

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปฐมพงศ์ ชาลิต

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิตและคณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต ได้พิจารณา  
คุณวุฒิบัณฑิตของ ปฐมพงศ์ ชาวลิต ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิบัณฑิต

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวิ)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิบัณฑิต

  
.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวิ)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณวุฒิบัณฑิตฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 10 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยตั้งแต่เบื้องต้นจนสำเร็จ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี ประธานสอบ คุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และแก้ไขข้อบกพร่องจนกระทั่งคุษฎีนิพนธ์มีความสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ ให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ชีรวัฒน์ นิจนตร รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่่น ดร.ราชัน บุญธิมา และ ดร.สุรินทร์ เนียมสุวรรณ ที่กรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ขอขอบพระคุณ ดร.จารูวรรณ พลอยดวงรัตน์ ผู้อำนวยการประพัทธ์ รัตนอรุณ อาจารย์สมภพ อุณหชาติ รวมทั้งผู้อำนวยการและคณาครูโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดแนวคิด ประสบการณ์ และข้อมูลในการจัดการศึกษาที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนสมาชิกการบริหารการศึกษารุ่น IT6, IT9, Mix-Science27 คุณกษมาพร ทองเอื้อ ผู้ช่วยนักวิจัย และผู้มีส่วนสนับสนุนทุกท่านซึ่งทำให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความราบรื่น สำเร็จลุล่วงตามเจตนารมณ์และตามความมุ่งหมายอย่างสมบูรณ์

กราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัวชาวลิต ครอบครัวทองเอื้อ และบูรพาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา สร้างแรงบันดาลใจ และให้การสนับสนุนผู้วิจัยตั้งแต่เบื้องต้นตลอดมา คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความซาบซึ้งยิ่ง

ปฐมพงศ์ ชาวลิต

56820008: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ/ ปัจจัยเชิงสาเหตุ/โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้

ปฐมพงศ์ ชาวาคิต: ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (CASUAL FACTORS AFFECTING SCHOOLS EFFECTIVENESS OF SECONDARY SCHOOL IN THE SOUTHERN UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION) คณะกรรมการควบคุมคดียุติพนธ์: ภาวดี อนันต์นาวิ, กศ.ด., เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, ปร.ด. 271 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้และสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยเป็นแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จำนวน 10 คน และการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสอบถามครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ จำนวน 541 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรม AMOS

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน และปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศโรงเรียนและพฤติกรรมกรรมการบริหาร ไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน และปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

56820008: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: SCHOOLS EFFECTIVENESS / CAUSAL FACTORS/ SECONDARY SCHOOL IN THE SOUTHERN

PATHOMPONG CHAVALIT: CASUAL FACTORS AFFECTING SCHOOLS EFFECTIVENESS OF SECONDARY SCHOOL IN THE SOUTHERN UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D. 271 P. 2018.

The objectives of this research were to determine and create the linear structural model of casual factors affecting schools effectiveness of secondary school in the southern under The Office of the Basic Education Commission. The mixed research approach was applied and consisted of two parts: The qualitative research which conducted through in-depth interview with ten educational experts. The quantitative research conducted by questionnaire through 541 teachers. The research instruments used for analyzing the data were a structured interview form and a five rating scale questionnaire. The statistical devices included frequency, percentage, Mean, Standard Deviation, Pearson product moment correlation coefficient, Confirmatory factor analysis and liner structural model analysis was done by AMOS.

The research findings were as follows:

1. The casual factors directly affected the school effectiveness was school climate. It was followed by management behavior, school competency and administrator trait. While administrator trait indirectly affected the school effectiveness through management behavior and school climate, the Management behavior indirectly affected the school effectiveness through school competency and school competency indirectly affected the school effectiveness through school climate. They could predict effectiveness of secondary school in the southern by 93 percent with statistical significance at .01 level.

2. The model of casual factors affecting schools effectiveness of secondary school in the southern under The Office of the Basic Education Commission were showed their congruity with reliable and consistent the empirical data.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน....	15
ประสิทธิผลขององค์กรและโรงเรียน.....	31
ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	55
โมเดลสมการ โครงสร้าง.....	143
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	150
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	164
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	164
ขั้นตอนการวิจัย.....	165
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	170
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	170
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล.....	171

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	173
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	176
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	176
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	176
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	178
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	199
สรุปผลการวิจัย.....	199
อภิปรายผล.....	201
ข้อเสนอแนะ.....	213
บรรณานุกรม.....	215
ภาคผนวก.....	227
ภาคผนวก ก.....	228
ภาคผนวก ข.....	234
ภาคผนวก ค.....	248
ภาคผนวก ง.....	256
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	271

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การแบ่งเขตพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค..... 25
2	สรุปข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 29
3	แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร..... 37
4	ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน..... 42
5	การเปรียบเทียบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 47
6	การประเมินผลการจัดการศึกษาด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (ตัวบ่งชี้ 14.1)..... 50
7	การประเมินผลการจัดการศึกษาด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (ตัวบ่งชี้ 14.2)..... 51
8	การสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน..... 63
9	คุณลักษณะและทักษะของผู้หน้าที่ประสบผลสำเร็จของ Yukl..... 68
10	การมองโลกในแง่ดี กับการมองโลกในแง่ร้าย การตอบสนองต่อความยากลำบาก อุปสรรคหรือความล้มเหลว..... 71
11	รูปแบบผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Murphy..... 93
12	องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber..... 94
13	แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง..... 95
14	สาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้..... 112
15	กลุ่มทฤษฎีที่บ่งชี้รายละเอียดของกระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้นของแรงจูงใจ..... 128
16	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคใต้..... 165
17	เกณฑ์ในการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง..... 175
18	จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ จำแนกตามประเภทการทำงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และภูมิภาค..... 178
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรและความโค้งของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน..... 180



20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงได้ใน โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	181
----	---	-----

### สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	182
22	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร.....	184
23	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร.....	186
24	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน.....	188
25	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน.....	190
26	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ประสิทธิผลของโรงเรียน.....	192
27	ผลการประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล).....	196
28	ค่าสถิติวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวม และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	197
29	ค่าความเที่ยงตรง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	249
30	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ.....	254



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 แบบจำลองสมมติฐานปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	8
3 ผลการจัดอันดับการแข่งขันด้านการศึกษาของไทยสถาบันการศึกษานานาชาติ.....	22
4 แผนภาพการบริหารกระทรวงศึกษาธิการภายหลังการปฏิรูปตามคำสั่งหัวหน้า คณะรักษาความสงบแห่งชาติ.....	26
5 กรอบแนวคิดในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	40
6 องค์ประกอบตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ปารีสา อร่ามเรือง.....	45
7 ตัวแบบเกณฑ์ประเมินความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Hoy and Miskel.....	58
8 ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ตามทฤษฎีของ Steers.....	58
9 องค์ประกอบที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Woods and Orlik.....	59
10 ลักษณะของบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม กับทฤษฎีความต้องการของ Maslow.....	73
11 ระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟูอุปสรรค.....	77
12 ความฉลาดทางอารมณ์ของ Cooper and Sawaf.....	85
13 แม่มุมพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ.....	90
14 แบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่ม ไอ ไฮ ไอสเตท.....	91
15 ชั้นบันไดลักษณะการมีส่วนร่วมของ Amstien.....	98
16 องค์ประกอบหลักของการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545.....	100
17 การบริหารคุณภาพ.....	103
18 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับการเป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม.....	105
19 สมรรถนะตามทัศนะของ McClelland.....	109
20 แบบจำลองของ Steers เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นเครื่องกำหนดประสิทธิผลอันเกิดจาก ผลงานของแต่ละบุคคลในองค์กร.....	124
21 รูปแบบกระบวนการงูใจของจอมพงศ์ มงคลวานิช.....	127
22 แนวคิดธรรมชาติของบุคคลตามทฤษฎี ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor.....	131
23 วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลของ Denison.....	137

## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
24 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรของ Daft.....	138
25 ตัวอย่างการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G*Power3.....	149
26 ขั้นตอนการวิจัย.....	166
27 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดปัจจัย คุณลักษณะของ ผู้บริหาร.....	185
28 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัด ปัจจัยพฤติกรรม การบริหาร.....	187
29 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัด ปัจจัยสมรรถนะ โรงเรียน.....	189
30 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดปัจจัยบรรยากาศ โรงเรียน.....	191
31 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดประสิทธิผลของ โรงเรียน.....	193
32 โมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย.....	194
33 โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับแก้แล้ว.....	195

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเป้าหมายแรกในการพัฒนาคนไทยและการศึกษาไทยให้มีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล เร่งรัดขับเคลื่อนแผนนโยบายการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทางด้านการศึกษาของสถานศึกษาทุกระดับ และทุกระบบให้มีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) เป็นนโยบายสำคัญด้านการศึกษาเรียนรู้ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของคณะรัฐมนตรีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ซึ่งแถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 ให้ความสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาทั้งในระบบและการศึกษาทางเลือกไปพร้อมกับการสร้างคุณภาพของคนไทยให้สามารถเรียนรู้พัฒนาตนได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถประกอบอาชีพและดำรงชีวิตได้โดยอาศัยความรู้และทักษะที่เหมาะสม เป็นคนดีมีคุณธรรม มุ่งเสริมสร้างคุณภาพการจัดการเรียนรู้เพื่อประกอบอาชีพ ด้วยหลักความเสมอภาคด้านการศึกษาและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน (ประยุทธ์ จันทร์โอชา, 2557) นโยบายดังกล่าวได้ถูกนำมาแปลงสู่การปฏิบัติโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปรับระบบและกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ทันสมัย สอดคล้องกับเหตุการณ์และสถานการณ์ของโลก ส่งผลให้เกิดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558, หน้า 3-11)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในปัจจุบัน พบกับความท้าทายโดยเฉพาะด้านคุณภาพการศึกษา ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินผู้เรียนซึ่งเป็นผลลัพธ์ของระบบการศึกษา ทั้งการประเมินระดับชาติและนานาชาติ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559, หน้า 122-136) ได้จัดทำสถิติเปรียบเทียบรายงานสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีระดับนานาชาติ โดยใช้ดัชนีชี้วัดของสถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) จากการประเมิน 60 ประเทศ โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อย (Sub-Factors) ด้านการศึกษาของประเทศไทย พบว่า 1) ใช้งบประมาณด้านการศึกษาสูงเป็นอันดับ 2 แต่มีผลต่อการพัฒนาด้านนโยบายในการพัฒนาคุณภาพของประชากรและตอบสนองสภาพความเป็นจริง กลับอยู่ในอันดับ 52 ซึ่งน้อยกว่าลักเซมเบิร์ก ประเทศที่อยู่ในอันดับ 1 ถึง 25 เท่า 2) สัดส่วนของครูต่อนักเรียนของไทยระดับประถมและมัธยมใกล้เคียงกันที่ 19.91 อยู่ในอันดับที่ 55 ซึ่งสวนทางกับ

ประเทศที่มีสมรรถนะทางการศึกษาสูงที่มีสัดส่วนครูต่อนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา น้อยกว่าระดับประถมศึกษาประมาณ 4 คน 3) ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษามีอัตราเข้าเรียนสู่ทุกระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 79.5 ผู้ที่ไม่รู้หนังสือร้อยละ 3.3 ส่วนผลการทดสอบ PISA เป็นอันดับที่ 44 ความเห็นผู้ประกอบการภาคธุรกิจต่อการสอนวิทยาศาสตร์ภายในโรงเรียนอยู่ในอันดับที่ 50 ความสามารถด้านภาษาอังกฤษเป็นอันดับที่ 57 รั้งท้ายประเทศกลุ่ม ASEAN 4) ความคุ้มค่าของการศึกษาไทยนั้นยังคงไม่สอดคล้องต่อความต้องการของตลาดแรงงานอยู่ในอันดับ 46 และ 5) โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตยังไม่เป็นไปเพื่อการสืบค้นความรู้เท่าที่ควร ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิผลการศึกษาของไทย ยังเป็นจุดเร่งด่วนที่ควรพัฒนาให้ทัดเทียมนานาประเทศ

โรงเรียนมัศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะหน่วยผลิตบุคลากรผู้สาขาวิชาชีพ ที่ต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือและกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นคนดีมีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีของโลก 2) มีทักษะความรู้และสมรรถนะตามความถนัด ความสนใจ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ 3) ดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของ เศรษฐกิจและสังคมพหุวัฒนธรรมที่เป็นพลวัตในโลกศตวรรษที่ 21 ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559, หน้า 7) ดังนั้นประสิทธิผลในการจัดศึกษาระดับมัธยมศึกษา จึงมีความสำคัญ จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักถึงการร่วมมือและผลักดันให้เกิด คุณภาพอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนเกิดจากความต้องการในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างเป็นระบบ กล่าวได้ว่า ประสิทธิผลเป็นระดับความสำเร็จจากการดำเนินงานของ โรงเรียนตามเป้าหมาย เกณฑ์และการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงาน ของโรงเรียน ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องคำนึงถึงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นสำคัญ เนื่องจากคุณภาพผู้เรียน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรักษาอัตลักษณ์ หรือ แม้กระทั่งความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรของโรงเรียน ล้วนเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จ ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 4-8; Hoy & Miskel, 1991, pp. 382-383) ประสิทธิผลของโรงเรียนมีสาเหตุจากปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารซึ่งเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจและสามารถเป็นที่พึ่งพาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมการบริหารที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของ โรงเรียน สมรรถนะหรือความพร้อมของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้เกิดศักยภาพและขีดความสามารถ ในการดำเนินงาน และบรรยากาศของโรงเรียนซึ่งหลอมรวมให้บุคลากรมีความรู้ดีกว่าตนเอง

เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับและมีความเชื่ออย่างแรงกล้าต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่ใช้ความมานะพยายามเพื่อความสำเร็จ บรรณาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งล้วนส่งผลต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Steer, 1997, p. 48; Mowday & Porter, 1982, p. 41; โสภิต ม่วงทอง, 2556, หน้า 27)

ภาคใต้ถือเป็นภูมิภาคที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและวิถีการดำรงชีวิตสูง ทั้งชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ประเพณีความเชื่อ ไม่ว่าจะเป็นชาวไทยเชื้อสายมลายู ไทยเชื้อสายจีน และชาวไทยพื้นเมืองของภาคใต้ซึ่งมีเอกลักษณ์ของตนเอง ทั้งยังมีการดำรงอยู่ร่วมกันระหว่าง ไทยพุทธและไทยมุสลิม นอกจากนี้ภาคใต้ยังพบว่ามีกรอบพหุวัฒนธรรมข้ามชาติทั้งพม่า ลาว กัมพูชามากขึ้น จึงนำเอาวัฒนธรรม ความเชื่อ ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณีของตนเองติดตัว มาด้วย ส่งผลทำให้ภาคใต้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบูรณาการการศึกษาให้ สอดคล้องกับวิถีชีวิต อัตลักษณ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความต้องการของท้องถิ่น โดยการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาของคนในชุมชนและเชื่อมโยงกับหลักศาสนา วิชาสามัญ และวิชาชีพ (บัญญัติ ขงย่วน, 2550, หน้า 9; อับดุลสุโก ดินอะ, 2555, หน้า 1) ปัจจุบันปัญหา จังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกจากเป็นปัญหาอันสืบเนื่องมาจากชาติพันธุ์และชาตินิยมในอัตลักษณ์ที่ เกิดจากการรับรู้ผ่านประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกันยังมีเงื่อนไขที่ซับซ้อนเชื่อมโยงกันในลักษณะ เดียวกับภูเขาน้ำแข็งซึ่งประกอบไปด้วย 1) ระดับบุคคล (Personal level) ได้แก่ การบริหารราชการ จากเจ้าหน้าที่รัฐบางส่วนที่ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ของท้องถิ่นไม่เพียงพอ การใช้ความรุนแรง จากผู้เห็นต่างจากรัฐ การใช้ความรุนแรงจากกลุ่มอิทธิพลและธุรกิจผิดกฎหมาย และความชิงชัง ส่วนบุคคล 2) ระดับโครงสร้าง (Structure level) ได้แก่ ความไม่เป็นธรรม การถูกเลือกปฏิบัติ การพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิต และการศึกษาที่ยังขาดพลังในการนำสู่การจรรโลงสังคม 3) เงื่อนไขระดับวัฒนธรรม (Cultural level) ได้แก่ ความรู้สึกแปลกแยก หวาดระแวง มีอคติ ไม่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย การรับรู้และสัมผัสได้ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในสิทธิ เสรีภาพ และการยอมรับจากสังคมใหญ่ (กองศึกษาวิจัยทางยุทธศาสตร์และความมั่นคงของประเทศ, 2559)

การศึกษาในภาคใต้ประสบปัญหาที่สำคัญในด้านผลฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งอยู่ในระดับ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ โดยคะแนนเฉลี่ยการสอบวัดผลทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานของ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ภาคใต้ พบว่า วิชาภาษาไทย 47.54 คะแนน (ค่าเฉลี่ย= 49.36) วิชาสังคม 38.94 คะแนน (ค่าเฉลี่ย= 39.70) วิชาภาษาอังกฤษ 23.44 คะแนน (ค่าเฉลี่ย= 24.98) วิชาคณิตศาสตร์ 25.54 คะแนน (ค่าเฉลี่ย= 26.59) วิชาวิทยาศาสตร์ 32.72 คะแนน (ค่าเฉลี่ย= 33.40) ซึ่งล้วนต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของทั้งประเทศทุกวิชา (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2559)

นอกจากนี้หากพิจารณานักเรียนจาก 3 จังหวัดชายแดนใต้ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีอัตราการออกกลางคันค่อนข้างสูง ในขณะที่อัตราการศึกษาต่ออุดมศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทั้งนี้ เนื่องจาก 1) การขาดความร่วมมือจากชุมชนเนื่องจากคนในชุมชนมีความรู้สึกที่ว่าโรงเรียนของรัฐนั้น ไม่ใช่ของเขา 2) เด็กส่วนหนึ่งหรือบางครั้งส่วนใหญ่ขาดเรียนเนื่องจากการเรียนที่ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและการประกอบอาชีพ อีกทั้งความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม 3) ปัญหาความไม่สงบในภาคใต้ 4) ความคิดแยกส่วนในการเรียนวิชาศาสนาและสามัญ โดยสังคมมุสลิมมองว่าวิชาสามัญนั้นแยกจากวิชาการทางโลก (อับดุลสุโก ดินอะ, 2555, หน้า 1) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความหลากหลาย พหุวัฒนธรรม และการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบท ความต้องการของชุมชน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่ออธิบายระดับและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ในการประยุกต์ใช้ยกระดับผลสำเร็จให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งเป็นแนวทางและข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้านจัดการศึกษาของโรงเรียนในการปรับใช้ประโยชน์จากการวิจัย วางแผนและการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้าง โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะอย่างไร



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ พัฒนารูปร่างขึ้นจากการบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรทางการศึกษา ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 4-8) กล่าวว่า ปัจจัยที่สะท้อนคุณภาพการศึกษาได้แก่ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการจัดการศึกษา ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ด้านมาตรการส่งเสริม ร่วมกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีฐานคิดที่ว่าโรงเรียนจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้จึงไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้สำเร็จ ประกอบด้วย 1) การปรับตัว (Adaptation) ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) เป็นการสร้างความมั่นคงและความพึงพอใจของบุคลากร 4) การรักษาสิ่งซ่อนเร้นภายใน (Latency) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบและแนวคิดของ Senge (1990) กล่าวว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เอื้อต่อการขยายขอบเขตความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างแท้จริงขององค์กร ประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารได้บูรณาการแนวคิดความสามารถในการเผชิญอุปสรรคของ Stoltz (1997, pp. 106-125) ความฉลาดทางจริยธรรมซึ่ง Dubrin (2004, p. 274) พิจารณาจากความซื่อสัตย์น่าไว้วางใจ ความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสร้างกลุ่ม การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล และใช้ความนิ่งสงบในการบรรลุชัยชนะ และแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของ Goleman (1998, pp. 319-320) Bar-On (1997, p. 285) ซึ่งประกอบด้วย ความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การจัดการตนเอง (Self-management) ความตระหนักในสังคม (Social-awareness) และ การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship-management)

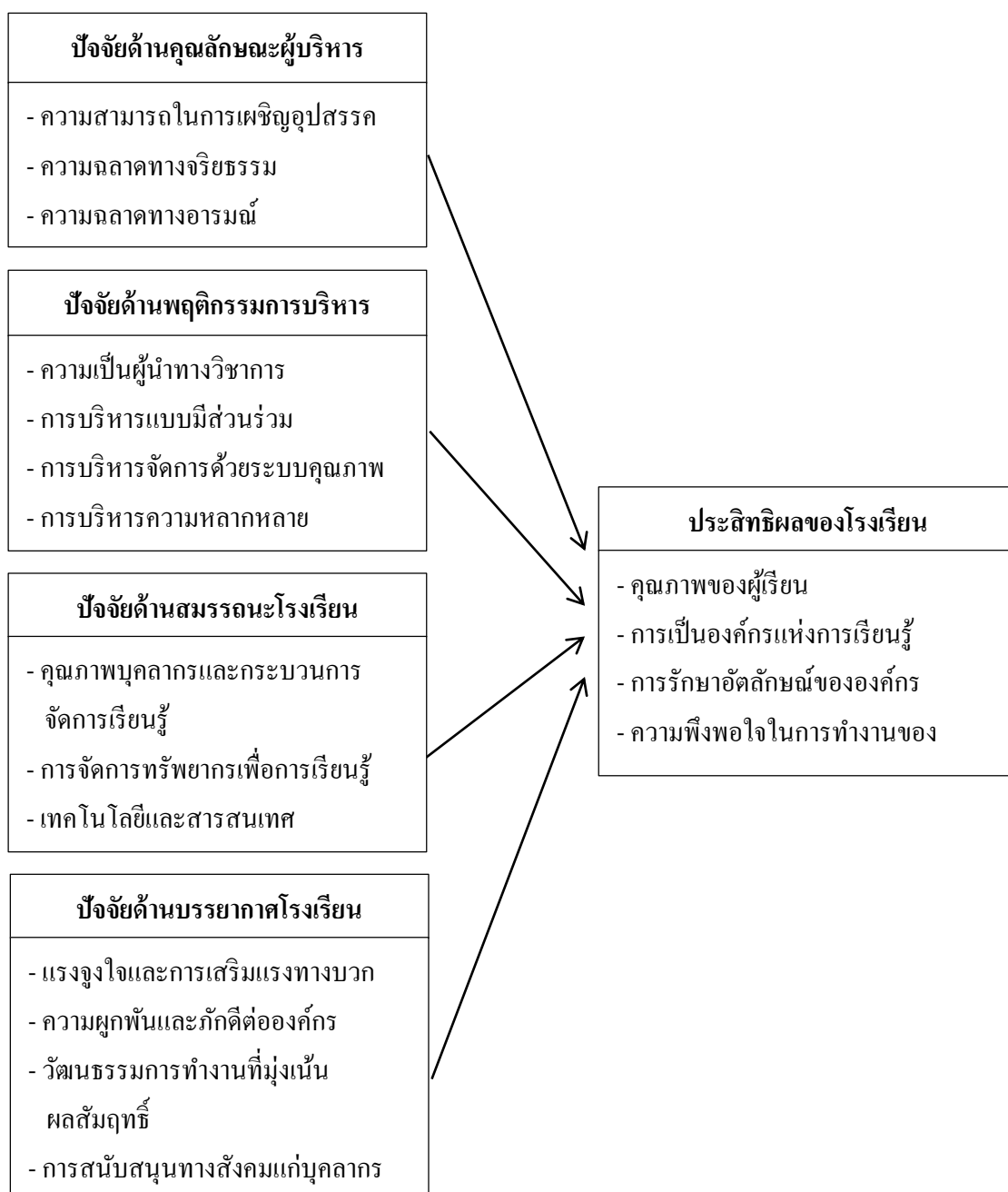
ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้ประยุกต์แนวคิดความเป็นผู้นำทางวิชาการของ Weber (1996) และ Hopkins (2001, p. 114) ร่วมกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Dewey (1965) การบริหารด้วยระบบคุณภาพของ Dean and Bowen (1994, pp. 392-418) แล การบริหารความหลากหลายโดย Bank (1994 a, p. 1) และ Gollnick (2009, p. 18)

ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน ได้สังเคราะห์แนวคิดของ McClelland (1973) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) และ Steers (1977, p. 8)

ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนที่เอื้ออำนวยตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1970, pp. 91-103) แนวคิดของ Steer (1991, p. 79) เรื่องความผูกพันและภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรม

การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของ Daft (2002) และการสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากรของ Norbeck and Telden (1998)

จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาภาคใต้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



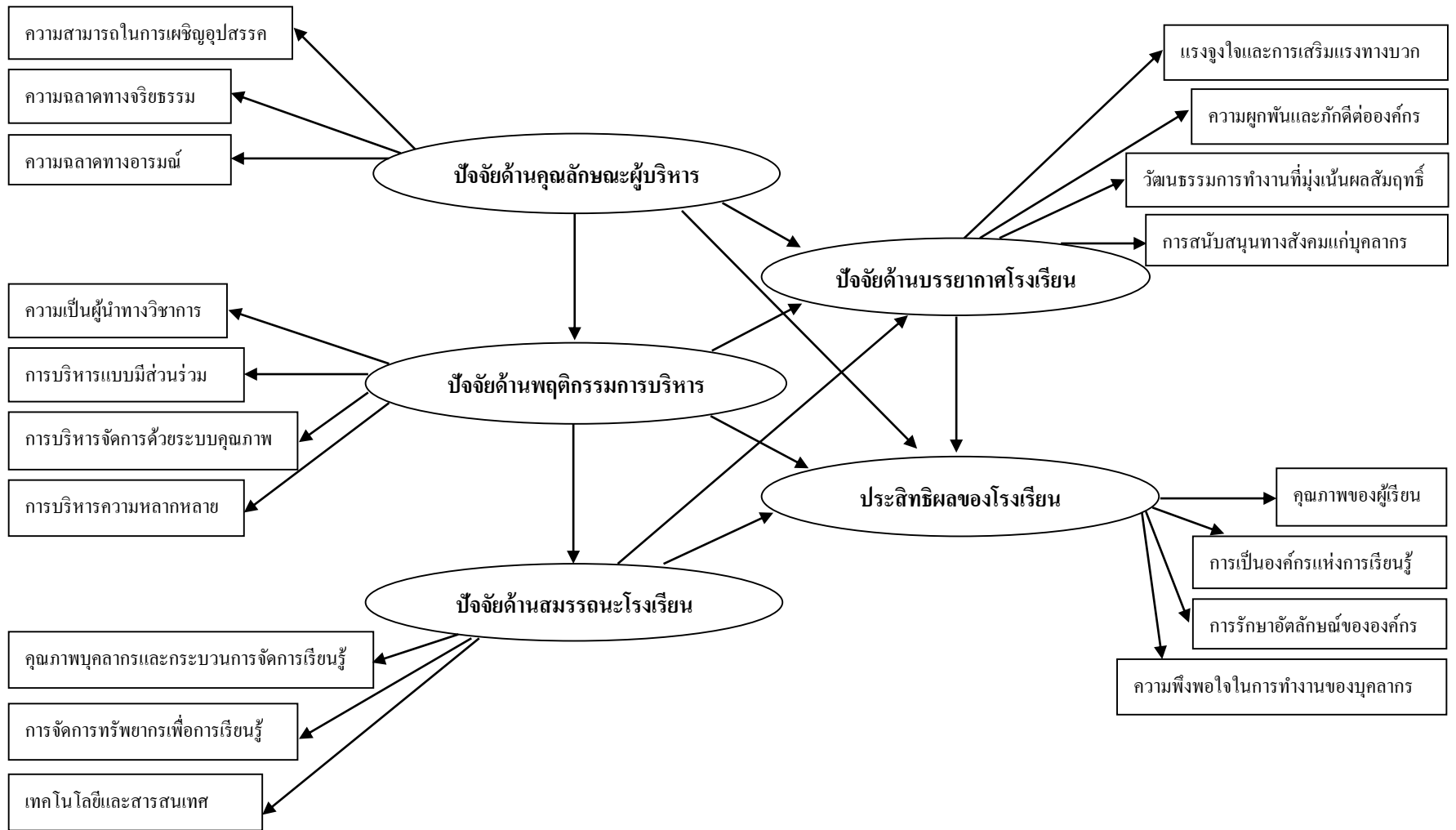
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองสมมติฐานปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยส่งผ่านพฤติกรรมกรรมการบริหารและบรรยากาศโรงเรียน
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยส่งผ่านบรรยากาศและสมรรถนะโรงเรียน
3. ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยส่งผ่านบรรยากาศโรงเรียน
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
5. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แบบจำลองสมมติฐานปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 2 ซึ่งกำหนดสัญลักษณ์และความหมายดังนี้



ภาพที่ 2 แบบจำลองสมมติฐานปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำข้อค้นพบและองค์ความรู้ไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนารูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งมีประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการศึกษาในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ทำให้สามารถระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน
3. เป็นข้อมูลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ประกอบการกำหนดนโยบายในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ภาคใต้
4. เป็นข้อมูลสำหรับนักวิจัยที่จะใช้เป็นแนวทางในการวิจัยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ความฉลาดทางจริยธรรมและ ความฉลาดทางอารมณ์

ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และการบริหารความหลากหลาย

ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน ประกอบด้วย คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ และการจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้

ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน ประกอบด้วย แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร และการสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร

ประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย คุณภาพของผู้เรียน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรักษาสถิติขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15,345 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำนวน 572 คน

## 3. ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

### 3.1 ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ประกอบด้วย

3.1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

3.1.1.1 ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค

3.1.1.2 ความฉลาดทางจริยธรรม

3.1.1.3 ความฉลาดทางอารมณ์

3.1.2 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

3.1.2.1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.1.3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.1.3.3 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

3.1.3.4 การบริหารความหลากหลาย

3.1.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

3.1.3.1 คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้

3.1.3.2 การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้

3.1.3.3 การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

3.1.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

3.1.4.1 แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก

3.1.4.2 ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร

3.1.4.3 วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3.1.4.4 การสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร

3.2 ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

- 3.2.1 คุณภาพผู้เรียน
- 3.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3.2.3 การรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร
- 3.2.4 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนตาม จุดมุ่งหมายและการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ประการ ได้แก่

1.1 คุณภาพของผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานของโรงเรียนในการ พัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีทักษะในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความสามารถ ในการประกอบอาชีพ

1.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการขยาย ขอบเขตความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการขยายความคิดสร้างสรรค์ โดยให้ การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ จุดมุ่งหมายอย่างแท้จริง ทั้งนี้ประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของ บุคคล (Personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental model) การมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

1.3 การรักษาอัตลักษณ์ของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการรักษาความมั่นคง ของคุณค่า คุณลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือวัฒนธรรมของโรงเรียนที่โดดเด่นจนกลายเป็น อัตลักษณ์ของโรงเรียน

1.4 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ทศนคติส่วนบุคคลของ ครูผู้สอนและบุคลากรภายในโรงเรียนต่อผลการปฏิบัติงาน การบริหารงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะส่งผลให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและ กำลังใจ สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายของโรงเรียน

2. ปัจจัย หมายถึง กลุ่มของตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามตามการรับรู้

ของผู้บริหาร โรงเรียนและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยคุณลักษณะของ ผู้บริหาร ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน

2.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะภายในเฉพาะตัวของผู้นำ ในการปรับตัวหรือตอบสนองต่อบุคคล เหตุการณ์ ประกอบด้วย ความสามารถในการเผชิญ อุปสรรค ความฉลาดทางจริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์

2.1.1 ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา ควบคุมสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เผชิญปัญหาด้วยความ มีสติ อดทนอดกลั้น จนสามารถแก้ปัญหาที่นั้นได้สำเร็จ

2.1.2 ความฉลาดทางจริยธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจ ให้ผู้ตามยึดเอาประโยชน์ของส่วนรวมและจริยธรรมเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน การแสดงออกถึง ค่านิยมของตนเองและความกล้าหาญในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อโรงเรียน และชุมชน โดยประกอบด้วย จริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน และ จริยธรรมต่อชุมชน และสังคม

2.1.3 ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้และ เข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่นแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคคล โดยมีความตั้งใจที่จะใช้อารมณ์ของตนทำงานให้ตนเองหรือประโยชน์ให้กับตนเอง ตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

2.2 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ แสดงออกในฐานะผู้นำของโรงเรียน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ความเป็น ผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และการบริหาร ความหลากหลาย

2.2.1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มุ่งเน้นการพัฒนางานด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน มุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ ทำทายด้านการพัฒนางานวิชาการ ร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนาครูมืออาชีพ โดยการ ให้คำแนะนำ และสนับสนุนครูในด้านการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการ ศักยภาพ และ ความสามารถของผู้เรียน เป็นสำคัญ

2.2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่เปิดโอกาส ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการระดมความคิด วางแผน ตัดสินใจในการบริหาร โรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย นำไปสู่การสร้างฉันทามติ คุณภาพในการ ตัดสินใจ บรรยากาศและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ดี



2.2.3 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ หมายถึง การบริหารที่เน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจแก่ทั้งบุคคลกรและผู้เกี่ยวข้อง กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ในการพัฒนาระบบคุณภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.2.4 การบริหารความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมการบริหารจัดการความแตกต่างของบุคลากร ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ความสนใจ ความชำนาญ ฯลฯ โดยนำความแตกต่างมาสร้างจุดแข็งขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาและการปรับตัวขององค์กร

2.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน หมายถึง ความพร้อมของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้บริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาทีมงาน และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการบริหาร

2.3.1 คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพให้แก่ผู้เรียน ประสิทธิภาพของครูในการดำเนินงาน ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนางานให้ก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน

2.3.2 การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ องค์ความรู้ วัฒนธรรมที่เอื้อให้นักเรียนและครูใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการเพิ่มศักยภาพการจัดการเรียนรู้

2.3.3 การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรที่มีอยู่และความร่วมมือจากชุมชน องค์กรภายนอก มาใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน หมายถึง สภาพที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร

2.4.1 แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก หมายถึง แรงผลักดันให้บุคลากรใช้ความสามารถและความตั้งใจที่สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของบุคคลด้วยการให้กำลังใจ รางวัล การยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บริหาร

2.4.2 ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และต้องการประสบความสำเร็จร่วมกับองค์กรในระยะยาว

2.4.3 วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันแบบเน้นการแข่งขัน ในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน ได้รับตอบแทนตามความสำเร็จของการปฏิบัติงาน พึงพอใจในการทำงานหนักเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.4.4 การสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนข่าวสาร เครื่องมือ งบประมาณ และการสนับสนุนให้ได้รับการยอมรับทางสังคม ทำให้บุคลากรเกิดความสุข เห็นคุณค่าในตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นำไปสู่การทำงานด้วยความเต็มใจจนเกิดงานที่มีประสิทธิภาพ

3. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

4. ครู หมายถึง ครูผู้สอนซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ประสิทธิภาพขององค์กรและโรงเรียน
3. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. โมเดลสมการโครงสร้าง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย ถือเป็นการจัดการศึกษาเริ่มแรกของคนในชาติ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุด มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไป มีความเป็นสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ทุกห้องเรียนเป็นห้องเรียนคุณภาพ ครูทุกคนมีคุณภาพและจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารมีคุณภาพ บริหารอย่างเป็นระบบและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ทำให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนโรงเรียนอย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558, หน้า 1)

โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับต่อจากประถมศึกษา และเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้กลุ่มนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีอายุระหว่าง 12-17 ปี หากแต่กระทรวงศึกษาธิการได้จัดระดับการศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้แก่ มัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้แก่ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ทั้งนี้ ได้ระบุไว้ชัดเจนว่า มัธยมศึกษาตอนต้นนั้นเน้นให้ผู้เรียนได้สำรวจความถนัดและความสนใจตนเอง ส่งเสริมพัฒนาบุคลิกภาพ มีทักษะที่จำเป็นในการประกอบอาชีพในการศึกษาต่อไป และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษาระดับนี้มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเฉพาะด้าน สนองตอบความสามารถ

ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ มีทักษะและความคิด  
 ขั้นสูง สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ และมีส่วนพัฒนาประเทศตาม  
 บทบาทของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 21-22)

### มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 (2552, หน้า 1-7) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 แบ่งออกเป็น  
 2 ด้าน คือ แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และเกณฑ์มาตรฐานด้าน  
 ปริมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแนวทางการประเมินด้านคุณภาพนำไปใช้ประเมินมาตรฐาน  
 การปฏิบัติงานที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนเกณฑ์มาตรฐานด้านปริมาณ  
 โรงเรียนได้ทราบถึงเกณฑ์การจัดสรรต่าง ๆ ที่ควรจะเป็น โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมใ  
 การบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหาร  
 งานบุคคล และการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานแผนงานและประกันคุณภาพ งานวิชาการ  
 งานกิจการนักเรียน งานบุคคล งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานบริการอาคารสถานที่และ  
 สภาพแวดล้อมและงานชุมชนและภาคีเครือข่าย โดยในการประเมินนั้นแบ่งเป็น 5 ระดับ และถือว่า  
 ระดับ 3 เป็นระดับคุณภาพระดับกลาง

การประเมินจำแนกขอบข่ายของงานการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้  
 งานแผนงานและประกันคุณภาพ (7 ภารกิจ 7 ตัวชี้วัด)

1. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน
2. การจัดองค์กร
3. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน
5. การคำนวณต้นทุนการผลิต
6. การควบคุมภายใน
7. การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ

งานวิชาการ (7 ภารกิจ 28 ตัวชี้วัด)

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
6. การแนะแนวการศึกษา
7. การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ  
งานกิจการนักเรียน (6 ภารกิจ 18 ตัวชี้วัด)
  1. การวางแผนงานกิจการนักเรียน
  2. การบริหารกิจการนักเรียน
  3. การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัยคุณธรรม จริยธรรม
  4. การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
  5. การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
  6. การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน
- งานบุคคล (3 ภารกิจ 7 ตัวชี้วัด)
  1. การบริหารงานบุคคล
  2. การบริหารงานทะเบียนและสถิติข้าราชการครู ลูกจ้างและบุคลากรทางการศึกษา
  3. การประเมินผลการดำเนินงานบุคคล
- งานธุรการ (4 ภารกิจ 10 ตัวชี้วัด)
  1. การวางแผนงานธุรการ
  2. การบริหารงานธุรการ
  3. การบริหารงานสารบรรณ
  4. การประเมินผลการดำเนินงานธุรการ
- งานการเงินและพัสดุ (4 ภารกิจ 12 ตัวชี้วัด)
  1. การบริหารการเงิน
  2. การบริหารการเงินและบัญชี
  3. การบริหารงานพัสดุและสินทรัพย์
  4. การประเมินผลการดำเนินงานการเงินและพัสดุ

#### **ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553-2561)**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า1-9) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553-2561) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิผลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**วิสัยทัศน์** การมัธยมศึกษาสร้างคุณภาพคนไทยยุคใหม่ให้เป็นคนดีของสังคมโลก  
**เป้าประสงค์** ผู้เรียนเป็นคนไทยยุคใหม่ มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลและเป็นพลโลก  
**ประเด็นยุทธศาสตร์** พลิกกระบวนกรจัดการมัธยมศึกษา และระบบการเรียนรู้ใหม่

สู่คุณภาพมาตรฐานระดับสากล

**เป้าหมายการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์**

ด้านคุณภาพผู้เรียน

1. ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถและมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ รวมถึงการสื่อสารภาษาสัญลักษณ์และภาษาดิจิทัล (Digital literacy) อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้เรียนมีทักษะการคิด มีวิจารณญาณ สามารถไตร่ตรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหา และกล้าตัดสินใจ
4. ผู้เรียนสามารถคิดค้น ออกแบบ พัฒนา ชิ้นงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีทักษะการวางแผน จัดการ ทำงานเป็นทีม และเห็นช่องทางสร้างงานอาชีพในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New economy)
5. ผู้เรียนใฝ่ดี มีคุณธรรม และมีความเป็นไทย ภูมิใจในถิ่นฐาน มีจิตสาธารณะและจิตบริการ มีความเป็นพลเมือง ตามวัฒนธรรมประชาธิปไตย มีทักษะการดำรงชีวิต และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมโลก เป็นสมาชิกที่เข้มแข็งของประชาคมอาเซียน และประชากรโลก

ด้านระบบการเรียนรู้

1. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนอิงมาตรฐานสากล (World class standard curriculum and instruction)
  2. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารและการเรียนรู้
  3. โรงเรียนจัดการเรียนรู้เรื่องภาษาดิจิทัล (Digital literacy) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ
  4. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้อิงถิ่นฐาน ให้เชื่อมโยงประสานกับการศึกษา ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก
  5. ครูพัฒนาความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและมีจรรยาบรรณวิชาชีพครูยุคใหม่
- ด้านระบบการบริหารจัดการ
1. โรงเรียนบริหารจัดการได้คุณภาพ ระดับมาตรฐานสากล
  2. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน แนะแนว ช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลให้ได้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ

3. โรงเรียนมีภาคีร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ

4. โรงเรียนพัฒนาและจัดบริการแหล่งเรียนรู้ใหม่ให้มีคุณภาพเอื้อต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทัวถึง และคุ้มค่า

5. โรงเรียนใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ มีสถาบัน และองค์กรต่างๆทุกภาคส่วนเป็น เครือข่ายร่วมส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

#### สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล

จากการประเมินสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2558 สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2559, หน้า 122-136) ได้จัดทำสถิติเปรียบเทียบรายงานสมรรถนะการศึกษาไทย ในเวทีระดับนานาชาติ โดยใช้ดัชนีชี้วัดของสถาบันการศึกษานานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD, 2015) โดยประเมิน 60 ประเทศ เป็นกรอบหลักในการวิเคราะห์ ซึ่งมีข้อค้นพบที่น่าสนใจ ทั้งนี้จากการอภิปรายสมรรถนะการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศ ไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2558 โดยพิจารณาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อย (Sub-factors) ด้านการศึกษา พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

#### 1. การใช้งบประมาณด้านการศึกษา

จากสถิติการใช้งบประมาณด้านการศึกษาย้อนหลัง 10 ปีของไทย (พ.ศ. 2548-2557) พบว่า ประเทศไทยมีแนวโน้มการใช้งบประมาณเพื่อจัดการศึกษาสูงขึ้นทุกปี โดยปี พ.ศ. 2548 ใช้งบประมาณ 262,938 ล้านบาท หากแต่ปี พ.ศ. 2557 ใช้งบประมาณถึง 482,788 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2558 การใช้งบประมาณด้านการศึกษาของไทยต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) สูงเป็นอันดับ 2 รองจากประเทศมาเลเซียเท่านั้น ทั้งนี้รายจ่ายด้านการศึกษาที่ใช้มากที่สุด ของประเทศไทย 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) ค่าจ้างและเงินเดือนครู 69% 2) การบริหารจัดการ ทั้งค่าตอบแทนผู้บริหารและสาธารณูปโภค 12% 3) เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา 5.5% 4) รายจ่ายเพื่อการลงทุนและวิจัย 6% และ 5) กิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน 5%

สิ่งที่น่าสนใจนั่นคือ ถึงแม้ประเทศไทยจะใช้งบประมาณด้านการศึกษาสูงเป็นอันดับ 2 หากแต่เมื่อจัดอันดับประเทศที่ใช้งบประมาณด้านการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาด้านนโยบายในการ พัฒนาคุณภาพของประชากรและตอบสนองสภาพความเป็นจริงนั้น ประเทศไทยกลับตกมาอยู่ใน อันดับ 52 ซึ่งน้อยกว่าลักเซมเบิร์ก ซึ่งเป็นประเทศที่อยู่ในอันดับ 1 ถึง 25 เท่า และน้อยกว่าประเทศ สิงคโปร์ซึ่งอยู่ในอันดับดีที่สุดในกลุ่มประเทศ ASEAN อยู่ถึง 7 เท่า ข้อมูลนี้ควรนำมาเป็นกรอบ ในการวางแผนการจัดสรรงบประมาณว่าควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณที่ลงสู่ การพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยตรงมากกว่าการเพิ่มเฉพาะวงเงิน

## 2. สัดส่วนของครูต่อนักเรียน

ในระดับประถมศึกษา ปีพ.ศ. 2558 ประเทศไทยมีสัดส่วนครูต่อนักเรียน 1:16.28 อยู่ในลำดับที่ 34 หากเทียบกับประเทศกลุ่ม ASEAN อยู่ในลำดับที่ 2 รองจากมาเลเซียในสัดส่วนครูต่อนักเรียน 1:12.30 และประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูงสุดใน ASEAN อย่าง สิงคโปร์ ที่มีสัดส่วนครูต่อนักเรียน 1:18 หากแต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนครูต่อนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา ถึงแม้ว่าแต่ละประเทศนั้นจะมีสัดส่วนไม่แตกต่างกับระดับประถมศึกษา แต่พบว่าประเทศไทยครู 1 คน กลับต้องรับภาระงานสอนดูแลนักเรียนมากถึง 19.91 อยู่ในอันดับที่ 55 กล่าวคือ มีอันดับสัดส่วนของครูต่อนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาสูงกว่าประมาณ 4 คน ซึ่งแตกต่างกับประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศที่มีสมรรถนะทางการศึกษาสูง โดยในระดับมัธยมศึกษาสัดส่วนของครูต่อนักเรียน 1:14 กล่าวลดลงกว่าระดับประถมศึกษาประมาณ 4 คน

ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มากกว่ามัธยมศึกษา ซึ่งสวนทางกับประเทศที่พัฒนาการศึกษาต่างประเทศสิงคโปร์ ดังนั้นจึงควรมีการวางแผนกำหนดสัดส่วนครูต่อนักเรียนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ให้เหมาะสม ตลอดจนการวางแผนอัตรากำลังให้ตรงตามแนวทางการพัฒนา และเพิ่มพูนครูที่มีคุณภาพมากกว่าการเพิ่มปริมาณของครูนั่นเอง

## 3. ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา

ด้านผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษานั้น มีประเด็นพิจารณาดังนี้

3.1 อัตราเข้าเรียนสุทธาระดับมัธยมศึกษา นักเรียนกลุ่มอายุ 12-17 ปี ที่เรียนเต็มเวลา กับประชากรกลุ่มอายุเดียวกัน ประเทศไทย ปี พ.ศ. 2558 มีอัตราการเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาสุทธาร้อยละ 79.5 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา และอยู่ในอันดับที่ 52 หากแต่ก็ยังอยู่ในระดับท้ายจาก 60 ประเทศ ในขณะที่ ประเทศที่พัฒนาแล้วเช่นประเทศญี่ปุ่น (อันดับ 4 ร้อยละ 99.1) หรือประเทศสิงคโปร์ (อันดับ 5 ร้อยละ 98.8) ล้วนมากกว่าร้อยละ 95 ทั้งสิ้น เหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ประเทศที่มีสมรรถภาพทางการศึกษาสูงนั้นล้วนให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาทั้งสิ้น นั่นคือจะประกันว่าประชากรจะอยู่ในระบบการศึกษาที่สูงขึ้นนั่นเอง

3.2 อัตราการรู้หนังสือของประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทย มีอัตราผู้ที่ไม่รู้หนังสือลดลง เหลือเพียงร้อยละ 3.3 อันดับที่ 43 แต่ก็ยังอยู่ในอันดับค่อนข้างท้ายจาก 60 ประเทศ

3.3 ผลการทดสอบ PISA เมื่อพิจารณาผลการทดสอบพบว่าความสามารถด้านคณิตศาสตร์เฉลี่ย 427 คะแนน (อันดับ 44) และความสามารถด้านวิทยาศาสตร์เฉลี่ย 444 คะแนน (อันดับ 44) ในขณะที่ผู้ประกอบการภาคธุรกิจมองว่าการสอนวิทยาศาสตร์ภายในโรงเรียนไม่มี



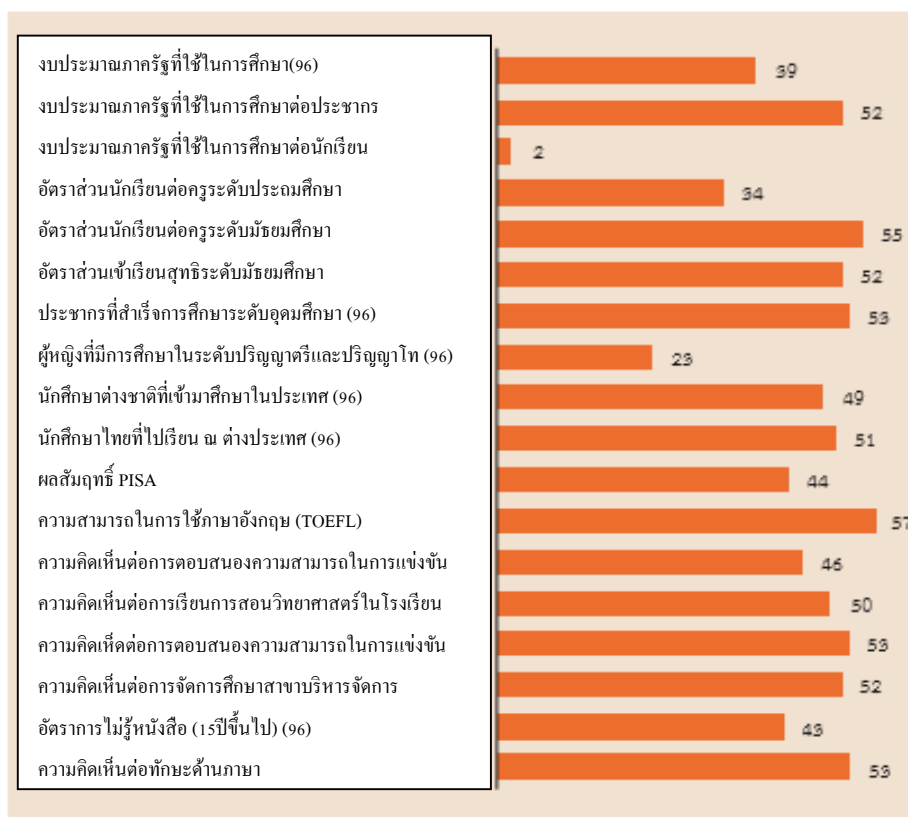
คุณภาพ โดยให้คะแนนเพียง 3.81 จากคะแนนเต็ม 10 (อันดับ 50) เหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ควรทบทวนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐาน และสาระการเรียนรู้ มากขึ้น

3.4 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ โดยการนำคะแนนเฉลี่ยการสอบ TOEFL 2013 ซึ่งเป็นการทดสอบภาษาอังกฤษสำหรับผู้ที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษเป็นภาษาประจำชาติมาจัดอันดับพบว่า พ.ศ. 2558 ประเทศไทยยังด้อยด้านภาษาอังกฤษ โดยได้คะแนนเฉลี่ยเพียง 76 จาก 120 คะแนน (อันดับ 57) ซึ่งเกือบรั้งท้ายทั้งที่มีการสอนภาษาอังกฤษมาเป็นเวลานาน โดยความพอใจในทักษะด้านภาษาอังกฤษของคนไทยของผู้ประกอบการ เป็นอันดับสุดท้ายในกลุ่มประเทศ ASEAN

4. ความคุ้มค่าของการศึกษากับความต้องการของตลาดแรงงาน จากการสำรวจ พบว่าร้อยละของประชากรอายุ 25-34 ปีที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในปี พ.ศ. 2558 ร้อยละ 18 อยู่อันดับที่ 53 ซึ่งลดลงจากปีที่ผ่านมา 3 อันดับ หากแต่ข้อมูลผู้หญิงที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 60.9 อยู่ในอันดับ 23 โดยถึงแม้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของประเทศไทยจะรั้งท้าย แต่พบว่ากลับได้รับความนิยมในการที่นักศึกษาต่างชาติมาเรียนอุดมศึกษาของประเทศไทยสูงขึ้นทุกปี โดยสรุปการศึกษาไทยนั้นยังคงไม่สอดคล้องต่อความต้องการของตลาดแรงงาน โดยประเทศไทยได้อันดับ 46 มีผลคะแนน 3.93 คะแนนจาก 10 คะแนน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ไม่มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยสู่ภาคธุรกิจ

5. โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประเทศไทยมีการจัดโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และอินเทอร์เน็ต อยู่ในระดับดี หากแต่พบว่าการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทยยังไม่เป็นไปเพื่อการสืบค้นความรู้เท่าที่ควร ทั้งนี้อาจเป็นผลจากร่วมลงทุนภาครัฐและเอกชนยังมีไม่มากนัก โดยประเทศไทย อยู่ในอันดับ 35 และได้คะแนน 5.28 เป็นอันดับรั้งท้ายในกลุ่มประเทศ ASEAN ทำให้เกิดประโยชน์และความเป็นธรรมในการเข้าถึงเทคโนโลยีไม่ดีเท่าที่ควร

โดยผลการประเมินประเด็นย่อยเหล่านี้แสดงเป็นแผนภาพผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของสถาบันการจัดการนานาชาติ 2015 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559, หน้า 122-136) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลการจัดอันดับการแข่งขันด้านการศึกษาของไทยสถาบันการศึกษานานาชาติ

จากรายงานสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี พ.ศ. 2558 พบว่า ประเทศไทยนั้นยังมีสมรรถนะด้านการศึกษาต่ำเมื่อเทียบกับนานาชาติ สามารถสรุปปัญหาทางการศึกษาได้ ดังนี้

1. ใช้งบประมาณด้านการศึกษาสูงแต่ไม่ได้ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการจัดการเรียนการสอนอย่างแท้จริง

2. สัดส่วนครูต่อนักเรียนมัธยมศึกษามีมากกว่า กล่าวคือขาดการเห็นความสำคัญของการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งต่างกับแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะเห็นความสำคัญกับอัตราส่วนครูต่อนักเรียนมัธยมศึกษาให้มีอัตราส่วนพอดี คุุแลทั่วถึง

3. เร่งพัฒนาคุณภาพของครูมากกว่าการเพิ่มเฉพาะอัตรากำลังครู เพราะใช้งบประมาณในเรื่องค่าจ้างครูสูงถึง 69% ของงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศทั้งหมด

4. อัตราเข้าเรียนสุทธาระดับมัศึกษามีปริมาณน้อยมากเมื่อเทียบกับนานาชาติ

5. อัตราการรู้หนังสือของประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไปยังมีปริมาณมาก

6. การเรียนการสอนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยยังไม่มีคุณภาพตามทัศนคติของผู้ประกอบการ

7. คนไทยมีศักยภาพในด้านการใช้ภาษาอังกฤษต่ำ
  8. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาขาดความเชื่อมโยงกับทักษะแรงงานในตลาดแรงงานที่ผู้ประกอบการต้องการ
  9. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีน้อยเมื่อเทียบกับประเทศอื่น และมีเกณฑ์ลดลงกว่าปีก่อน
  10. ความร่วมมือในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ระหว่างรัฐกับภาคธุรกิจมีน้อย ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเรียนรู้
  11. คนไทยใช้เทคโนโลยีเพื่อความบันเทิงมากกว่าเพื่อการเรียนรู้
- การบริหารของกระทรวงศึกษาธิการยุคใหม่**

ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค โดยที่ได้ปรากฏข้อเท็จจริงถึงสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาในส่วนภูมิภาคของประเทศว่าเกิดจากปัญหาการสั่งการและการบริหารจัดการ ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นเอกภาพเป็นปัญหาสำคัญ ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิรูประบบ การศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงกำหนดให้มี คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เรียกโดยย่อว่า กศจ. โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2559)

1. กำหนดให้ยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและให้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของ กศจ. ดังนั้น กศจ. จึงมีอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามมาตรา 36 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ในการกำกับดูแล จัดตั้งยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และ สนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานทางสังคมอื่นๆ ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. โอนอำนาจหน้าที่ของอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ดังนี้ 1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล 2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา 3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา 4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ 5) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบ คุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 8) จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. 9) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ใน อำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา 10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

3. กำหนดให้ กศจ. มีอำนาจและหน้าที่นอกจากข้อ 1 และข้อ 2 ดังต่อไปนี้ 1) กำหนด ยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษา และการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา 2) พิจารณาและ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด 3) พิจารณาและให้ความเห็นชอบกรอบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดในการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วมของส่วนราชการ หรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด 4) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการใน ภูมิภาค 6) วางแผนการจัดการศึกษาในจังหวัดและพิจารณาเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณให้แก่ สถานศึกษา 7) เสนอคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการใน ภูมิภาค เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานของ กศจ. ได้ตาม ความจำเป็น 8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่คณะกรรมการขับเคลื่อน การปฏิรูป การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2559, หน้า 1-3)

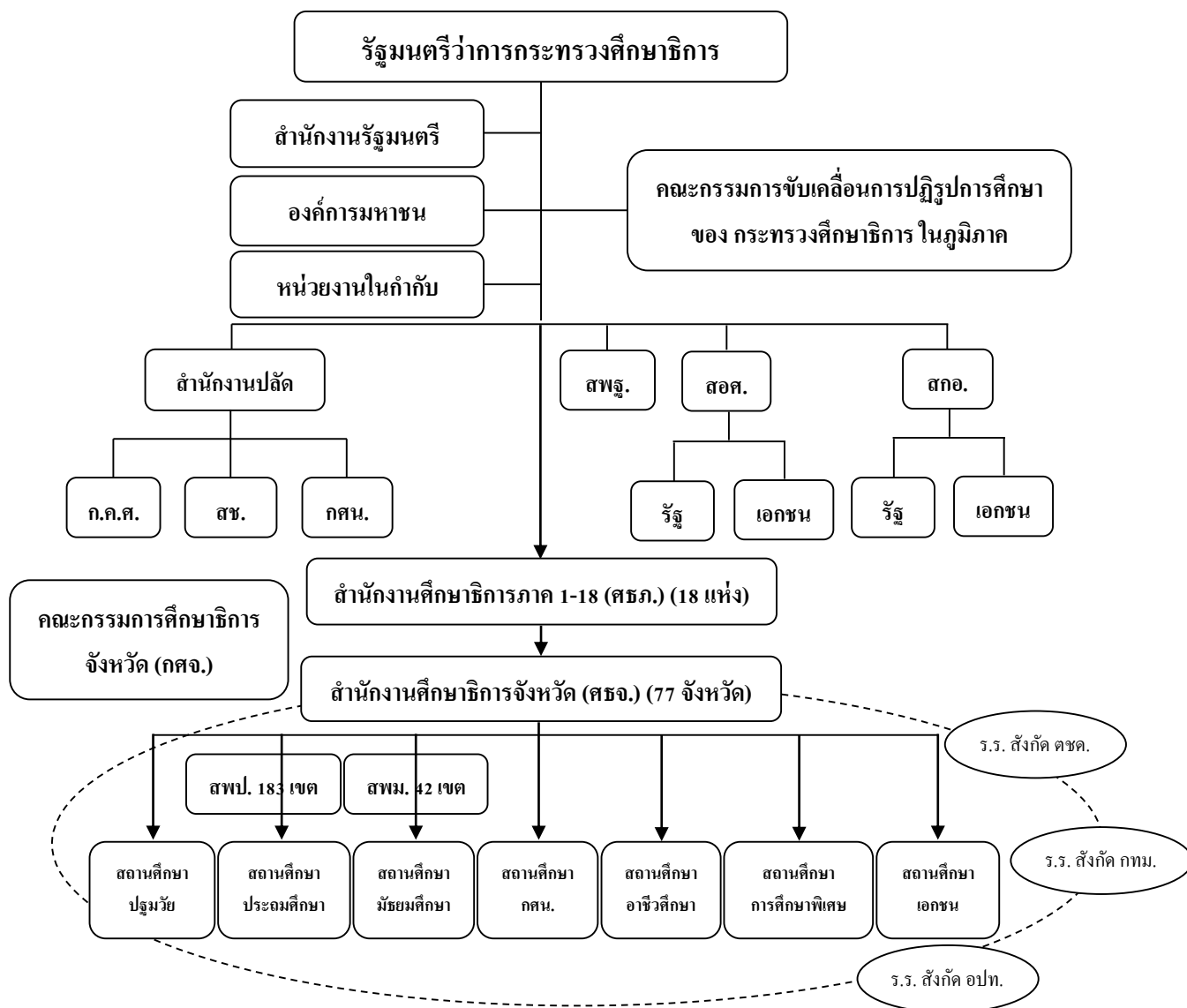
นอกจากนี้จากคำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติ ที่11/2559 เรื่อง การบริหารงาน ราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 และประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ นั้น ได้ระบุให้จัดตั้งศึกษาธิการภาคที่รับผิดชอบดำเนินงานในพื้นที่แต่ละจังหวัด รวม 18 ภาค รายละเอียดดังตารางที่ 1 (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2559)

ตารางที่ 1 การแบ่งเขตพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค

ศึกษาธิการภาค	ศูนย์ปฏิบัติการ กลุ่มจังหวัด	รับผิดชอบเขตพื้นที่จังหวัด
ภาคกลางตอนบน 1	พระนครศรีอยุธยา 1	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และสระบุรี
ภาคกลางตอนบน 2	ลพบุรี	ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี และอ่างทอง
ภาคกลางตอนกลาง	ฉะเชิงเทรา	ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก และสมุทรปราการ
ภาคกลางตอนล่าง 1	นครปฐม	กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี และสุพรรณบุรี
ภาคกลางตอนล่าง 2	เพชรบุรี	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม
ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	สุราษฎร์ธานี	ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และพัทลุง
ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	ภูเก็ต	ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง
ภาคใต้ชายแดน	สงขลา	สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส
ภาคตะวันออก	ชลบุรี	จันทบุรี ชลบุรี ระยอง และตราด
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1	อุดรธานี	หนองคาย เลย อุดรธานี และหนองบัวลำภู
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2	สกลนคร	นครพนม มุกดาหาร และสกลนคร
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ขอนแก่น	ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม และกาฬสินธุ์
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1	อุบลราชธานี	อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร และ อุบลราชธานี
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2	นครราชสีมา	สุรินทร์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ และชัยภูมิ
ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน
ภาคเหนือตอนบน 2	เชียงราย	น่าน พะเยา เชียงราย และแพร่
ภาคเหนือตอนล่าง 1	พิษณุโลก	ตาก พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ และ อุตรดิตถ์
ภาคเหนือตอนล่าง 2	กำแพงเพชร	กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ และอุทัยธานี

จากตารางที่ 1 การแบ่งเขตพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาคซึ่งเกิดขึ้นจากปัญหาด้าน  
การบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ก่อให้เกิดการยุบคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และเกิดองค์คณะบุคคลใหม่ที่ทำหน้าที่ด้านการ

บริหารบุคคลส่งผลกระทบต่อกรปฏิรูประบบการบริหารของกระทรวงศึกษาธิการในระดับบน จนถึงระดับล่าง ในทุกระดับการศึกษา สามารถสรุปดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนภาพการบริหารกระทรวงศึกษาธิการภายหลังการปฏิรูปตามคำสั่งหัวหน้า ณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2559)

**ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาพื้นที่ชายแดน ชายฝั่งทะเลและเกาะแก่ง (พ.ศ. 2559-2564)**

กระทรวงศึกษาธิการได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบแนวทางการ เสริมสร้างศักยภาพของคน ชุมชนในพื้นที่ชายแดน ชายฝั่งทะเลและเกาะแก่ง ด้วยการจัดและ

ให้บริหารการการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ และเป็นแนวทางการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนจังหวัดชายฝั่งทะเลและเกาะแก่งให้เป็นไปอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ (สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ซึ่งครอบคลุมการจัดการศึกษาในภาคใต้ ด้วยภูมิประเทศซึ่งมีลักษณะพิเศษเฉพาะซึ่งเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาพื้นที่ชายแดน ชายฝั่งทะเล และเกาะแก่ง (พ.ศ. 2559-2564) ประกอบด้วย

1. จังหวัดที่อยู่ติดกับชายแดนพม่า ประกอบด้วย ชุมพร ระนอง
2. จังหวัดที่อยู่ติดกับชายแดนมาเลเซีย ประกอบด้วย สงขลา สตูล ยะลา นราธิวาส
3. จังหวัดที่มีพื้นที่ชายฝั่งทะเลและเกาะแก่ง ประกอบด้วย ชุมพร สุราษฎร์ธานี

นครศรีธรรมราช ระนอง พังงา กระบี่ ตรัง ภูเก็ต สงขลา สตูล ปัตตานี นราธิวาส รวมทั้งสิ้น 13 จังหวัด ซึ่งพื้นที่ภาคใต้มีเพียงจังหวัดพัทลุงเพียงจังหวัดเดียวเท่านั้นที่มีได้อยู่ยุทธศาสตร์ข้างต้น ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมั่นคงและยั่งยืน

พันธกิจ

1. ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามความเหมาะสมกับสภาพบริบทของพื้นที่

2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

3. สร้างสัมพันธภาพการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม

4. สร้างเสริมศักยภาพประชาชนให้มีทักษะอาชีพและมีมือแรงงาน

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาพื้นที่ชายแดน ชายฝั่งทะเลและเกาะแก่ง (พ.ศ. 2559-2564)

ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558-2564) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ. 2556-2560) มีเนื้อความโดยสรุป (สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, หน้า 21-23) ดังนี้

1. สร้างสังคมเป็นธรรม มีคุณภาพ ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค ภายใต้การบริหารภาครัฐที่โปร่งใส เป็นธรรม
2. พัฒนาให้คนไทยมีคุณธรรม มีความสามารถในการปรับตัวสู่ท่าทันการเปลี่ยนแปลง
3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
4. สร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
5. ให้ความสำคัญต่อความมั่นคงที่ส่งผลต่อการพัฒนาในทุกมิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม

ตั้งแวดล้อม และภัยคุกคามอันจะเกิดขึ้นในอนาคต

6. เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมและความมั่นคงอาเซียน

7. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาประเทศ

8. ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ พัฒนากำลังคนให้เป็นที่ต้องการเหมาะสมกับพื้นที่ ทั้งในด้านเกษตร อุตสาหกรรม และธุรกิจบริการ

9. ส่งเสริมความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

10. ส่งเสริมการช่างศิลป์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตของท้องถิ่นในฐานะส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ชาติไทย

11. พัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่เยาวชนโดยคำนึงถึงความสอดคล้องของวิถีชีวิต ของชุมชนในแต่ละพื้นที่

12. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านความมั่นคงของชาติ

**การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้**

ในแต่ละภูมิภาคย่อมมีวัฒนธรรมและสภาพสังคมที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำรงชีวิต เอกลักษณะ และวิถีการตัดสินใจของคนในภูมิภาคนั้น ๆ ทั้งนี้ภาคใต้ถือเป็นภูมิภาคที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและวิถีการดำรงชีวิตสูง ทั้งชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา ประเพณี ความเชื่อ ดังเช่นชาวไทยเชื้อสายมลายูในเขตภาคใต้ตอนล่าง ซึ่งส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม พุทธภาษามลายู มีการแต่งกายและวิถีชีวิตเป็นแบบมลายู ชาวไทยเชื้อสายจีนซึ่งกระจายอยู่ทั่วไปทุกจังหวัดในภาคใต้ ชาวไทยเชื้อสายจีนจะมีวิถีการปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีเดิมของบรรพบุรุษ เช่นการไหว้เจ้า ไหว้บรรพบุรุษในช่วงเทศกาลตรุษจีน และการสื่อสารด้วยภาษาจีน ชาวไทยพื้นเมืองของภาคใต้จะมีเอกลักษณ์ในด้านการใช้ภาษาถิ่นที่มีสำเนียงแตกต่างในแต่ละท้องที่มีอาชีพชาวประมง เกษตรกรรมปลูกยาง ปาล์ม และสวนผลไม้เป็นหลัก มีการดำรงอยู่ร่วมกันระหว่างไทยพุทธและไทยมุสลิม นอกจากนี้ยังมีศิลปะ ทั้งการแสดง และสถาปัตยกรรม ตลอดจนภูมิปัญญาที่มีลักษณะเฉพาะของภาคใต้ นอกจากนี้ภาคใต้ยังพบว่า มีการอพยพแรงงานข้ามชาติ ทั้งพม่า ลาว กัมพูชามากขึ้น ซึ่งเหล่านี้ล้วนนำวัฒนธรรม ความเชื่อ ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณีของตนเองติดตัวมาด้วย ยิ่งส่งผลทำให้ภาคใต้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้นนั่นเอง (บัญญัติ ยง่วน, 2550, หน้า 9) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ภาษา และศาสนาในภาคใต้นั้น บางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งดังเช่นเหตุการณ์ความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประวัติยาวนานตั้งแต่ พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบันที่ยังไม่สามารถปลดชนวนความขัดแย้งเพื่อสร้างสันติสุขในเขตพื้นที่นี้ได้อย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าในปี พ.ศ. 2558 เหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้จะลดลงเหลือ 45 ครั้ง จากปีพ.ศ. 2557 จำนวน 67 ครั้ง



แต่จำนวนผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตกลับลดลงเพียงเล็กน้อย จาก 85 คน เหลือ 84 คน นอกจากความขัดแย้งชายแดนภาคใต้แล้ว ในปีพ.ศ. 2558 ยังพบว่าในภาคใต้มีอัตราการว่างงานเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 1.09 ตลอดจนพบแรงงานในภาคใต้นั้นเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นกว่าภาคการเกษตร เนื่องจากผลกระทบด้านราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ ทั้งราคายางและปาล์ม (สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค, 2558, หน้า 34-35)

ลักษณะสังคมและวัฒนธรรมเฉพาะของภาคใต้ ตลอดจนสภาพปัญหาและสถานการณ์ในท้องที่นี้ ระบบการศึกษาจะต้องเข้ามามีบทบาทและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนเพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาสังคมตามบริบทและความต้องการของสังคม สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในมาตรา 80(3) พัฒนามาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การจัดการศึกษาในภาคใต้จึงควรจัดให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร และสอดคล้องกับอัตลักษณ์ สังคม ศาสนา และวัฒนธรรมที่หลากหลายของท้องถิ่น ประชาชนทุกคนได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต พัฒนาอาชีพ และดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์สันติวิธี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, หน้า 12)

โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุม 14 จังหวัด จำแนกเป็น 3 สำนักงานศึกษาธิการภาค ได้แก่ ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย ภาคใต้ฝั่งอันดามัน และภาคใต้ชายแดน มีรายละเอียดข้อมูลเขตพื้นที่บริการจำนวนผู้บริหาร จำนวนครู และจำนวนนักเรียน ในปีการศึกษา 2558 โดยจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11-16, 2558) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558)

สำนักงาน เขตพื้นที่	เขตพื้นที่บริการ	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู	จำนวนนักเรียน		
					ม.ต้น	ม.ปลาย	รวม
สพม.11	สุราษฎร์ธานี ชุมพร	66	154	2,749	31,781	24,265	56,046
สพม.12	นครศรีธรรมราช พัทลุง	99	243	4,095	44,298	31,735	76,033
สพม.13	ตรัง กระบี่	44	128	2,217	24,051	19,228	43,279
สพม.14	พังงา ภูเก็ต ระนอง	27	73	1,335	16,121	11,753	27,874
สพม.15	นราธิวาส ปัตตานี ยะลา	46	70	1,428	15,685	12,940	28,625

สพม.16	สงขลา สตูล	53	124	2,729	32,597	22,199	54,796
	รวม	335	792	14,553	164,533	122,120	286,653

จากการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในเขตภาคใต้ข้างต้นนั้น พบว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาคุณภาพได้ตามมาตรฐานการศึกษา แห่งชาติ จนมีความเป็นเลิศในระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ในสังคมพหุวัฒนธรรม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2558, หน้า 1-2, 29; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12, 2558, หน้า 2, 5; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13, 2558, หน้า 3, 8; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14, 2558, หน้า 7, 17-18 ; สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15, 2558, หน้า 1, 11; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16, 2558, หน้า 2, 20)

#### นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในภาคใต้

คณะกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนบูรณาการการศึกษาในจังหวัดชายแดน ภาคใต้ จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปีงบประมาณ 2559 มีจุดเน้นที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) การส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนากีฬาเข้าสู่ระบบการศึกษา 3) การส่งเสริมความปลอดภัย สวัสดิการครูและบุคลากร ทางการศึกษา 4) การเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อการมีอาชีพ 6) การเสริมสร้างการศึกษาเพื่อความมั่นคง พร้อมทั้งจะดำเนินการประสานและบูรณาการงานตาม กลุ่มภารกิจ (สุรเชษฐ์ ชัยวงศ์และคณะ, 2559) ซึ่งร่วมมือกับคณะกรรมการขับเคลื่อนการแก้ไข ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2557, หน้า 1) โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ไว้ดังนี้ 1) สถาบันการศึกษากลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ/ เอกชน ได้รับการ ยกกระดับคุณภาพตามนโยบายรัฐ 2) บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3) นักเรียน และเยาวชน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและต่างประเทศ 4) ประชาชนในพื้นที่สามารถดำเนินวิถีชีวิตตามประเพณี ศาสนา และวัฒนธรรมของชุมชนและ ท้องถิ่น 5) อุตสาหกรรมทางภาษา ศิลปะ วัฒนธรรม ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมเพิ่มมากขึ้น 6) การจัดการศึกษาในพื้นที่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน ลีอ สตรี เด็กเยาวชนในพื้นที่ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาชุมชน

กลยุทธ์ในการดำเนินการประกอบด้วย 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา และสถานศึกษากลุ่มเสี่ยง 2) สร้างและขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนและเยาวชนทั้งในและนอกระบบการศึกษา 3) เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรเข้าเรียนในสถานศึกษาของรัฐ 4) เสริมสร้างเครือข่ายของสถานศึกษาของรัฐกับสถานศึกษาของเอกชนเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ อาทิ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 5) ส่งเสริม สนับสนุนระบบนิเทศ และระบบประเมินผล เพื่อเฝ้าระวังคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในพื้นที่ทุกประเภท 6) ส่งเสริม สนับสนุนการสร้าง ความเข้มแข็ง และกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ และสร้างความตระหนักของชุมชน เพื่อให้โรงเรียนเป็นของชุมชนอย่างแท้จริง 7) เร่งรัดพัฒนาคุณภาพครู บุคลากรทางการศึกษา การจัดการศึกษาของรัฐและเอกชนให้มีมาตรฐานเทียบเท่ากับพื้นที่อื่น 8) พัฒนาการจัดการศึกษาของศูนย์คำติกา สถาบันปอเนาะ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพ และสอดคล้องตามหลักการศาสนา 9) เพิ่มทักษะในการประกอบอาชีพ ควบคู่ไปกับการจัดการศึกษา ทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน 10) สร้างโอกาสทางการศึกษา และบูรณาการทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสอนเสริมในสาขาวิชาที่จำเป็นให้แก่ นักเรียน นักศึกษา และเยาวชนกลุ่มเสี่ยงในระดับการศึกษาต่าง ๆ ตลอดจนการจัดระบบเทียบโอนและรับรองคุณวุฒิการศึกษา รวมทั้งประกอบวิชาชีพผู้ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ และส่งเสริมให้มีบทบาทในการพัฒนาพื้นที่ 11) สนับสนุนส่งเสริมองค์กรทางศาสนาทุกศาสนา ให้มีความเข้มแข็ง และมีบทบาทในการทำนุบำรุงศาสนา เพื่อให้สถาบันทางศาสนา เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาจริยธรรมและแหล่งเรียนรู้ทางศาสนา รวมทั้งส่งเสริม และฟื้นฟู กิจกรรมด้านศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่น 12) ส่งเสริมและสนับสนุนอำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาให้แก่คนไทยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไปแสวงบุญตามหลักศาสนาต่างๆ ในต่างประเทศ เพื่อให้ได้เรียนรู้แก่นแท้ของหลักธรรม เพื่อกลับมาเป็นเครือข่ายในการทำนุบำรุงศาสนา 13) ส่งเสริมและสนับสนุนการฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสานอัตลักษณ์ และกิจกรรมทางภาษา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนพื้นที่ 14) พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน และประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนออกกำลังกาย โดยการเล่นกีฬา กิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ รวมถึงการละเล่นพื้นบ้าน ตลอดจนพัฒนา และปรับปรุงสนามกีฬาในพื้นที่ ตำบล หมู่บ้าน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนพื้นที่ 15) ส่งเสริม สนับสนุน การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขพหุวัฒนธรรม ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (คณะกรรมการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2557 หน้า 1)

## ประสิทธิผลขององค์กรและโรงเรียน

### ประสิทธิผลขององค์กร

การบริหารองค์กรจะประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ ประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน และเป็นเครื่องบ่งบอกว่าองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีหรือไม่ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินการอยู่รอด (Survival) ขององค์กร นั่นเอง หากแต่จากการศึกษาที่ผ่านมา ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรไว้ในหลายมิติ โดยพิจารณาในฐานะความเป็นระบบเปิดขององค์กร (Open-Systems Theory) ที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) (ชร สุทธราชูทธิ์, 2551, หน้า 458) สอดคล้องกับทัศนะด้านความมีประสิทธิภาพขององค์กรของ Hoy and Miskel (2008, p. 183) ได้กล่าวว่าความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นจำแนกออกเป็น ทัศนะดั้งเดิมที่คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ และทัศนะผสมผสานระหว่างการบรรลุเป้าหมายและ การจัดหาทรัพยากรมาใช้ในระบบ ทั้งนี้การนำประสิทธิผลในทัศนะใดมาใช้ขึ้นอยู่กับบริบท และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ โดยผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิผลขององค์กรเป็นเบื้องต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรจะอยู่รอดอย่างมั่นคงหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับประสิทธิผลเป็นหลัก (ภารดี อนันต์นารี, 2557, หน้า 203)

### ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรและโรงเรียน

นักวิชาการ และนักวิจัยได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ไว้มากมาย หากแต่จากการศึกษาพบการนิยามความหมายของประสิทธิผลขององค์กรสามารถพิจารณาในด้านคุณภาพ ปริมาณ และผสมผสานกัน นักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามประสิทธิผลขององค์กรไว้หลายทัศนะ ไม่ว่าจะเป็นมุมมองนิยามประสิทธิผลในเชิงระบบและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ดังเช่น Martin and Kettner (1996, p. 110) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นผลที่เกิดจากการดำเนินงานที่ทำให้ผลของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ส่วน Steers (1985, p. 72) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรมีความหมาย 2 นัย คือ ความสามารถขององค์กรที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ ความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับคำกล่าวของ ภารดี อนันต์นารี (2557, หน้า 204) ที่ได้ให้คำนิยามของประสิทธิผลขององค์กรไว้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึงการใช้ทรัพยากรจนเกิดผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยมีทฤษฎีรองรับ 3 ลักษณะ ได้แก่ ความหมาย

ในแนวทางเป้าหมาย (Goal-based approach) เป็นการพิจารณาการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ความหมายที่ใช้แนวระบบ (System-based approach) เป็นการพิจารณาองค์กรนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และความหมายที่ใช้แนวทาง กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple-constituencies approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ประสิทธิผลขององค์กรยังถูกนิยามตามระดับของการเกิดประสิทธิผลภายใน องค์กร ดังเช่น Gibson (2000, p. 55) ที่ได้กล่าวถึงประสิทธิผล (Effectiveness) ว่ามาจากคำว่า Effect ของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ซึ่งสามารถนำมาอธิบายถึงความหมายของประสิทธิผลของ องค์กรได้ 3 ระดับ ได้แก่ ประสิทธิผลในระดับบุคคล (Individual effectiveness) เป็นการมุ่งเน้น ผลงานเฉพาะของบุคลากรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่ง โดยทั่วไปผู้ดำเนินการประเมินคือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เหล่านี้ล้วนเป็น ปัจจัยทำให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) และความเครียด (Stress) นอกจากนี้ ประสิทธิผลระดับกลุ่ม (Group effectiveness) ถือเป็นระดับประสิทธิผลในภาพรวมของกลุ่มบุคคล โดยมีความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ (Leadership) โครงสร้าง (Structure) สถานภาพ (Status) บทบาท (Roles) และบรรทัดฐาน (Norms) เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่ม และระดับสุดท้ายคือ ประสิทธิผลระดับองค์กร (Organizational effectiveness) ซึ่งเป็นการวัด ประสิทธิผลในภาพรวมระหว่างระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการต่าง ๆ (Process) และวัฒนธรรม (Culture)

### ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

นักวิชาการ และนักวิจัยทางการศึกษา ให้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนในฐานะที่ โรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญของสังคม ที่มีหน้าที่หลักในการสร้างเยาวชนที่มีคุณภาพ สามารถดำรง ชีวิตภายใต้บริบทของสังคมได้อย่างมีความสุข ด้วยความสำคัญของโรงเรียนนี้เองจึงทำให้โรงเรียน เป็นองค์กรที่ถูกคาดหวังจากสังคมสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ หากแต่เมื่อกล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน กลับเป็นคำที่กว้าง และไม่ถูกนิยามในมิติที่รอบด้าน ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิด ความสับสนของโรงเรียนที่จะนำนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน มีกลุ่มนักวิชาการได้ให้คำนิยามจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มแรก นิยามโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือนักวิชาการกลุ่มนี้จะ ให้นิยามประสิทธิผลในฐานะเครื่องมือวัดความสำเร็จของโรงเรียนตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

Reynolds and Creamers (1990, p. 1) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น หมายถึง การที่โรงเรียนเต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพตรงตามเป้าหมายที่กำหนด เช่นเดียวกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า31) ที่ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง ระดับความสำเร็จในการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความครอบคลุมเกี่ยวกับผลสำเร็จของนักเรียน และความพึงพอใจของครูเป็นสำคัญ นอกจากนี้ อาคม อึ้งพวง (2551, หน้า 46) ได้สรุปนิยามของประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึงความสามารถในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนจนเกิดผลลัพธ์ที่บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ซึ่งได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว

2. กลุ่มที่สอง นิยามจากผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน กลุ่มนี้จะให้คำนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนค่อนข้างแคบ และเฉพาะเจาะจงที่ผู้เรียนเป็นหลัก ดังเช่น Mortimore (1988, p. 9) ที่ได้ให้นิยามไว้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นคือโรงเรียนที่ผลิตนักเรียนที่มีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่โรงเรียนกำหนด สอดคล้องกับ Sergiovanni (1987, p. 32) ที่ได้สรุปนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นคือโรงเรียนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคะแนนจากการทดสอบ เช่นเดียวกับนักวิชาการท่านอื่นๆที่ล้วนให้ความสำคัญกับการพิจารณาที่ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นสำคัญ (ภารดี อนันต์นาวี, 2557)

3. กลุ่มสุดท้าย เป็นกลุ่มที่นิยามโดยผสมผสานมุมมองในหลายมิติของการบริหาร อันจะมีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียน ดังเช่น Glickman (1987, pp. 622-624) ที่อธิบายการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรแนวหน้าที่ดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายด้วยวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม Hoy and Miskel (1991, p. 373) กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา ทำให้ครูและนักเรียนพึงพอใจ ส่งผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

จากแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการกำหนดนิยามของประสิทธิผลขององค์กรนั้นจะกำหนดเพียงมิติใดมิติหนึ่งไม่ได้ โดยเฉพาะ โรงเรียนที่เป็นองค์กรซึ่งถูกสังคมคาดหวังสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนตามจุดมุ่งหมายและการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียน

**การประเมินประสิทธิผลองค์กรและ**

การประเมินประสิทธิผลองค์กรและโรงเรียน มีนักวิชาการและนักการศึกษากล่าวถึงอย่างกว้างขวาง การพิจารณาระดับประสิทธิผลและความต้องการในการนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือโรงเรียนเป็นหลัก สิ่งสำคัญนั้นคือการนำข้อมูลมาใช้ตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารในการใช้เพื่อตัดสินใจดำเนินงาน และตั้งเป้าหมายในระยะต่อไป การประเมินประสิทธิผลนั้นอาจจำแนกได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (Hoy & Miskel, 1991, pp. 357-387)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เช่น วัตถุประสงค์สำเร็จ และความสามารถในการผลิต วัตถุประสงค์จากผลลัพธ์ เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The system-resource model of effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าโรงเรียนเป็นระบบเป็น ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถของโรงเรียนในการแสวงหาผลประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multiple criteria of effectiveness) โดยพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนด้วยการใช้เกณฑ์หลายอย่าง เช่น Hoy and Miskel (1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความสนใจในชีวิต นอกจากนั้น Hoy and Miskel (2001, pp. 296-297) ได้เสนอ แนวทางในการประเมินประสิทธิผล 3 ประการที่ควรจะต้องพิจารณาร่วมด้วยคือ 1) หลักการเรื่อง ความเป็นพหุเกณฑ์ (Multiple criteria) ซึ่งต้องประเมินทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต 2) เวลา (Time) ซึ่งเห็นว่าควรให้การประเมินความมีประสิทธิภาพผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ 3) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies) โดยประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

นอกจากนี้ Robbins (1993) ได้สรุปแนวทางการประเมินประสิทธิผลไว้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The goal-attainment approach) แนวทางการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นไปตามความหมายขององค์กรที่หมายถึงการสร้างขึ้นมา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะ (Specific goals) ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นการเน้นที่ผล (Ends) มากกว่าวิธีการ (Means) ฐานคติ (Assumption) ของแนวทางนี้ คือ 1) องค์กรต้องมีเป้าหมายแน่นอน (Ultimate goals) 2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเข้าใจตรงกัน 3) เป้าหมายต้องไม่มากเกินไป

4) เป็นเป้าหมายที่มีความเห็นสอดคล้องกัน และ 5) วัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้ เป้าหมายองค์กรที่จะทำให้เป็นไปตามฐานคติ ควรจัดทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operative goals) เป็นเป้าหมายเฉพาะ (Specific goals) ขององค์กรเพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถวัดได้

2. แนวทางเชิงระบบ (The system approach) แนวทางเชิงระบบ เป็นไปตามความหมายขององค์กรที่ว่า องค์กรเป็นระบบ (Systems) ต้องการปัจจัย (Inputs) มีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัย (Process) และมีผลผลิต (Outputs) ต้องรักษาเสถียรภาพ และความสมดุล ดังนั้น แนวทางเชิงระบบ มุ่งเน้นจึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพและความสมดุลของระบบภายในองค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสพผลสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นที่วิธีการ (Means) มากกว่าที่ผล (Ends) ข้อดีของแนวทางระบบ คือ การทำให้ผู้บริหารตระหนักในความสำเร็จของการพึ่งพาอาศัยซึ่ง กันและกันของระบบย่อยในองค์กรและเหมาะสมกับองค์กรที่มีเป้าหมายคลุมเครือไม่สามารถวัดได้ เพราะสามารถใช้เกณฑ์อื่น ๆ แทนการทำให้บรรลุเป้าหมาย

3. แนวทางเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The strategic-constituencies approach) แนวทางเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้องจัดเป็นการศึกษาประสิทธิผลองค์กรแนวใหม่ฐานคติ (Assumption) ของแนวทางนี้ พิจารณาองค์กรในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อม ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนองค์กร ให้มีความอยู่รอดความหมายของประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางนี้คือระดับความสามารถขององค์กร ในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์กรแนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้อง จะคล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ คือ ทั้ง 2 แนวทางตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยภายใน ระบบแต่มีจุดเน้นต่างกัน โดยแนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารองค์กรจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

4. แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (The competing-values approach) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า เป็นกรอบแนวคิดบูรณาการในการศึกษาประสิทธิผลองค์กรฐานคติของแนวคิดนี้คือ ประสิทธิภาพองค์กรจะมอความเป็นอัตนัย (Subjective) ขนอยู่กับค่านิยม ความชอบ และความสนใจของผู้ประเมินจึงไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุด สำหรับการประเมินประสิทธิผลองค์กร แนวทางที่คาดว่าจะทำให้การประเมินประสิทธิผลองค์กรเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยกำหนดองค์ประกอบทั่วไปของเกณฑ์ ประสิทธิภาพองค์กรและใช้องค์ประกอบเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการกำหนดคุณค่าที่แข่งขัน เพื่อที่จะกำหนดรูปแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะได้ในแต่ละรูปแบบ

การเลือกรูปแบบประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสมนั้นคุณค่าใดจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ประเมิน



ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรอยู่ในขั้นใดของวงจรชีวิตขององค์กร คือ ลักษณะขององค์กร และเงื่อนไขที่เหมาะสม ในการใช้แต่ละแนวทาง สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร

แนวทาง	นิยาม (องค์กรมีประสิทธิผลใน ขอบเขตที่)	เงื่อนไขของการใช้แนวทางนี้
แนวทางการ บรรลุเป้าหมาย	องค์กรทำให้เป้าหมายที่ระบุ บรรลุผล	เป้าหมายชัดเจนมีระยะเวลาแน่นอน วัดได้
แนวทางระบบ	ได้รับทรัพยากรที่จำเป็น	มีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่าง ปัจจัยและผลผลิต
แนวทางเชิง กลยุทธ์กลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ ทุกฝ่ายมีความพอใจ	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อองค์กร และองค์กรจำเป็นต้องตอบสนอง ต่อความต้องการของกลุ่มผู้ เกี่ยวข้อง
แนวทางการ แข่งขัน-คุณค่า	การเน้นขององค์กร ในประเด็นที่ สำคัญขององค์กร 4 ด้าน (คน องค์กร ความยืดหยุ่น การควบคุม)	องค์กรไม่มีความชัดเจนในจุดเน้น ของตนเอง หรือความสนใจใน เกณฑ์ เปลี่ยนแปลงไปตาม ระยะเวลาที่ เปลี่ยนแปลง

Hoy and Miskel (1991, pp. 380-397) ได้เสนอรูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่มีความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาว่าองค์กรเป็นระบบสังคม (Social system) ความอยู่รอดของสังคมจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน ทำให้ได้ทรัพยากรและหุกระบบของสังคมจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้จึงไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้สำเร็จ โดยมีหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องพิจารณาดังนี้

1. การปรับตัว (Adaptation) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อม เช่น จุดประสงค์กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) เป็นการมุ่งให้ระบบบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3. การบูรณาการ (Integration) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมในระบบกระบวนการขององค์กร การประสานงานความเป็นเอกภาพ

4. การรักษาสິงซ่อนเร้นภายใน (Latency) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบการดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม รูปแบบวัฒนธรรม การกระตุ้นการจูงใจ

Lunenburg and Ornstein (2004, pp. 409-410) ได้ใช้เกณฑ์ต่อไปนี้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนคือ 1) ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 2) การที่บุคลากรทุกคนเข้าใจในภารกิจของโรงเรียน มีความรู้สึกผูกพันและรู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดลำดับงาน กระบวนการวัดและประเมินผล และมีความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าใจในงานวิชาการและมี คุณลักษณะที่จะประยุกต์งานไปสู่ประสิทธิผล 4) บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง คือการที่บุคคลในคณะมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้เพื่อรอบรู้ในทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น 5) การให้เวลามาก ๆ ในการปฏิบัติภารกิจในโรงเรียนของบุคลากร 6) ความถี่ในการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน คือ การใช้เวลาในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์นักเรียนเป็นรายบุคคลและมีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล 7) การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในเชิงบวก

ภารดี อนันต์นารี (2557, หน้า 21) ได้สรุปรูปแบบประสิทธิผลองค์กร ของสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา พิจารณาจากแนวคิดตามแนวทางการพัฒนาเป้าหมาย แนวทางเชิงระบบ แนวทางเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า และต่อมานักวิชาการได้พัฒนาเป็นรูปแบบบูรณาการ ประกอบด้วย 1) มิติ ของประสิทธิผล ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการรักษาสภาพภายใน 2) สิ่งที่พิจารณา ได้แก่ เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง และ 3) ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล การประเมินประสิทธิผล องค์กรของสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา อาจใช้รูปแบบการบูรณาการ เช่น การประกันคุณภาพการศึกษาของไทยในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และ การประกันคุณภาพภายนอก มีมาตรการประเมินเชิงระบบและตัวบ่งชี้การประเมินในแต่ละมาตรฐานเป็นต้น

นอกจากนี้ สัมฤทธิ์ การเพ็ง (2551, หน้า 29-30) ได้กำหนดองค์ประกอบของตัวชี้วัดถึงประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน (เก่ง ดี และมีสุข) คุณภาพของผู้บริหาร และชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ ภายใต้งานสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครอบคลุมทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้

และคุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตนสามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทยให้มีความรัก และภาคภูมิใจในในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยันซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีทั้งของครอบครัว ชุมชน สังคมไทย และสังคมโลก

3. หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับการมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้น หรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

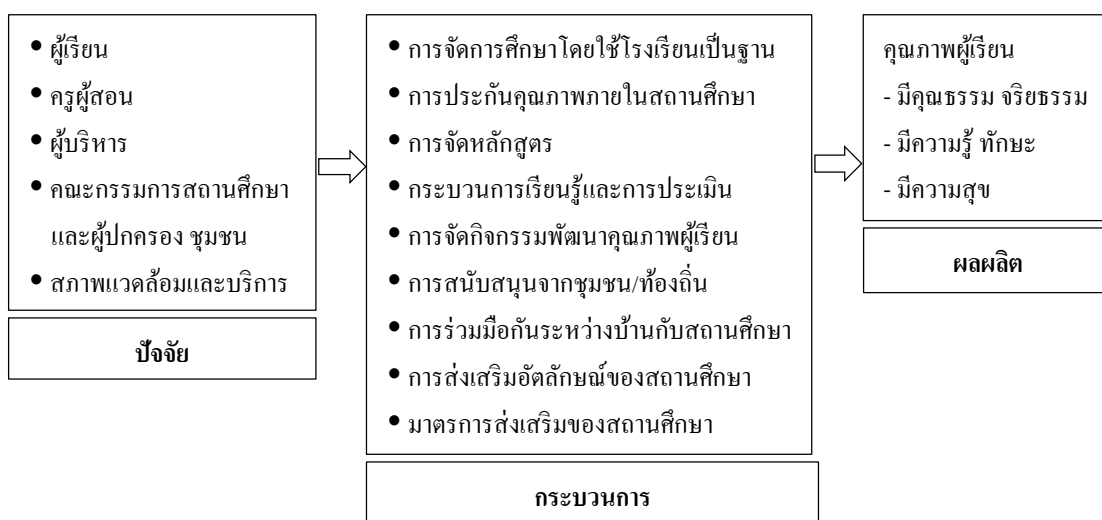
4. หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรีและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตามนโยบาย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์และมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสอดคล้องกับสารบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นโยบาย การศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและ สัมพันธ์ เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา

ซึ่งในการวิจัยนี้ ใช้แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้หลายเกณฑ์ (Multiple criteria) เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ว่าเป็นเกณฑ์ที่ครอบคลุมเหมาะสมกับการประเมินผลประสิทธิผลขององค์กรและโรงเรียนที่มีเป้าหมายหลากหลาย สอดคล้องกับ ภาคินิตย์ พาสมศรี (2557, หน้า 39) ที่กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรพิจารณาประสิทธิผล โดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง (Multiple criteria) เพราะการประเมินโดยการใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่สามารถแสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนได้ทั้งหมด (Hoy & Miskel, 1991, p. 381) แต่การที่จะใช้เกณฑ์ใดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะเกณฑ์วัดมีหลายประเภท เกณฑ์บางอย่างเหมาะสมที่จะใช้วัดเฉพาะ องค์กรอย่างหนึ่ง แต่เกณฑ์อีกอย่างหนึ่งจะใช้วัดได้เหมาะสมในเวลาหนึ่ง และไม่สามารถใช้วัดได้ ในอีกเวลาและองค์กรอื่นก็ได้ เพราะองค์กร โดยทั่วไปนั้นมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า หนึ่งประการ (Steers, 1977, pp. 54-57)

### องค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลขององค์กรและโรงเรียน

ผู้วิจัยใช้แนวคิดการประเมินประสิทธิผลหลายเกณฑ์ โดยได้ศึกษาองค์ประกอบการประเมินประสิทธิผลขององค์กรและโรงเรียนจากนักการศึกษาและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้จะต้องคำนึงถึงและนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผล ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 4) กำหนดว่าปัจจัยที่สะท้อนคุณภาพการศึกษาได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการจัดการศึกษา 3) ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา 5) ด้านมาตรการส่งเสริม เมื่อนำมาประยุกต์กับแนวคิดการทำงานเชิงระบบ (System approach) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต สามารถกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อความชัดเจนในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 3-8) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้สามารถสรุปองค์ประกอบปัจจัยในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 3-8) ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. **คุณภาพผู้เรียน** คุณภาพผู้เรียนที่สังคมต้องการ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ที่ว่า “การจัด

การศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ (หมายถึง สุขกาย สุขใจ) สติปัญญา ความรู้ (หมายถึงเป็นคนเก่ง) และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (หมายถึง เป็นคนดีของคนรอบข้างและสังคม)"

**2. การจัดการศึกษา** การจัดการศึกษาของสถานศึกษามุ่งประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา หลักสูตรและกิจกรรมของสถานศึกษา รวมทั้งสภาพแวดล้อมและการบริการ ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้ คือ ครู ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ได้แก่ คุณภาพของตัวครู และคุณภาพการจัดการกิจกรรม การเรียนรู้และการประเมินผลของครู ครูที่ดีต้องมีความรักศรัทธาในอาชีพ เมตตา และเอาใจใส่ ลูกศิษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของลูกศิษย์หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับผู้ปกครองและชุมชน ได้ดี และ สิ่งสำคัญที่สุดคือ ครูต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (ถ่ายทอดความรู้ และต่อยอดความรู้ให้ผู้เรียนได้) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่จะเกิดกับลูกศิษย์เป็นอันดับแรก

**3. ด้านมาตรการส่งเสริม** นอกจากภารกิจด้านการจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แล้ว สถานศึกษายังมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การปฏิรูปการศึกษา การส่งเสริมและสืบสานโครงการตามพระราชดำริ และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษา การป้องกันสิ่งเสพติด การพร้อมรับการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน การอนุรักษ์พลังงาน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การป้องกันอุบัติเหตุ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การสร้างสังคมสันติสุขและความปรองดอง ฯลฯ รวมทั้งสถานศึกษายังต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนและสถานศึกษาอีกด้วย นอกจากนี้ สถานศึกษายังต้องมีการดำเนินงานเพื่อยกระดับมาตรฐาน และพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยสถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดมาตรการส่งเสริมของสถานศึกษาเอง และเสนอหน่วยงานต้นสังกัดให้การรับรองการกำหนดตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริมของสถานศึกษา

**4. การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้** ปัจจุบันมีแหล่งเรียนรู้เกิดขึ้นมากมายในชุมชน มีผู้รู้หรือที่เรียกกันว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน ที่สามารถให้ความรู้แก่ผู้เรียนได้ การเรียนแต่เพียงในห้องเรียนจึงไม่เพียงพอ เนื่องจากความรู้นอกห้องเรียนเกิดขึ้นมากมายและรวดเร็ว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างองค์กรหลักในชุมชนที่มีความสัมพันธ์กับสถานศึกษามีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน รวมทั้งสามารถสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทั้งระดับตนเองและสังคม การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ต้องเริ่มที่การมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้เกิดพลังชุมชน พลังชุมชนทำให้

เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดสังคมเรียนรู้ สังคมเรียนรู้ทำให้คนในสังคมเกิดสันติสุขและสันติภาพ (พระศุภกร ทุมมสาโร, 2550)

**5. การศึกษาอัตลักษณ์ของสถานศึกษา** แต่ละโรงเรียนย่อมมีบริบทที่แตกต่างกัน จึงควรมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนเป็นการเฉพาะของตนเอง อัตลักษณ์โดดเด่นของผู้เรียนที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดสถานศึกษาต้องจัดกิจกรรม โครงการที่เป็นจุดเน้นหรือโดดเด่นของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาปฏิบัติจนได้รับการยอมรับจากบุคคล ทั้งในระดับชุมชนและในวงกว้าง ส่งผลสะท้อนเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้เรียน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสองภาษา โรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนส่งเสริมวัฒนธรรมไทย โรงเรียนส่งเสริมคุณธรรม เป็นต้น การกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนจนกลายเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ได้จากการวิเคราะห์ความเป็นมาของสถานศึกษา เจตนารมณ์ในการจัดตั้ง หรือบริบทของสถานศึกษา ผ่านกระบวนการประชาพิจารณ์ของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง จนถึงการกำหนดเป็นปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์สถานศึกษา อัตลักษณ์ของผู้เรียนหรือของสถานศึกษาต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา

นักการศึกษาที่ได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลไว้อย่างหลากหลายไม่ว่าจะเป็นการวัดประสิทธิผลตามแนวคิดของ Hoy and Ferguson (1985, pp. 121-122) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้ ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency) นอกจากนี้ Mott (1972) ได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมาย และระบบ 1 ทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่าง ในการพิจารณาประสิทธิผลการเรียน Miskel and Ferguson (1985, p. 55) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลที่เรียกว่า IPOE (Index of I Perceived Organizational Effectiveness) ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือของ Mott ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนา นักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียน ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผล ซึ่งใช้การสังเคราะห์จากมาตรฐานการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน	Calman (2010)	Lunenburg and Omstein (1991)	Hoy and Miskel (1991)	Campbell (1977)	นิตยา มั่นชำนาญ (2555)	สพฐ. (2554)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	ความถี่
คุณภาพของผู้เรียนตามเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
ความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัวตามนโยบาย (การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
ความพึงพอใจในงานของบุคลากร		✓	✓	✓	✓		✓	5
การรักษาคุณค่า ชื่อเสียง และสิ่งช่อ่นเร้นภายใน (การรักษาอัตลักษณ์ของโรงเรียน)			✓	✓		✓		3
ความสามารถในการบูรณาการ			✓		✓			2

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน	Calman (2010)	Lunenburg and Omstein (1991)	Hoy and Miskel (1991)	Campbell (1977)	นิตยา มั่นชำนาญ (2555)	สพฐ. (2554)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	ความถี่
ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร	✓	✓						2
คุณภาพของผู้บริหาร	✓						✓	2
การตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน และนำผลการตรวจสอบมาพัฒนาผู้เรียน	✓	✓						2
บุคลากรมีความคาดหวังสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน		✓						1
ความปลอดภัยและระเบียบของสิ่งแวดล้อม		✓						1
บุคลากรใช้เวลามากในการทำงาน		✓						1
คุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากร					✓			1
การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม	✓							1
การพัฒนาทักษะของบุคลากร	✓							1
การพัฒนาวัฒนธรรมและความก้าวหน้า				✓				1
การได้มาของทรัพยากร						✓		1
การติดต่อสื่อสาร				✓				1

จากการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจาก นักการศึกษาทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ตลอดจนแนวทางการประเมินประสิทธิผลของ โรงเรียนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของ โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้ พบว่ามีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ หลากหลายองค์ประกอบดังแสดงในตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของ โรงเรียน ผู้วิจัยเลือกกำหนดองค์ประกอบจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักการศึกษากล่าวถึงตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป และมุ่งเน้นความครอบคลุม ชัดเจน ของการบรรลุเป้าหมายในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ของ นักเรียน และภาพรวมของโรงเรียนตามแนวทางการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดเป็นสำคัญ ซึ่งได้ตัวบ่งชี้สำหรับการวัดประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพของผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

**องค์ประกอบด้านคุณภาพผู้เรียน**

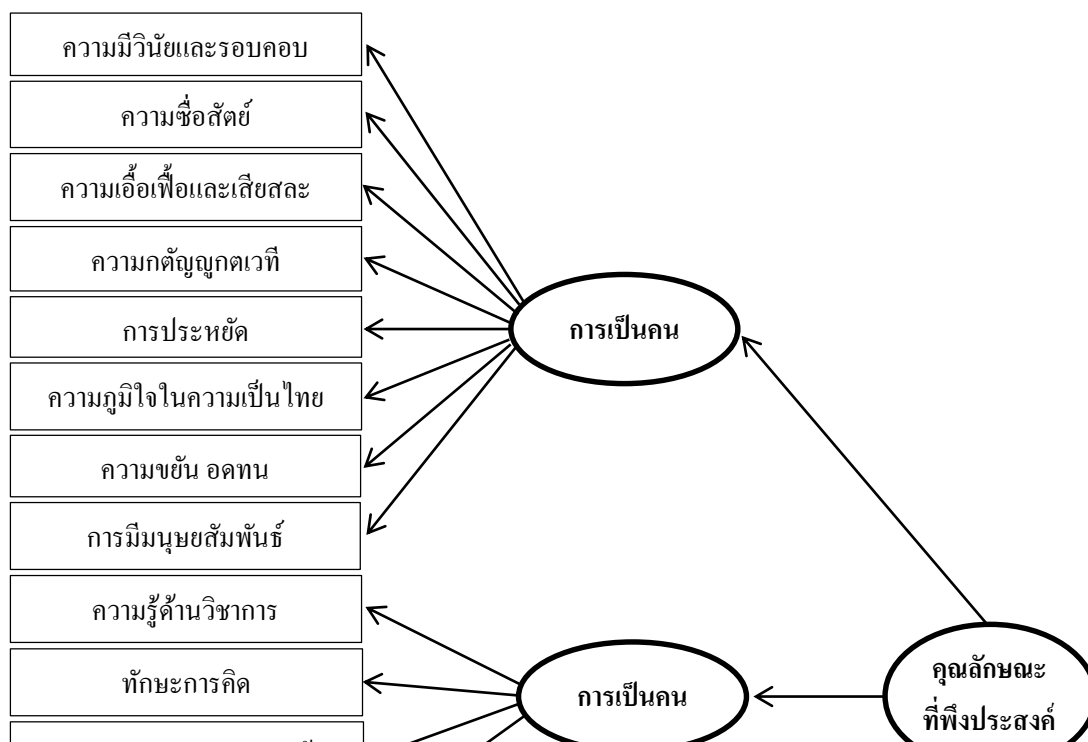
คุณภาพผู้เรียนเป็นผลผลิตสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา และถือเป็นเป้าหมายหลัก ในการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้คุณภาพผู้เรียนจึงเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาประเทศ ตามที่ ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

เมื่อกล่าวถึงคุณภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ Gibson et al. (1991, หน้า 50) ได้กล่าวว่า คุณภาพการศึกษาคือคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้กระบวนการเรียนของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามแนวคิดของ Morris and McCarthy (1990, p. 200) มีแนวคิดว่าการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเคลื่อนไหวเป็นลำดับ ขั้นตอน ตามวัฏจักร การเรียนของผู้เรียนที่เรียกว่า 4 MAT ดังต่อไปนี้ 1) การบูรณาการประสบการณ์ให้เป็นส่วนหนึ่ง ของตนเอง (Integrating experience with the self) 2) การสร้างความคิดรวบยอด (Concept formulation) 3) ปฏิบัติการเรียนรู้ตามลักษณะเฉพาะตัว (Practice and personalization) และ 4) การบูรณาการประยุกต์กับประสบการณ์ของตน (Integrating application and experience) ในขณะที่ Gardner (1993, pp. 8-9) ทำการศึกษาความหลากหลายทางด้านสติปัญญาของมนุษย์ ได้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งเป็นความเก่งของมนุษย์ที่สามารถใช้สติปัญญา แก้ไข ปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งที่เกี่ยวข้องและเกิดขึ้นกับตนเอง อันเป็นผลที่เกิดจากโครงสร้างทาง



ชีววิทยาและบทบาททางด้านวัฒนธรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ สติปัญญา ความสามารถ หรือความเก่งจำแนก เป็น 7 ประการ ดังนี้ 1) ความเก่งด้านภาษา (Linguistic intelligence) 2) ความเก่งด้านตรรกะ ด้านคณิตศาสตร์ (Logical mathematic intelligence) 3) ความเก่งทางด้านมิติสัมพันธ์ (Spatial intelligence) 4) ความเก่งทางด้านดนตรี (Musical intelligence) เป็นความสามารถในการเล่นดนตรี การร้องเพลง การฟังเพลง การแต่งเพลง การจำแนกเสียงของตัวโน้ต การเข้าใจ และทำนองเพลง 5) ความเก่งด้านการเคลื่อนไหว (Body-kinesthetic intelligence) 6) ความเก่งทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal intelligence) และ 7) ความเก่งด้านความเข้าใจตนเองหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Intrapersonal intelligence)

โดยสรุปเมื่อกล่าวถึงคุณภาพผู้เรียน ควรพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านความเป็นคนดี คนเก่ง และการมีความสุข ดังนั้น คุณภาพผู้เรียนจึงหมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานของโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีทักษะในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความสามารถในการประกอบอาชีพ ดังงานวิจัยของ ปาริสา อร่ามเรือง (2553, หน้า 112-114) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน โดยได้สังเคราะห์งานวิจัยร่วมกับ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยได้กำหนดโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการเป็นคนดี มี 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความมีวินัยและรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อและเสียสละ ความกตัญญูกตเวที การประหยัด ความภูมิใจในความเป็นไทยและรักษาสम्บัติชาติ ความขยัน อดทน และการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านการเป็นคนเก่งมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความรู้ด้านวิชาการ ทักษะการคิด ทักษะการแสวงหาความรู้และทักษะการทำงาน และ 3) องค์ประกอบด้านการมีความสุข มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สุขภาพกาย สุขภาพจิต และชื่นชมในศิลปะ ดนตรีและกีฬา (ปาริสา อร่ามเรือง, 2553, หน้า 114) ทั้งนี้แสดงให้เห็น ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ปารีสา อร่ามเรือง (2553, หน้า 114)  
**องค์ประกอบด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินคุณภาพโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีแนวคิดว่าการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มที่การมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้เกิดพลังชุมชน พลังชุมชนทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดสังคมเรียนรู้ สังคมเรียนรู้ทำให้คนในสังคมเกิดสันติสุขและสันติภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 หน้า 4) ด้วยความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นนักวิชาการ หลายท่านได้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Senge (1990) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานตามความปรารถนาของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีสิ่งใหม่ ๆ และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดที่จะให้ความรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างความเห็นร่วมกันได้อย่างอิสระ และเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง Marquardt (1996, p. 2) ที่ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทที่เปลี่ยนแปลงสภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องไปสู่การจัดการความรู้ที่ดี ใช้เทคโนโลยี เสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร และขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ Marquardt and Reynold (1994, p. 2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ นอกจากนี้ไมตรี รัตนา (2551, หน้า 98) สรุปว่า องค์กรที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวกและสร้าง

บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ ทั้งองค์ความรู้และผลงานใหม่ๆ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กรเพื่อให้สามารถปรับตัวต่อและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งความสามารถในการอยู่รอดต่อไป สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 47) อธิบายว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยความร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้มีการสนับสนุนและใช้ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันทั้งในระดับนักเรียน (Student level) ระดับวิชาชีพ (Professional level) และระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level) ซึ่งสามารถสรุปและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic problem solving)
2. ไฟแรงใฝ่รู้ความถนัดด้วยศักยภาพ (Personal mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with new approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from their own experience and past history)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the experiences and best practices of others)
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(Transferring knowledge  
quickly and efficiently)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดและความรู้ในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้พยายามอธิบายองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาองค์กรอยู่หลายท่าน ดังเช่น Yulk (2002) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนของบุคลากร (Personal mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) และการสนทนา แบบมีแบบแผน (Dialogue) หากแต่ผู้วิจัยศึกษาแล้วพบว่า Senge (1990) สามารถแบ่งองค์ประกอบได้ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทงานวิจัย และได้รับการยอมรับนำไปอ้างอิงเพื่อพัฒนางานวิชาการและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยจึงแบ่งองค์ประกอบตามแนวทางของ Senge (1990) กล่าวคือ Senge ได้ระบุองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในหนังสือชื่อ "The fifth discipline" มี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร
  - 1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ โครงสร้าง
3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้และใช้อำนาจแก่บุคคล (People empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ผู้รับบริการ/ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร/หุ้นส่วน ชุมชน
4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge management) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์

5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากนิยามของนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการขยายขอบเขตความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการขยายความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างแท้จริง

#### องค์ประกอบด้านการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร

ด้านการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กรนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1991, pp. 380-397) ที่ระบุว่าการรักษาสิ่งซ่อนเร้นภายใน เพื่อดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของโรงเรียน เป็นหนึ่งในหน้าที่ของโรงเรียนในการมุ่งสู่จุดมุ่งหมายหรือเป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพของโรงเรียนนั่นเอง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดมาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุไว้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 7, 135-138)

มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (1 มาตรฐาน 2 ตัวบ่งชี้)

มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญาและจุดเน้นที่กำหนดให้ สถานศึกษามีกระบวนการดำเนินการและบริหารจัดการของสถานศึกษาเพื่อให้คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเกิดสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา จุดเน้น เป้าหมาย กลยุทธ์ กิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากรในชุมชนและองค์กรภายนอก และมีผลการดำเนินงานสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ 14.1 จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา กำหนดให้สถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา โดยการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมที่สถานศึกษา กำหนดขึ้น เพื่อส่งเสริม ผู้เรียนให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา จุดเน้น เป้าหมาย และกลยุทธ์

#### ประเด็นการพิจารณา

1. การจัดกิจกรรม โครงการในแผนพัฒนาการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่จัดทำขึ้นจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากร ชุมชน และองค์กรภายนอก

2. โครงการ กิจกรรม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา จุดเน้น เป้าหมาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษา และได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา
3. บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องและผู้เรียนได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ โครงการหรือกิจกรรมที่สถานศึกษากำหนดอย่างครบถ้วน
4. การดำเนินงานตามกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม และจุดเน้น ได้รับการกำกับ ติดตาม และนิเทศอย่างสม่ำเสมอ
5. สถานศึกษามีรายงานสรุปผลการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม ที่สนับสนุน ส่งเสริม ผู้เรียนที่บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการประเมินการจัดการศึกษาด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษาดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การประเมินผลการจัดการศึกษาด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (ตัวบ่งชี้ 14.1)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูล
1. การสอบถามสัมภาษณ์	- ผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ผู้เกี่ยวข้อง
2. การตรวจเอกสาร หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติงาน หรือข้อมูลเชิงประจักษ์	- แผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา - แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม - ร่องรอยการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ทะเบียนแหล่งเรียนรู้ - สรุปผลการนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน - รายงานผลการปฏิบัติงานและรายงานสรุปการประเมิน โครงการ - ฯลฯ

**ตัวบ่งชี้ 14.2** ผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา กำหนดให้สถานศึกษามีผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม ที่สถานศึกษา กำหนดและคำตอบของผลลัพธ์การดำเนินงานตอบสนองเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และ จุดเน้นของสถานศึกษา รวมทั้งสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับของ ชุมชนและท้องถิ่น เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียนสองภาษา โรงเรียนแกนนำด้านวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เป็นต้น

## ประเด็นการพิจารณา

ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการประเมินการจัดการศึกษาด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การประเมินผลการจัดการศึกษาด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (ตัวบ่งชี้ 14.2)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูล
1. การสอบถาม สัมภาษณ์	ผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ผู้เกี่ยวข้อง
2. การตรวจเอกสาร หลักฐาน ร่องรอยการ ปฏิบัติงาน หรือ ข้อมูลเชิงประจักษ์	- เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา จุดเน้น เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ หรือกิจกรรม และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา - รายงานการปฏิบัติงานประจำปีที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานและผลความสำเร็จของการดำเนินงานที่ปรากฏ สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา จุดเน้น เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการหรือ กิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สถานศึกษา - หลักฐานที่แสดงถึงการยอมรับว่าเป็นแบบอย่าง การปฏิบัติที่ดี ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ เช่น รางวัล เกียรติบัตร โล่ประกาศ เกียรติคุณ เป็นต้น - ประมวลสรุปผลความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครองและที่มีต่อการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม - ฯลฯ

สรุปได้ว่า การรักษาอัตลักษณ์ของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของคุณลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือวัฒนธรรมที่โดดเด่นของโรงเรียน จนกลายเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน

### **องค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร**

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร มีผู้กล่าวถึงในแง่ของการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมินประสิทธิผลไว้อย่างกว้างขวาง และให้คำนิยามไว้คล้ายคลึงกัน ดังการศึกษาของสมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 251) ซึ่งให้ความหมาย ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ไว้ว่า หมายถึง เจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่เป็นเจตคติทางบวก (A positive attitude toward work) คนที่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายสูง จะปีเจตคติในทางบวก ต่องาน ในทางตรงกันข้าม คนที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน (Dissatisfaction) จะมีเจตคติในทางลบต่องาน โดยปกติความพึงพอใจในงาน หมายถึง เจตคติของบุคคลเป็นเรื่องของเอกัตบุคคล (Individual) แต่ถ้าเป็นความพึงพอใจในงานของกลุ่มบุคคลเรามากเรียกว่าขวัญกำลังใจ (Morale) ในการสร้างเจตคติด้านความพึงพอใจ ในงานผู้นำควรจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ซึ่งโดยทั่วไปความพึงพอใจในงาน อาจมองได้จากเจตคติโดยรวม (Overall attitude) หรือวัดเฉพาะจากความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็น นอกจากนี้ Strauss and Sayles (1971, pp. 252-253) ได้สรุปไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอใจงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้ เช่นเดียวกับ Holley and Jennings (1980, p.3) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่พนักงานประเมินงานของตนในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับการดูแล เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่งและลักษณะงาน โดยเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งเหล่านี้ กับสิ่งที่รับจริงจากการทำงาน นอกจากนี้ Gorge and Jones (1999, p. 76) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นการรวบรวมความรู้สึกและความเชื่อถือที่บุคคลมีต่องาน ซึ่งความพึงพอใจในงานมีความสำคัญต่อการบริหารในการเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กร และช่วยให้พนักงานมีสุขภาวะที่ดี (Well-being)

### **ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน**

องค์กรหรือหน่วยงานทุกระดับ ตระหนักดีว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้ อธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน มีรายละเอียดดังนี้



Maslow (1987, p. 30) ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ 1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วก็จะหมดไป และความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ 2) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม 3) ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามความสำคัญ เมื่อ ความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันทีโดยได้จัดลำดับความต้องการเป็น 2 ระดับ 7 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน (The basic needs hierarchy) เป็นความต้องการการตอบสนองจากปัจจัยภายนอก เพื่อรักษาความสมดุลของตนเอง ได้แก่

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นที่สำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอด ซึ่งตอบสนองได้ด้วยคำตอบแทนที่เพียงพอแก่การครองชีพ การจัดสวัสดิการที่จำเป็น เป็นต้น

1.2 ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย (Security and safety needs) เป็นความต้องการการป้องกันอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย จิตใจ ความรู้สึก ปลอดภัยจากการคุกคาม ซึ่งหากพิจารณาในทัศนะของการปฏิบัติงานในองค์กร จะหมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน และการส่งเสริมความมั่นคงทางการเงิน เป็นต้น

1.3 ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belongingness needs) คือ ความต้องการความรัก การเป็นเจ้าของ ความเข้าใจจากเพื่อน การที่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรนั้น

1.4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่รู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองในความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น คนที่ยอมรับ นับถือตนเองมองเห็นคุณค่าตนเอง มี 2 ลักษณะ คือ 1) มองเห็นคุณค่าตนเองและมีความรู้สึก มั่นคง ปลอดภัย จะทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ให้ความร่วมมือและเป็นมิตรยอมรับผู้อื่น เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีผู้อื่น 2) มองเห็นคุณค่าในตนเองแต่รู้สึกไม่มั่นคงปลอดภัย ค่อนข้างมั่นใจในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเองฝ่ายเดียว โดยที่ไม่ยอมรับหรือเห็นคุณค่าในตัวผู้อื่น

2. ความต้องการขั้นสูง (The basic cognitive needs) เมื่อความต้องการขั้น พื้นฐานได้รับการตอบสนองเพียงพอ ก็จะพัฒนามาเป็นความต้องการในระดับนี้ได้แก่

2.1 ความต้องการที่จะรู้และเข้าใจ (The need for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง เข้าใจถึงความสามารถ ความสนใจ ความถนัดและความต้องการของตนเอง โดยไม่มีการปกป้องและบิดเบือน พร้อมทั้งจะเปิดเผยตนเอง

2.2 ความต้องการที่จะซาบซึ้งในสุนทรียะ (The aesthetic needs) ความต้องการขั้นนี้

จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นต้น ๆ ได้รับการตอบสนอง จะเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลเท่านั้น จะรู้สึกไม่สบายใจจนไม่ได้ถ้าเห็นความไม่เป็นระเบียบ แต่อาการจะหายไปถ้าได้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

Vroom (1964) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการทำงานที่จูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคล Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน  $V = \text{Valance}$  หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น  $I = \text{Instrumentality}$  หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)  $E = \text{Expectancy}$  ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม) ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยวิธีการ ดังนี้

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอกมีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. ชำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยทำให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับ

แต่ละบุคคล

4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่องค์กรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน

5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ

6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

ปัจจัยหลักทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) มี 4 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง หรือความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะความมากน้อยของความเชื่อจะอยู่ในช่วงระหว่าง 0 (ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ และ ผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเลย) และ 1 (มีความแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ)

2. ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งความพอใจอาจจะเป็นบวกหรือลบได้ภายในสถานการณ์ของการทำงานเราอาจคาดหมายได้ว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่อง โดยผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางบวกผลลัพธ์ เช่น ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือการตำหนิจากผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางลบ ในทางทฤษฎีแล้วผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ ความพอใจ เพราะว่าผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวพันกับความต้องการของบุคคล

3. ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามมาของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งและอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. สื่อกกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และระดับที่สองนั้น สื่อกกลางหรือความคาดหวังแบบที่สองจะอยู่ภายในช่วง  $+1.0$  ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองแล้ว สื่อกกลางจะมีค่าเท่ากับ 0

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึงทัศนคติส่วนบุคคลของครูผู้สอนและบุคลากรภายในโรงเรียนต่อผลการปฏิบัติงาน การบริหารงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะส่งผลให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายของโรงเรียน

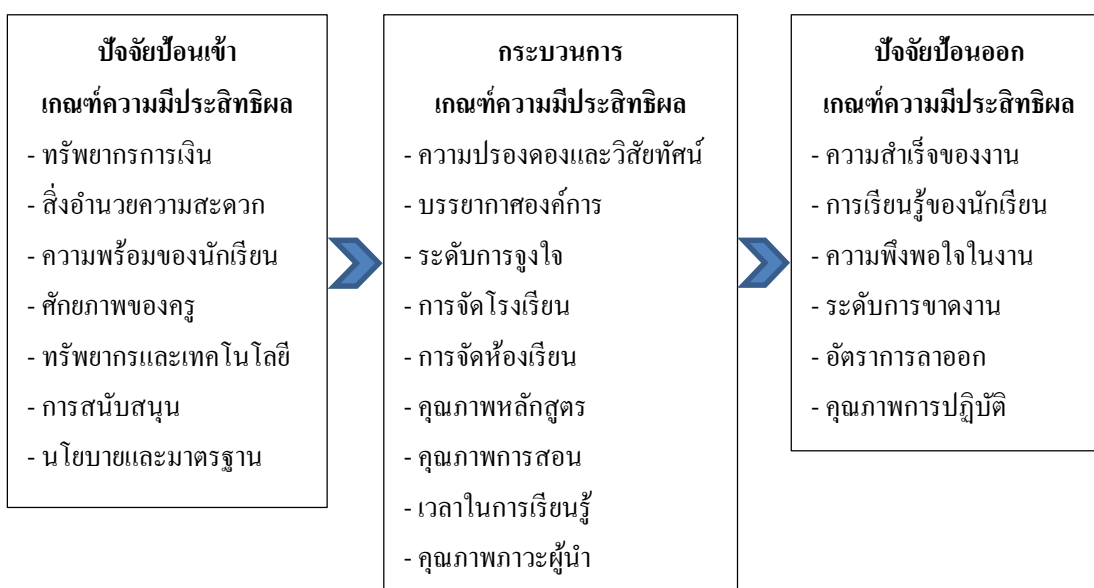
**ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา**

ปัจจัยที่จะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบและสาเหตุที่สำคัญหลายประการ เนื่องจากการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แต่จะบริหารและจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวจักรสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานว่าจะขับเคลื่อนไปในทิศทางใด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลาย เป็นผู้มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นให้จงได้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2554, หน้า 6)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการศึกษา สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ 1) ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารเป็น องค์ประกอบสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ความฉลาดทางจริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ (Yukl, 2006, p. 178; Stoltz, 1997, pp. 6-7; Dubrin, 2010, pp. 170-173; Brown, 2006, p. 185; Goldman, 1998, p. 13, Bar-On, 1997, p. 12) ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าวจะโน้มนำให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย สอดคล้องกับการศึกษาของ Stoltz (1997, p. 9) ที่พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในขณะที่ Dubrin (2004, p. 274) กล่าวถึงผู้นำที่นำองค์กรสู่ความสำเร็จต้องมีจริยธรรมอันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความน่าไว้วางใจ และยึดมั่นต่อคำสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สร้างกลุ่ม เคารพในปัจเจกบุคคลและใช้ความนิ่งสงบในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ Goleman (1998, pp. 319-320) และ Bar-On (1997, p. 285) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญและส่งผลสำเร็จในตำแหน่งบริหารมากกว่าชาวปัญญาถึง 4 เท่า หากผู้บริหารสามารถรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง และเข้าใจข้อกำหนดของงานอย่างชัดเจนใช้จุดแข็งเอาชนะจุดอ่อนโดยผ่านการเรียนรู้เกี่ยวกับงานอย่างต่อเนื่อง เขาก็จะเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้บริหารยังส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพผ่านพฤติกรรมการบริหารและบรรยากาศโรงเรียน (พัชรภรณ์ กล่าวหาญ, 2550; วาโร เฟิงส์วัตต์ 2549, หน้า 125; ชฎิล นิ่มนวล, 2552) 2) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้บริหารจะเลือกใช้แสดงออกในฐานะผู้นำของโรงเรียนตามความเหมาะสมกับบริบทในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ การบริหารความหลากหลาย Hopkins (2001, p. 114) Weber (1996) Murphy (1990) Dewey (1965) Dean and Bowen (1994, pp. 392-418) Bank (1994a, p. 1) Gollnick (2009, p. 18) Dewey (1965) กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารว่า หากสถานศึกษามีบรรยากาศของประชาธิปไตย ครูและนักเรียน

มีส่วนร่วมในการบริหารจะมีผลในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในทางที่ดีและเกิดประสิทธิผลได้ นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง ชุมชน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากเช่นกัน ในขณะที่ Weber (1996) เสนอว่าหากโรงเรียนต้องการความสำเร็จทางวิชาการก็จำเป็นต้องมีผู้นำทางวิชาการที่คอยสนับสนุนในด้านการสอนและการเรียนรู้ และเนื่องด้วยโรงเรียนที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชา จึงต้องการมีบุคคลที่เป็นจุดศูนย์กลางในการสนับสนุนสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวกอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโรเพ็งสวัสดิ์ (2549) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้นำทั้งการแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารตามสถานการณ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุด Dean and Bowen. (1994, pp. 392-418) เสนอว่าต้องบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) จึงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การบวนการสอนและการบริหารที่ดียิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ซึ่งได้วิเคราะห์ หรืออาจใช้การปรับรื้อระบบกระบวนการสอน และการบริหารจัดการในกรณีเพื่อแก้ปัญหา รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานที่ต้องการความรวดเร็ว นอกจากนี้ Gollnick (2009, p. 18) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการความหลากหลาย ให้ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยใช้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความถนัด ความสนใจ ความสามารถ ฯลฯ เป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พฤติกรรมการบริหารยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน ส่งผลต่อการสร้างและพัฒนาทีมงาน ตลอดจนสมรรถนะต่าง ๆ ของโรงเรียน และยังมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านบรรยากาศ แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวกของโรงเรียน (Steers, 1977, pp. 54-57; สมุทร ชำนาญ, 2555, หน้า 11; อุษา อนันตวิไลเลขา, 2556; บัญชา ปลื้มอารมณ์, 2557) 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน เป็นความพร้อมและศักยภาพเฉพาะของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (McClelland, 1973; สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 5; Steers, 1977, p. 8) ปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้คือ ครู ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ได้แก่ คุณภาพของตัวครู และคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลของครู ครูที่ดีต้องมีความรักศรัทธาในอาชีพ เมตตาและเอาใจใส่ โดยผู้บริหารต้องตระหนักว่า ความสำเร็จในการทำงานนั้นมีได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 5; ทร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 223) นอกจากนั้น Steers (1977, p. 8) อธิบายว่าองค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายได้ง่ายขึ้นหากมีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรที่เพียงพอ รวมทั้งการจัด

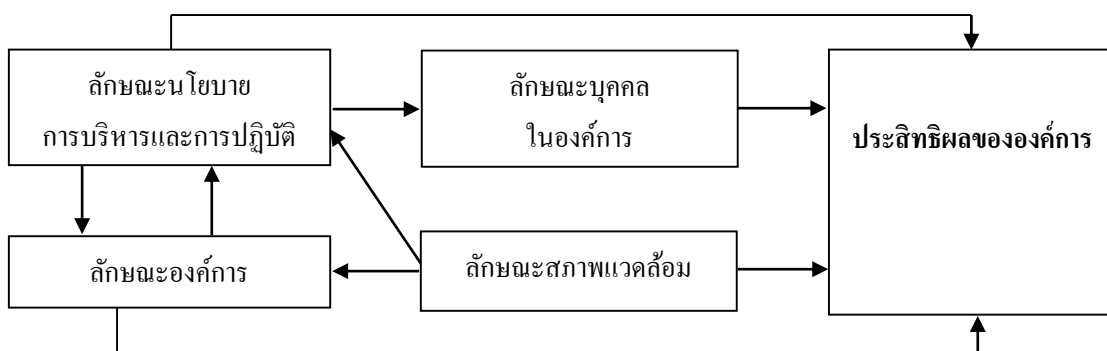
โครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2550) ที่พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และทรัพยากรและเทคโนโลยี สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์กรได้ และสมรรถนะของโรงเรียนยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านทางปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน 4) ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนเป็นสภาวะที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน ได้แก่ แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Vroom, 1970, pp. 91-103; Steers, 1991, p. 79; Daft, 2002) สอดคล้องกับ Caldwell and Spinks (1990, p. 102) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สะท้อนความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยได้กำหนดตัวแปรที่สอดคล้องกับปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงานทั้งด้านระบบความสัมพันธ์ ความผูกพันภักดีต่อองค์กร ตลอดจนวัฒนธรรมการทำงาน ล้วนส่งเสริมสนับสนุนทางบวกในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลทั้งสิ้น ดังเช่น Hoy and Miskel (2005) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล โดยคำนึงถึงหลักการเรื่องเวลา ความเป็นพหุขององค์ประกอบในการประเมิน และหลักการเรื่องความเป็นพหุเกณฑ์ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ตัวแบบเกณฑ์ประเมินความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Hoy and Miskel (2005)

นอกจากนี้ Steers (1977, p. 5) ได้นำเสนอทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลขององค์กร โดยได้เสนอแบบจำลองกระบวนการ (Process model) เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ธรรมชาติขององค์กรสภาพแวดล้อม

รวมทั้งบทบาทสำคัญทางการบริหารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งนี้แบบจำลองครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ การบรรลุเป้าหมายให้ได้สูงที่สุด (Goal optimization) ที่เป็นไปได้ การพิจารณาองค์กรเชิงระบบ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และเป็นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์กรนั้นๆ เน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยได้เสนอตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ตามทฤษฎีของ Steers (1977, p. 8) ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ตามทฤษฎีของ Steers (1977)

Sergiovanni (2009, pp. 198-199) กล่าวว่า ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นควรมีลักษณะดังนี้ คือ เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีแผนงานวิชาการที่ดี การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นแบบกลุ่ม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นเป็นความสามารถในการดำเนินการโดยผู้นำใช้ความสามารถในการบริหาร โรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดีจนเกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ

อย่างไรก็ดี ความพยายามในการกำหนดตัวแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ก็มีนักวิจัยบางกลุ่มดำเนินการโดยการศึกษาผ่านแนวคิด และทฤษฎีของนักวิชาการที่ผ่านมา ดังเช่น Woods and Orlik (1994) ที่ได้ศึกษาผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน สรุปแผนภาพตัวแบบแสดงองค์ประกอบสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ในภาพรวมได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 องค์ประกอบที่แสดงถึงความเป็น โรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Woods and Orlik (1994)

สำหรับภาคใต้ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูงนั้นการใช้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ผู้บริหารควรพิจารณาจากคุณลักษณะ สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationship) บุคคลภายในสังคมที่แตกต่างกันจะจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคมของพวกเขา ผู้บริหารต้องประเมินค่านิยมภายนอกและรูปแบบขององค์กรข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural organization) ได้ 2) ความเชื่อ เจตคติและค่านิยม (Belief, attitude and value) ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถพิจารณาและทำความเข้าใจอย่างรอบด้าน 3) การได้รับการศึกษา (Educate) การได้รับการศึกษา การฝึกอบรมที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยตรง ดังนั้น นอกจากการให้ความสนใจในระดับการศึกษาของ บุคคลแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัด โครงการให้การศึกษากิจกรรมแก่บุคคลที่สอดคล้อง กับปัญหา ความต้องการของบุคคลและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4) ศาสนา (Religion) ศาสนาเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารองค์กรข้ามวัฒนธรรม หากผู้บริหารขาดความเข้าใจและไม่ให้ความสำคัญต่อความเชื่อทางศาสนาของบุคคลหรือชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่แล้ว เป็นอันตรายต่อทั้งผู้บริหารและสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะความเชื่อของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อศาสนานั้นเป็นความเชื่อที่บริสุทธิ์และมีความคาดหวังว่าบุคคลอื่น ๆ ที่มาเกี่ยวข้องต้องเห็นความสำคัญต่อความเชื่อของเขาด้วย (Dubrin, 2010, pp. 55-57) ดังนั้นปัจจัยที่จะบริหารสถานศึกษาสู่เป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลท่ามกลางวัฒนธรรมที่หลากหลายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม สามารถเผชิญอุปสรรค โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และมีทักษะในการบริหารความหลากหลายสามารถฝึกฝน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และแก้ปัญหาของบุคลากรเหล่านั้น ได้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์



ประสิทธิผลของโรงเรียนเกิดจากความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ กล่าวได้ว่าประสิทธิผลเป็นระดับความสำเร็จจากการดำเนินงานของโรงเรียนตามเป้าหมายตามเกณฑ์และการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง Hoy and Miskel (1991, pp. 380-397) โดยมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการของโรงเรียน ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องคำนึงถึงการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรักษาอัตลักษณ์ขององค์กรหรือสิ่งซ่อนเร้นภายใน (Latency) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 4-8; Hoy and Miskel, 2008, p. 20; Senge, 1990) นอกจากนี้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรวม 10 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้จำนวน 7 ท่าน อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา 1 ท่าน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1 ท่าน หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งดูแลรับผิดชอบพื้นที่ภาคใต้ 1 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ดังนี้ 1) ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม ยึดกฎระเบียบในการบริหารจัดการโรงเรียน มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และแสดงออกภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถแก้ไขอุปสรรคได้รวดเร็ว รอบคอบ ตรงต่อเวลา แก้ไขปัญหาโดยใช้ฐานความรู้เป็นหลักในการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงาน จูงใจมีบุคลิกภาพและภาวะผู้นำที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ 2) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำทั้งทางวิชาการและความเป็นตัวแทนขององค์กรมีความรู้กว้างขวางโดยเฉพาะในโรงเรียนที่บริหารอยู่ต้องรู้เรื่องกุศโลบายของการทำงานให้สำเร็จคือให้เขาช่วยคิดแล้วเขาจะช่วยทำ แต่ที่สำคัญกว่าคือเมื่องานสำเร็จต้องยกให้เป็นของทุกคน การนิเทศติดตามหรือบริหารด้วยระบบคุณภาพก็สิ่งสำคัญ ต้องใช้ข้อมูลจริงใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานจึงจะสำเร็จ มีลูกต่อลูกชนยี่ดหุ่ยรู้จักพลิกแพลงตามสถานการณ์ รู้จักบุคคลของตัวเองว่าผู้ใดบังคับบัญชาชอบหรือถนัดด้านใดจึงสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของบุคลากรในการปฏิบัติงานออกมาได้ รู้จักพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ถ้าเมื่อไหร่โรงเรียนเกิดปัญหาที่ถือโอกาสนั้นในการปรับปรุงเรื่องที่เกี่ยวข้องในคราวเดียวกัน ต้องเป็นผู้ที่สร้างทีมงานในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ไกล่เกลี่ยต่างงานไม่รบารื่น ให้นำนโยบายแล้วต้องมีการติดตาม หากมีความคิดต่างเกิดขึ้นก็ควรให้ความรู้หรือเปิดโอกาสให้ซักถามแสดงความคิดเห็น ต้องให้ความเสมอภาค คำนึงถึงความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็ศาสนา วัฒนธรรม ชวงวัย ซึ่งปัจจุบันมีบุคลากรรุ่นใหม่ค่อนข้างมากวิธีคิดหรือมุมมองก็ย่อมต่างกับสมัยก่อนผู้บริหารก็ต้องใจกว้างเพราะต่างก็มีเป้าหมาย

ร่วมกันคือ ทำอย่างไรให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความรู้ พร้อมกับความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ เป็นไปตามความถนัดและความคาดหวังของชุมชน 3) ปัจจัยสมรรถนะของโรงเรียนจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าครูย่อมมีความสำคัญเป็นลำดับแรกในฐานะที่เป็นผู้สร้างและใกล้ชิดนักเรียนที่สุด ความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญแต่ครูจะสอนแค่ความรู้อย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัยถ้ามีระเบียบวินัยความสำเร็จก็ตามมา ความรู้หาได้ง่ายด้วยเทคโนโลยีที่มี แต่วินัยต้องปลูกฝังมาจากครู ถ้าครูมีคุณภาพนักเรียนก็มีคุณภาพ ในส่วนของกระบวนการจัดการเรียนรู้ ควรเน้นให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริง ครูควรใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็น ทักษะการใช้สื่อสารสนเทศ เทคโนโลยี ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ฯลฯ ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญซึ่งเป็นเรื่องที่โรงเรียนคุณครูต้องตระหนักและเตรียมนักเรียนให้มีความพร้อมเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทรัพยากรอื่น ๆ หากโรงเรียนมีไม่เพียงพอก็สามารถระดมเข้ามาได้ ยิ่งหากเป็นโรงเรียนที่มีเครือข่ายเข้มแข็งโรงเรียนเก่าแก่ ก็ย่อมมีความพร้อมสามารถระดมทรัพยากรได้มากกว่า ซึ่งบางครั้งส่วนกลางอาจไม่จำเป็นต้องช่วยเหลือมากเท่ากับโรงเรียนที่มีขนาดเล็กซึ่งมีความขาดแคลนสูงในหลายด้านทั้งสถานที่ วัสดุ กำลังคน ปฏิเสธไม่ได้ว่าโรงเรียนที่มีความพร้อมย่อมทำงานให้สำเร็จได้ง่ายกว่า เพราะมีตัวป้อนที่ดี แต่โรงเรียนที่ขาดความพร้อม ก็สามารถสร้างความพร้อมได้จากกำลังของชุมชนซึ่งจะมีความใกล้ชิด ยินดีจะร่วมมือกับโรงเรียนหากเขาเห็นว่าจะเกิดประโยชน์ต่อคนในพื้นที่เอง อาจเป็นความพร้อมจากกำลังทรัพย์ กำลังคน หรือแม้กระทั่งปราชญ์ชาวบ้านและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นก็สามารถสร้างคุณภาพโรงเรียนได้พอสมควร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะสามารถเข้าถึงและให้ความมั่นใจว่าการระดมทรัพยากรนั้นจะเกิดประโยชน์กับนักเรียนและชุมชนมากน้อยเพียงไร 4) ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียนเป็นเรื่องของขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจระหว่างกันผู้บริหารที่ดีก็ควรที่สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียนให้ครูมีความมั่นใจว่าผู้บริหาร เป็นผู้ที่เข้ามาเพื่อให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ทุกเรื่องสามารถสร้างบรรยากาศได้ทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม การมอบหมายงานถ้อยคำจา ทักทาย ชื่นชม ฯลฯ แนวทางที่ดีในการสร้างบรรยากาศคือเริ่มจากการทำความเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละที่ โดยไม่รีบจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรมที่เน้นความสามัคคีในหมู่คณะ มีการละลายพฤติกรรมสร้างความผูกพันในสถาบัน แล้วจึงเริ่มพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เมื่อเข้าใจถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนนั้นแล้ว ถ้าบรรยากาศโรงเรียนดีทุกคนก็ทำงานด้วยความสุขผลลัพธ์ที่ออกมาที่ดีตามเรื่องค่าตอบแทน ความดีความชอบก็สำคัญผู้บริหารควรที่จะกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาให้ชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่มเพราะทุกคนจะได้เข้าใจเหมือนกันว่าจะไปถึงตาม

เกณฑ์ที่ตั้งไว้ได้อย่างไร บรรยากาศจะดีได้ก็ต้องไม่มีทางลัด เป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มอย่างสม่ำเสมอมีขวัญและกำลังใจในการพัฒนางานต่อเนื่องและเขาก็ได้รับรางวัลตามผลงานที่ไปถึงสร้างแรงจูงใจเสริมแรงให้บุคลากรพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณภาพการสอนและการพัฒนาทางวิชาชีพ อย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการมอบเกียรติบัตร โล่รางวัล หรือแม้กระทั่งคำชื่นชมสำหรับบุคลากรที่เป็นแบบอย่าง เพื่อสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้น

จากแนวคิดทฤษฎี ตัวแบบ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาร่วมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 29 รายการ พบว่า สามารถสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียด ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียน	Gary and Nelson (2011)	Dubrin (2010)	Sergiovanni (2009)	Marissa (2009)	Hoy&Miskel (2005)	Strinzeer (2002)	Daft (2002)	Goldman (1998)	Rar-On (1997)	Stoltz (1997)	Bank (1994)	Dean and Rowen (1994)	Wood and Orik (1994)	House (1985)	Steer (1977)	ทินกร ภาคนาม (2559)	ปิยพร วงษ์อุดม (2559)	ศิลาพัชย์ สวรรณมณี (2557)	ราชนันต์ ลิขิตวัฒน์ (2556)	สถาพร ทองสวัสดิ์ (2556)	กษมาพร ทองเดือ (2555)	กาลจนภรณ์ อิมจิต (2554)	กัญญาภรณ์ อดคำมี (2554)	วันเพ็ญ ปริสลงนิน (2552)	สัมพันธ์ กางเพ็ง (2551)	ประสงค์ รัศมีแก้ว (2551)	ผู้เชี่ยวชาญ (2559)	รวมความถี่	
คุณลักษณะของผู้บริหาร																													
ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค		✓	✓	✓						✓						✓						✓				✓	✓	7	
ความฉลาดทางจริยธรรม		✓														✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	8	
ความฉลาดทางอารมณ์	✓	✓						✓	✓							✓						✓	✓		✓	✓	✓	9	
บุคลิกภาพของผู้บริหาร																									✓	✓	✓	2	
ความฉลาดทางสติปัญญา																						✓				✓	✓	2	
ความไม่ยึดติดจนเกินพอดี																						✓						1	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียน	Gary and Nelson (2011)	Dubrin (2010)	Sergiovanni (2009)	Marissa (2009)	Hoy&Miskel (2005)	Stringer (2002)	Daft (2002)	Goldman (1998)	Bar-On (1997)	Stoltz (1997)	Bank (1994)	Dean and Bowen (1994)	Wood and Orik (1994)	House (1985)	Steer (1977)	ทินกร ภาคนาม (2559)	ปิยะพร วงษ์อุดม (2559)	ศิลาปีย์ สวรรณมณี (2557)	ราเชษฐ์ ลิขิตพันธ์ (2556)	สถาพร ทองสวัสดิ์ (2556)	กษมาพร ทองเคอ (2555)	ภาคณาภรณ์ อิมจิต (2554)	กัลยาภรณ์ อดดามี (2554)	วันเพ็ญ ตรีสงเงิน (2552)	สัมพันธ์ กางเพ็ง (2551)	ประคอง รัตมีแก้ว (2551)	ผู้ศึกษาหา (2559)	รวมความถี่	
<b>พฤติกรรมกรรมการบริหาร</b>																													
การบริหารแบบมีส่วนร่วม		✓		✓								✓				✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	10
ความเป็นผู้นำทางวิชาการ		✓										✓							✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	7
การบริหารจัดการด้วยระบบ คุณภาพ			✓		✓								✓						✓				✓			✓		✓	6
การบริหารความหลากหลาย	✓												✓					✓				✓				✓		✓	5
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					✓																	✓				✓		✓	3
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ												✓				✓													2
ความสามารถในการทำงานของ ผู้นำ																									✓	✓		✓	2

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียน	Gary and Nelson (2011)	Dubrin (2010)	Sergiovanni (2009)	Marissa (2009)	Hoy&Miskel (2005)	Strineer (2002)	Daft (2002)	Goldman (1998)	Bar-On (1997)	Stoltz (1997)	Bank (1994)	Dean and Rowen (1994)	Wood and Orik (1994)	House (1985)	Steer (1977)	ทินกร ภาคนาม (2559)	จีพร วงษ์อุดม (2559)	ศิลาชัย สวรรณมณี (2557)	ราชนันท์ ลิขิตวัฒน์ (2556)	สถาพร ทองสวัสดิ์ (2556)	กษมาพร ทองเดือ (2555)	กาดจนนกรณ์ อิมจิต (2554)	กัญญาภรณ์ อดคำมี (2554)	วันเพ็ญ ปริสลงนิน (2552)	สัมพันธ์ กางเพ็ง (2551)	ประคอง รัศมีแก้ว (2551)	ผู้เชี่ยวชาญ (2559)	รวมความถี่	
สมรรถนะของโรงเรียน																													
คุณภาพบุคลากรและการจัดการ เรียนรู้	✓	✓	✓									✓				✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓			1
จัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้			✓	✓												✓				✓			✓	✓		✓			7
เทคโนโลยีสารสนเทศ				✓										✓	✓						✓				✓				6
โครงสร้างขององค์กร						✓								✓							✓			✓					4
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์				✓																			✓	✓		✓			4
การพัฒนาหลักสูตร				✓																	✓								2
จิตวิญญาณความเป็นครู																	✓									✓			2
ความพร้อมของนักเรียน				✓																									1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียน	Gary and Nelson (2011)	Dubrin (2010)	Sergiovanni (2009)	Marissa (2009)	Hoy&Miskel (2005)	Stringer (2002)	Dafir (2002)	Goldman (1998)	Bar-On (1997)	Stoltz (1997)	Bank (1994)	Dean and Rowen (1994)	Wood and Orik (1994)	House (1985)	Steer (1977)	ทินกร ภาคนาม (2559)	ปิยพร วงษ์อุดม (2559)	ศิลาพัชย์ สวรรณมณี (2557)	ราชนันท์ ลิขิตวัฒน์ (2556)	สถาพร ทองสวัสดิ์ (2556)	กษมาพร ทองเคอ (2555)	ภาคณาภรณ์ อิมิจิต (2554)	กัลยาภรณ์ คอดำมี (2554)	วันเพ็ญ ปรีสงนิน (2552)	สัมพันธ์ กางเพ็ง (2551)	ประจวบ รัศมีแก้ว (2551)	ผู้ศึกษา (2559)	รวมความถี่		
บรรยากาศของโรงเรียน																														
แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก		✓		✓	✓										✓	✓	✓				✓		✓	✓		✓			✓	10
การสนับสนุนทางสังคมแก่ บุคลากร					✓									✓			✓							✓		✓			✓	5
วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ / สมาชิกที่ดีขององค์กร/ ความรับผิดชอบ / มาตรฐานงาน							✓					✓					✓				✓		✓	✓		✓			✓	7
ความผูกพัน และภักดีต่อองค์กร					✓								✓		✓						✓		✓			✓			✓	6
การสร้างความคาดหวังสูง													✓								✓				✓					3
ความไว้วางใจกัน																								✓		✓			✓	2
ค่านิยมร่วมและความเท่าเทียม																		✓												1

จากการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยเลือกตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ประกอบกับตัวแปรที่มีนักการศึกษาและนักวิจัยกล่าวตั้งแต่ 5 คน ขึ้นไป มากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ความฉลาดทางจริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และการบริหารความหลากหลาย
3. ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากร และเทคโนโลยีและสารสนเทศ
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### **ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร**

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร มีหลายประการที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล House and Baetz (1979, p. 348) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า เป็นคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำซึ่งทำให้มีความแตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไป การศึกษาภาวะผู้นำตามลักษณะ โดยวิเคราะห์ประวัติบุคคลสำคัญ พบว่า บุคคลสำคัญ ๆ มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะหลายประการ ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้นำนั้นอาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะคือ 1) ลักษณะทางด้านร่างกาย พบว่าผู้นำที่เป็นหัวหน้า มักจะมีความสูงและน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย 2) ลักษณะทางสติปัญญา พบว่าสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีความสามารถทางสมองสูงกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นผู้ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ 3) ลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อมั่น ในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว การมีลักษณะเด่น การเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว ละมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณลักษณะดังกล่าวมักจะพบในผู้นำมากกว่าคนปกติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Stogdill (1984) ที่ได้ทำการสำรวจ



งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้นำจำนวน 287 คน ที่ทำขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1940-1970 เพื่อรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่มักค้นพบในงาน ศึกษาวิจัยเหล่านั้น ผลการสำรวจเขาได้พบว่า ผู้นำมักจะมีคุณลักษณะ ของที่ดีกว่าหรือมากกว่า ผู้ตามในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ สถิติปัญญา การมีส่วนร่วม การพึ่งพาได้ สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ กิจกรรม การเข้าสังคม ความมั่นใจในตนเอง ความทะเยอทะยาน การริเริ่ม การตัดสินใจ การปรับตัว ความเสมอต้นเสมอปลาย ความเกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ทักษะในการพูด และ ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ Yukl (2006, p. 178) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จสามารถใช้ในการบริหารจัดการ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 คุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จของ Yukl (2006)

คุณลักษณะ	ทักษะ
1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์	1. ทักษะทางสติปัญญา
2. มีความรู้ลึกไวก่อสิ่งแวดลอมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง	2. ทักษะทางความคิด
3. มีความกระตือรือร้น และมุ่งสู่ความสำเร็จ	3. ทักษะทางความคิดริเริ่ม
4. เป็นผู้รักษาผลประโยชน์	4. ทักษะทางการพูด มีไหวพริบ
5. ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย	5. ทักษะทางการพูด
6. การตัดสินใจที่ถูกต้อง	6. ทักษะทางความรู้ ความเข้าใจในงาน
7. มีอิสระในการคิดและทำ	7. ทักษะความสามารถในการบริหาร
8. การสร้างจุดเด่น	8. ทักษะทางการชี้ชวน
9. มีความมุ่งมั่น	9. ทักษะทางสังคม
10. ความมีชีวิตชีวา	
11. ความเชื่อมั่นตนเอง	
12. ความอดทนต่อความเครียด	
13. ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ	

Dubrin (2010, pp. 33-47) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วย 2 คุณลักษณะที่สำคัญ 1) คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุภาพอ่อนน้อม ความน่าไว้วางใจ ความโปร่งใสความกล้าแสดงออก มองโลกในแง่ดีมีน้ำใจ 2) คุณลักษณะ

เกี่ยวกับงาน ได้แก่ มุ่งมั่นต่องานและบุคคล มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่น มีทัศนคติการควบคุม และมีความกล้าหาญ

กาญจนารักษ์ อ๋มใจจิต (2554, หน้า 229) กล่าวว่า แนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารการศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล คือการตั้งเงื่อนไขข้อจำกัดสำหรับให้คนดีมาเป็นผู้บริหารโดยควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ (IQ = Intelligence quotient) มีความอดกลั้นสติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งชั่วร้าย (EQ = Emotional quotient) มีความอดทนมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก (Adversity quotient) ไม่เป็นผู้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินพอดี (Void quotient) และเป็นผู้มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม (MQ = Moral quotient)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะภายในเฉพาะตัวของผู้นำในการปรับตัวหรือตอบสนองต่อบุคคล และเหตุการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ความฉลาดทางจริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์

#### **ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity quotient)**

ความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคหรือ เอคิว (Adversity Quotient or AQ) เป็นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ที่นักจิตวิทยา และผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ให้ความสนใจถึงปัจจัยนี้ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีปัญหาอุปสรรคที่หลากหลาย ดังนั้น ความสามารถในการเผชิญอุปสรรคจึงเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ นักจิตวิทยาผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้อธิบายและให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ Stoltz (1997, pp. 6-7) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคไว้ว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยาก หรือความลำบาก โดยผู้ที่มีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคสูง จะมีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ แม้จะพ่ายแพ้ หรือล้มเหลวก็สามารถลุกขึ้นสู้ใหม่ได้ ส่วนผู้ที่มีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคต่ำ เวลาที่ต้องเผชิญกับความผิดหวัง หรือความทุกข์ยากก็จะพ่ายแพ้ บางคนอาจจะทิ้งงานไปกลางคัน หรือบางคนอาจท้อแท้กับชีวิตถึงขั้นลาออกจากงาน สอดคล้องกับนักวิชาการท่านหลายท่านที่กล่าวว่า ได้กล่าวถึง ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฝ่าฟันอุปสรรคว่า หมายถึง ความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคและความยากลำบาก หรือความฉลาดในการฝ่าวิกฤติ และอดทนต่อปัญหาด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นเข้มแข็ง เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในชีวิต (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ , 2551, หน้า 22; วิจารณ์ ลิขิตเลิสล้ำ , 2551, หน้า 6; วลัยทิพย์ วีริศราวิชชากร, 2553, หน้า 26)

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity quotient) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา ควบคุมสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เผชิญปัญหาด้วยความมีสติ อดทนอดกลั้น จนสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้สำเร็จ

### แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค (AQ)

Stoltz (1997, p. 58) อธิบายว่า Adversity quotient หรือ AQ เป็นความสามารถที่บอกว่า เราสามารถทนต่อปัญหาได้ดีเพียงใด สามารถเอาชนะปัญหาและทำนายได้ว่าใครจะชนะหรือจะพ่ายแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคนั้น ซึ่งเขาเรียกว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ หลักการที่สามารถพิสูจน์ได้ทางวิทยาศาสตร์ และการนำมาประยุกต์ใช้ได้ในโลกแห่งความเป็นจริง ถือเป็นบทบุกเบิกครั้งสำคัญในการทำความเข้าใจว่าอะไรทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล ทั้งในชีวิตและการทำงาน การศึกษาวิจัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการการควบคุม หรือการเป็นผู้จัดการชีวิตของมนุษย์ รวมถึงแนวคิดสำคัญ ๆ ในการเข้าใจถึงแรงจูงใจ ประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Performance) มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2551, หน้า 22-23) ดังนี้

1. การเรียนรู้ว่าคนไร้ความสามารถ (Learned helplessness) เป็นแนวคิดที่อธิบายว่าทำไมบุคคลเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหาในชีวิต บุคคลนั้นจึง ล้มเลิก หรือหยุดการกระทำไป ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการเกิดความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค ทฤษฎีนี้อธิบายถึงการรับรู้ว่าคุณสมบัติการควบคุม (Perceived control) เมื่อบุคคลเผชิญกับความยากลำบาก และเขาไม่สามารถจะทำให้เกิดความแตกต่างจากเดิมได้ การเรียนรู้ว่าตนไร้ความสามารถจะเป็นอุปสรรคสำคัญในการเสริมพลังอำนาจ แต่หากบุคคลที่รู้สึกว่ามีพลังมี ความสามารถจะไม่ได้รับผลของการเรียนรู้ว่าตนไร้ความสามารถและมีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค ดังนั้น การเรียนรู้ว่าตนไร้ความสามารถ สามารถสร้างตนให้มีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคได้

2. ทฤษฎีการอธิบายสาเหตุ (Attributional theory) รูปแบบการอธิบาย (Explanatory style) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) แนวคิดทั้งสองมีความสอดคล้องกัน นั่นคือ ความสำเร็จของบุคคลมาจากแนวทาง ที่บุคคลอธิบายถึงหรือตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลนั้น Seligman (1990) พบว่า บุคคลที่ตอบสนองต่ออุปสรรคปัญหา หรือความยากลำบาก โดยอธิบายว่าถ้าบุคคลมองว่าอุปสรรคดังกล่าว เกิดจากปัจจัยภายนอก (External) เกิดขึ้นชั่วคราว (Temporary) และมีผลจำกัด (Limited) เกิดเฉพาะเหตุการณ์นี้เท่านั้น และตอบสนองต่ออุปสรรคว่าเป็นปัจจัยที่อยู่ชั่วคราว เกิดจากภายนอก และส่งผลจำกัด บุคคลนั้นจะมีรูปแบบการอธิบายสาเหตุในลักษณะของการมองโลกในแง่ดี (Optimists) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การมองโลกในแง่ดี กับการมองโลกในแง่ร้าย การตอบสนองต่อความยากลำบาก  
อุปสรรคหรือความล้มเหลว (Stoltz, 1997, p. 60)

การมองโลกในแง่ร้าย (Pessimists)	ส่งผลการ (Permanent)	ส่งผลต่อหลายด้าน (Pervasive)	เกิดจากปัจจัยภายใน (Personal)
การมองโลกในแง่ดี (Optimists)	อยู่ชั่วคราวไม่นาน (Temporary)	มีผลจำกัด (Limited)	เกิดจากปัจจัย ภายนอก (External)

จากการศึกษา พบว่า บุคคลที่ตอบสนองต่ออุปสรรคหรือปัญหาในทางสร้างสรรค์  
จะมีความรู้สึกที่ดี แสดงถึงการมีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคสูง

3. ความแกร่ง (Hardiness) และความสามารถในการทนทานต่ออุปสรรค เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาในขณะที่ชีวิตเผชิญกับความทุกข์แสนสาหัส(Stoltz, 1997, p. 62) ได้ทำการศึกษานุคลิกภาพ กว่า 20 ปีและเรียกบุคลิกลักษณะที่ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาดังกล่าวว่า ความแกร่งซึ่งจะเป็นตัวหนึ่งในการทำนายสุขภาพของชีวิตโดยรวมได้ กล่าวคือ บุคคลที่มีความแกร่งและความทนทานต่ออุปสรรคจะมองวิกฤติให้เป็นโอกาสด้วยใจที่มุ่งมั่น และรับรู้ว่าคุณสามารถจัดการได้หรือสามารถควบคุมได้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความเข้มแข็งอดทนและมีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคเพิ่มขึ้น

4. ความสามารถในการฟื้นพลัง (Resilience) จากการศึกษาวิจัยของ Werner (1996) นักจิตวิทยาเด็กซึ่งทำการศึกษานุคลิกวัยหนุ่มสาวที่เคยมีประสบการณ์เลวร้ายในวัยเด็ก (Traumatic childhood) พบว่าหนึ่งในสามของเด็กเหล่านั้น เอาชนะปมในใจและมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าเด็กเหล่านี้ มีความสามารถในการฟื้นพลัง จะมีลักษณะเป็นผู้วางแผน เป็นนักแก้ปัญหา จะสามารถฟื้นคืนพลังจากอุปสรรคที่เผชิญอยู่ได้ ความสามารถนี้ไม่ได้มาจากตัวอุปสรรคแต่มาจากการที่บุคคลตอบสนองต่ออุปสรรคนั้นอย่างไร Werner และนักวิจัยอื่น ๆ พบว่า ความเข้มแข็งอดทนและความสามารถในการฟื้นพลังมีพื้นฐานจากการผูกมัดตนเอง (Commitment) การรู้สึกท้าทายและการควบคุมหรือจัดการได้และเป็นตัวทำนายศักยภาพในการปฏิบัติงาน และสุขภาพบุคคลที่แสดงให้เห็นว่ามีความเข้มแข็งอดทนและหรือความสามารถในการฟื้นพลังจะจัดการกับอุปสรรคได้ดีกว่า 5) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และการเชื่ออำนาจภายในตน (Internal

locus of control) การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) คือความเชื่อในการเป็นผู้ควบคุมชีวิต ของตนเองและเชื่อในความสามารถของตนในการเผชิญกับความท้าทายหรืออุปสรรค

Bandura กล่าวว่า บุคคลที่รับรู้ความรู้ความสามารถของตนเองจะสามารถฟื้นคืนจากความล้มเหลว โดยจะมองถึงวิธีการที่จะจัดการกับปัญหามากกว่าจะกังวลอยู่กับสิ่งที่เขาได้ทำพลาดไปแล้ว

6. การเชื่ออำนาจภายในตนเอง (Internal locus of control) จากการศึกษาของ Rotter (1997) กล่าวว่า บุคคลผู้ที่เชื่อว่าเขาสามารถควบคุมผลดีหรือผลร้ายของตนเองได้ แสดงถึงการเชื่ออำนาจภายในตน (Internal locus of control) จะส่งผลให้มีพฤติกรรมที่จะต่อสู้กับอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่เลวร้ายได้มากกว่าบุคคลที่เชื่อในอำนาจควบคุมภายนอก (External locus of control) แต่ผู้ที่มีลักษณะการเชื่อในอำนาจควบคุมภายใน (Internal locus of control) จะเป็นผู้ที่กำหนดว่าตนจะปฏิบัติอย่างไร แสดงให้เห็นความสอดคล้องกันระหว่างการควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ของชีวิตของบุคคลกับแรงจูงใจและความสำเร็จ

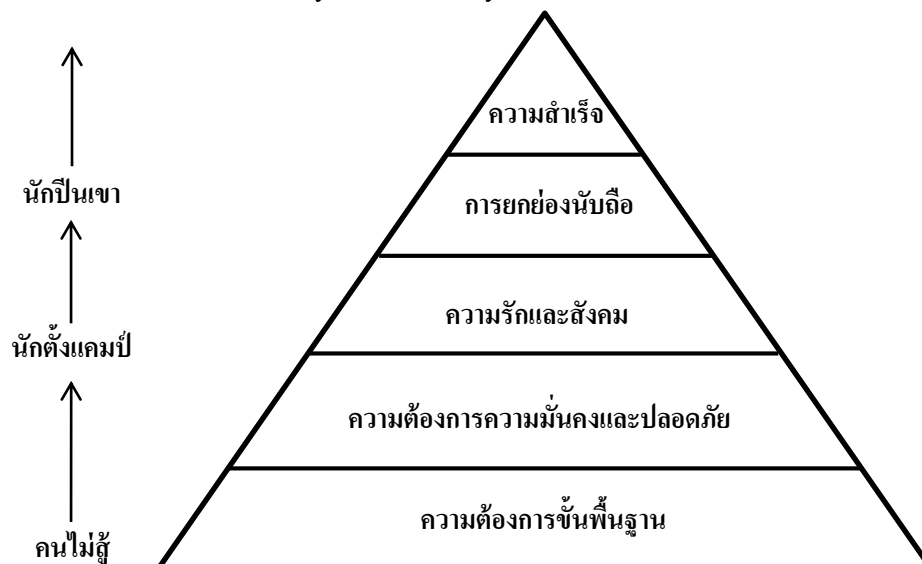
แนวคิดเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคนอกจากจะสามารถประยุกต์ใช้กับตนเองแล้ว ยังสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน วัฒนธรรมและสังคม และยังสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของสิ่งต่าง ๆ ได้ถึง 17 ประการ (Stoltz, 1997, p. 9) ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
2. แรงจูงใจ (Motivation)
3. การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment)
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
5. ความมีผลิตผล (Productivity)
6. การเรียนรู้ (Learning)
7. พลังงาน (Energy)
8. ความหวัง (Hope)
9. ความสุข ความเข้มแข็ง และความสนุกสนาน (Happiness, vitality and joy)
10. ความเข้มแข็งทางอารมณ์ (Emotional health)
11. สุขภาพทางกาย (Physical health)
12. ความมั่นคง (Persistence)
13. เจตคติ (Attitude)
14. การปรับปรุงพัฒนาตัวเองตลอดเวลา (Improvement overtime)
15. ทักษะ (Attitude)
16. การมีอายุยืน (Longevity)
17. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Response to change)

นอกจากนั้น Stoltz (1997) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบุคคล 3 ประเภทเพื่อให้สามารถพิจารณาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (Adversity quotient) ของบุคคลแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้นดังนี้

1. ผู้ถอนตัวหรือยอมแพ้ (Quitter) หมายถึง คนที่ไม่ตอบรับการท้าทายถอนตัวจากการปีนเขา ไม่รับฟังคำแนะนำหรือคำเตือนของผู้อื่น ไม่คิดจะปีนเขา ไม่คิดจะใช้ชีวิตให้คุ้มค่าอยู่ไปวัน ๆ ไม่มีจุดมุ่งหมายใด ๆ ในชีวิต
2. ผู้พักแรมหรือผู้รักสบายกลางทาง (Camper) หมายถึง คนที่เดินทางไปได้ครึ่งทางหรือพบอุปสรรคแล้วหยุดกลางทาง ในชีวิตที่เหลืออย่างสงบนิ่ง อาจเป็นคนที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต แต่เมื่อเผชิญกับการทดสอบหรือการท้าทายใหม่กลับขาดความกล้าหาญและความมุ่งมั่นที่จะเผชิญหน้าและเอาชนะอุปสรรค ซึ่งคนกลุ่มนี้จะมีจำนวนมากที่สุด
3. นักปีนเขาหรือผู้ชอบท้าทาย (Climber) หมายถึง คนที่มีความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น มีความพยายามที่จะก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่ยอมแพ้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่เลวร้ายเพียงใด ไม่คำนึงถึงผลได้ผลเสีย ไม่ใส่ใจว่าจะ โชคดีหรือโชคร้าย มุ่งมั่นปีนป่าอย่างไม่หยุดยั้งก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ยอมหยุดอยู่กับที่มีความมั่งคั่งปรารถนาที่จะบากบั่นแสวงหาพัฒนาบุกเบิกเพื่อตนเองเพื่อธุรกิจ และเพื่อมนุษยชาติทั้งหมด

หากนำลักษณะของบุคคลทั้ง 3 กลุ่มนี้มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need theory) ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ลักษณะของบุคคลทั้ง 3 กลุ่ม กับทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1987)



จากภาพจะเห็นว่าคนไม่สู้จะเป็นคนที่ยึดติดอยู่กับความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1 คือ ความต้องการทางสรีระ และความต้องการขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงทางจิตใจ และ ความปลอดภัยทางกาย สำหรับพวกนักตั้งแคมป์จะเป็นผู้ที่กล้ามากกว่าแต่ยังยึดติดอยู่กับความสุข และความสบาย หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ จะพบว่าอยู่ในช่วงความต้องการขั้นที่ 3 คือความต้องการเข้าสังคมและความรักและความต้องการ ขั้นที่ 4 คือความต้องการได้รับความยอมรับจากทั้งผู้อื่นและตนเอง แต่สำหรับนักปีนเขาจะเป็นกลุ่มเดียวเท่านั้น ที่สามารถบรรลุ ศักยภาพของตนสูงสุดสู่ความสามารถ ขั้นที่ 5 คือความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้

#### องค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

Stoltz (1997) ได้แบ่งองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ออกเป็น 4 มิติ และรวมเรียกโดยย่อว่า Co<sub>2</sub>RE ซึ่งในการประเมินระดับของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค โดยมีรายละเอียดในแต่ละมิติดังนี้ (Stoltz, 1997, pp. 106-125)

1. ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ (C = Control) มีความหมายใน 2 แง่มุม ได้แก่ 1) คือ คุณสมบัตินี้มีอิทธิพลทางบวกต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้มากเท่าไร และสองคุณสมบัตินี้สามารถควบคุมการตอบสนองของคุณต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ มากเท่าไร ถ้าการควบคุมสถานการณ์ (Control) เป็นเหมือนพลังของความพยายามของเราเพื่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น อีกสิ่งหนึ่งที่เหมือนฝ่าฝืนในด้านมือของมันเป็น ก็คือ การช่วยเหลือตัวเองไม่ได้หรือการสิ้นหวัง ซึ่งเปรียบเสมือนมะเร็งร้ายของการมีความมานะพยายามของมนุษย์ คนที่ขาดความสามารถในการควบคุมสถานการณ์มักจะมีสุขภาพที่อ่อนแอ มีแนวโน้มที่จะเกิดอาการซึมเศร้าได้สูง และอาจจะนำไปสู่ความร้ายแรงอื่น ๆ ได้ ในมุมมองของ AQ แล้ว การควบคุมสถานการณ์ (Control) คือ ความอิสระอย่างแท้จริงและมีพลัง ไม่ใช่การควบคุมผู้อื่นอย่างป่าเถื่อน หรือการบังคับไม่ให้มีอิสระ เมื่อขยายความได้ชัดเจนขึ้นจะพบว่ามันคือความสามารถของบุคคลหนึ่งในการปรับปรุงสถานการณ์ที่มีปัญหาอุปสรรคให้ดีขึ้น โดยใช้สิ่งที่เรียกว่า อิทธิพลหรืออำนาจในทางบวก (Positive influence) 2) ความรับผิดชอบต่อปัญหา (O-ownership) หรือความรับผิดชอบต่อปัญหาจะช่วยให้เรากลับไปนิยามคำว่า การกล้ารับผิดชอบ (Accountability) ได้อย่างมีโครงสร้าง และนำไปใช้จริงได้มากยิ่งขึ้น สำหรับการประสบความสำเร็จในอนาคต เนื่องจากปัจจุบันและอนาคตผู้บังคับบัญชาทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีแนวโน้มสูงในการเพิ่มคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกัน ในลักษณะทีมงานภายในหน่วยงานเดียวกัน และทีมงานที่ผสมที่ประกอบด้วยหลายหน่วยงาน ส่วนใหญ่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะความผิดพลาดอะไรจะเกิดขึ้น เราจะเล่นบทบาทในการแก้ไขให้ดีขึ้นโดยไม่ใส่ใจกับความผิดและสาเหตุของมัน ทุกคนต้องเล่นบทบาทนี้เพื่อความอยู่รอดของทีม การเรียนรู้และการไต่ขึ้นไปสู่

ความสำเร็จสูงสุดด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญเพื่อความสำเร็จของเรา สิ่งนี้ให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกัน และ เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในทีมงาน ส่งเสริมให้เกิดความคล่องแคล่วในการคิดและการกระทำ (Agility) ในการทำงานและแก้ไขปัญหา

3. การรับรู้ถึงผลกระทบของปัญหา (R = Reach) หมายถึง การนำปัญหาและอุปสรรค กระจายไปยังพื้นที่อื่น ๆ ของงานและชีวิตได้ในระดับใด ตามหลักเหตุผลแล้วยิ่งปัญหาขนาดใหญ่ ขึ้นเท่าไร ศักยภาพของมันที่จะสร้างความน่ากลัว ความรู้สึกว่าจะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้หรือสิ้นหวัง จะยิ่งมากขึ้น แต่ถ้าปัญหายิ่งเล็กลง ความสามารถจัดการกับสิ่งที่ทำทลายจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น การรับรู้ว่ ปัญหา นั้นขยายหรือกระจายไปสู่ปัญหาต่าง ๆ มักจะเป็นต้นเหตุของความตึงเครียดของสัมพันธ์ภาพ ได้ คนหนึ่งอาจจะเห็นว่าโครงการใหม่เป็นเหมือนความท้าทายที่จะทำให้เรารู้สึกตื่นเต้นมีกำลังใจ ซึ่งน่าทดสอบและช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับแผนกได้ ถ้าดำเนินโครงการนี้ต่อไปในขณะที่เพื่อน ร่วมงานอีกคนหนึ่ง มั่นใจว่าโครงการนี้เป็นไปไม่ได้ที่จะสำเร็จและอาจทำงานแผนกทั้งแผนก ได้ผลของความขัดแย้งนี้ อาจจะทำลายความสามารถของพวกเขาในการทำงานร่วมกันด้วยเช่นกัน

4. ความอดทนต่อปัญหา (E = Endurance) หมายถึง การที่คนเราจะรับรู้ถึงปัญหา อุปสรรคคงอยู่เป็นระยะเวลายาวนานแค่ไหน คนที่มีระดับ AQ ต่ำ มีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่ปัญหา อุปสรรคจะคงอยู่ตลอดไป ส่วนคนที่มี AQ สูงนั้น จะมีความสามารถที่อธิบายได้ว่า การมองเห็น สภาพแวดล้อมที่เลวร้ายที่สุดนั้นจะผ่านไป ดังนั้นเมื่อต้องประสบกับอุปสรรคที่หนักหน่วง คนที่มี ระดับ AQ มีแนวโน้มที่จะเห็นความได้เปรียบจากเหตุการณ์นั้นได้มากที่สุด การรับรู้ว่ไม่ว่าอะไร จะเกิดขึ้นความสุขจะลดลงไปมากขนาดไหนก็ตามในไม่ช้ามันก็จะดีขึ้นเอง หรือคิดว่า “สิ่งนี้ จะผ่านพ้นไปในที่สุด” การรับรู้อย่างนี้ทำให้คนเราเกิดความแข็งแกร่งขึ้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา ควบคุมสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น เผชิญปัญหาด้วยความมีสติ อดทนอดกลั้น จนสามารถแก้ปัญหาานั้นได้สำเร็จ

#### **เทคนิคในการช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (AQ)**

Stoltz (1997, pp. 155-157) ได้เสนอแนะหนทางในการช่วยพัฒนาความสามารถในการ เผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่เรียกว่า “The LEAD Sequence” ดังนี้

1. การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น (L = Listen to your adversity response) หมายถึง ความสามารถในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและ แนวทางในการแก้ไข เพราะการฟังเป็นพื้นฐานทางแนวคิดของมนุษย์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

2. การตั้งมั่นในเหตุผลและหลักเกณฑ์ (E = Establish all originals and your ownership of the result) หมายถึง การสำรวจว่าสิ่งใดคือสาเหตุดั้งเดิมของอุปสรรคที่เกิดขึ้น ระบุให้ชัดเจนว่

ตนเองต้องทำสิ่งใดที่เฉพาะเจาะจงลงไปทำให้สถานการณ์ดีขึ้น ตัดสินลงไปว่าสิ่งใดอยู่ในความรับผิดชอบของเรา และสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบหรือการตัดสินใจของเรา

3. การวิเคราะห์แยกแยะ (A-Analyze the evidence) หมายถึง การวิเคราะห์เหตุการณ์ให้ชัดเจนว่ามีเหตุการณ์อะไรบ้างอยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา มีเหตุการณ์ใดบ้างที่ต้องกระจายเข้าไปในส่วนอื่น และมีเหตุการณ์ใดที่เป็นวิกฤติชี้ชัดเยื่อเกินความจำเป็น

4. การปฏิบัติ (D-Do something) หมายถึง การเลือกวิธีการและลงมือกระทำตามที่ได้วางแผนเพื่อให้อุปสรรคอยู่กับเราให้มีระยะเวลาที่น้อยที่สุด ด้วยการหาข้อมูลที่เป็นเพิ่มเติม และวิธีที่จะสามารถควบคุมไม่ให้อุปสรรคเข้ามามีบทบาทต่อชีวิต

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2546) ได้เสนอเทคนิคในการพัฒนา AQ ที่เรียกว่า “Adversity” ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

A = Activating event การนึกถึงเหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น

D = Degree of adversity การประเมินความรุนแรงของปัญหาและวิกฤติเพื่อดูแรงจูงใจในการที่จะแก้ปัญหา

V = Verify การตรวจสอบความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและวิธีการให้เหตุผลถึงสาเหตุของวิกฤติว่าเกิดจากตัวเองหรือสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อการแก้ไขปัญหา คิดว่าปัญหาหลวมกว้างขวางแค่ไหน และสามารถแก้ไขได้ทันทีหรือไม่ คิดว่าผลลัพธ์ของปัญหาจะเป็นอย่างไร

E = Explain การอธิบายวิธีการตอบโต้ต่อภาวะวิกฤติว่าเป็นแบบใด แบบ AQ สูง หรือแบบ AQ ต่ำให้กับตัวเองหรือกลุ่ม หลังจากที่เรามา Verify CO<sub>2</sub>RE ของเรา

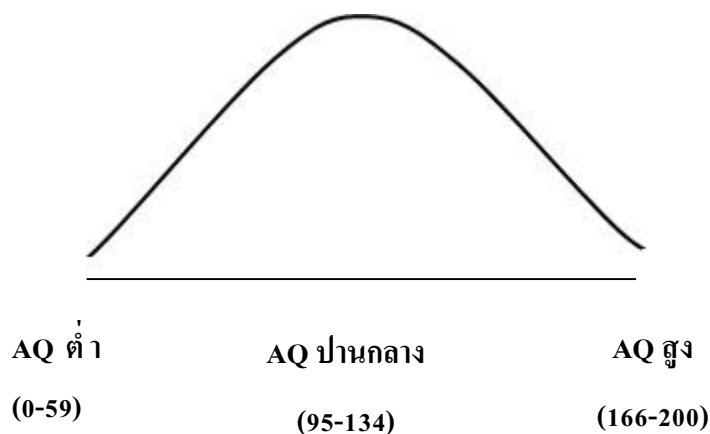
R = Reassessment การประเมินวิธีการตอบโต้ต่อภาวะวิกฤติใหม่อย่างคนมี AQ สูง เช่น เชื่อว่าเหตุการณ์นี้สามารถควบคุมได้เพราะอะไร สาเหตุของปัญหานั้นน่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อม เพราะถึงแม้จะเป็นความผิดพลาดของเราแต่ก็เป็นความผิดพลาดที่เธอเธอ สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไขได้ และจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของภาวะวิกฤติด้วยความกล้าหาญโดยไม่ท้อแท้ มีความเชื่อว่า “ปัญหามีไว้ให้แก้ไข มิใช่ท้อแท้” ไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ และไม่ผัดวันประกันพรุ่งในการแก้ปัญหา

S = Systems thinking for solution

1. Control คือ ควบคุมสถานการณ์ด้วย AQ และ EQ โดยกำหนดปัญหาไว้ชัดเจน
2. Origin คือ วิเคราะห์สาเหตุด้วย Cause & effect วิเคราะห์สาเหตุด้วยผังก้างปลา
3. Ownership คือ ความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤติแล้วกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยถือว่าความรับผิดชอบเป็นคุณภาพของคนดี คนกล้าหาญ

### การประเมินความสามารถในการเผชิญอุปสรรค

Stoltz (1997) ได้นำเสนอวิธีการประเมินความสามารถในการเผชิญอุปสรรคโดยใช้แบบประเมิน ARP quick take (The adversity response profile) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่ได้จากการวิจัยรวบรวมจากประชาชนกว่า 20,000 คน จากหลายสาขาอาชีพทั่วโลก แบบประเมิน ARP Quick take ได้รับการออกแบบเพื่อใช้วัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในประชาชนกว่า 75,000 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากการศึกษา Stoltz นำมาเขียน เป็นแผนภาพที่มีความต่อเนื่องและกระจายเป็นรูประฆังคว่ำ ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค (Stoltz, 1997)

Stoltz (1977) กล่าวถึงความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค (AQ) ว่ามีความต่อเนื่องที่ไม่ใช่สิ่งตรงข้ามระหว่างขาบวกกับค่า ไซ้หรือไม่ไซ้ หรือประสบผลสำเร็จกับไม่ประสบผลสำเร็จ แต่เป็นระดับของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค คือ ระดับสูง ระดับปานกลางและระดับต่ำ ซึ่งไม่สามารถบอกจุดที่แตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างผู้ที่มี AQ 134 กับผู้ที่มี AQ 135 ดังนั้น Stoltz ได้เสนอเกณฑ์การแปรผลและเปรียบเทียบคะแนน กับลักษณะของบุคคลที่มีคะแนนรวมของ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในแต่ละช่วงเป็น 5 ระดับ ดังนี้

AQ 166-200 บุคคลที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค อยู่ในช่วงนี้ จะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการอดทนต่ออุปสรรค ความยากลำบาก สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสและก้าวต่อไปข้างหน้า พร้อมทั้งพัฒนาทักษะของตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้พบกับชัยชนะและความสำเร็จได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเป็นผู้นำและสอนแนะผู้อื่นได้

AQ 135-155 หากความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของบุคคลอยู่ในช่วงนี้ บุคคลนั้นจะทำงานได้ค่อนข้างดี มีการใช้ความสามารถพื้นฐานในแต่ละวัน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองได้ โดยการปรับเปลี่ยนแง่มุมต่างๆ ของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของตนเองให้สูงขึ้น

AQ 95-134 บุคคลจะทำงานได้ดีพอใช้ ทุกอย่างเป็นไปอย่างเรียบง่าย เมื่อผิดพลาดบุคคลกลุ่มนี้จะเสียใจมากเกินไป และอาจทำให้ท้อใจ หากความรู้สึกเสียใจนั้นสะสมอยู่เป็นเวลานานจะทำให้คลายความตั้งใจของบุคคล อย่างไรก็ตามก็ยังสามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ได้เช่นกัน

AQ 60-94 บุคคลกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะใช้ประโยชน์ จากศักยภาพของตนเองได้น้อย เมื่อพบอุปสรรคความลำบาก จะทำให้สูญเสียพลัง หมดสิ้นความเพียรพยายาม หากต้องการที่จะรอดพ้นจากความหายนะบุคคลกลุ่มนี้ต้องพยายามเพิ่มระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของตนเอง

AQ 59 และต่ำกว่า หาก ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของบุคคลอยู่ในระดับนี้ ก็ค่อนข้างเป็นที่แน่นอนว่าบุคคลจะมีแต่ความเสียใจโดยไม่จำเป็นกับทุกๆ เรื่อง จะสูญเสียพลังงาน แรงจูงใจ สุขภาพ ความมีชีวิตชีวา ผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพงานตกต่ำ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ได้แก่ ด้านการควบคุม ด้านการรับรู้จุดเริ่มต้นของปัญหาและความรับผิดชอบ ด้านการเข้าสู่ปัญหาอย่างมีสติ และด้านความอดทน (CO<sub>2</sub>RE) ซึ่งตามแบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ของ Stoltz (1997) ประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วย ประเด็นย่อยข้อละ 2 ประเด็นในแต่ละองค์ประกอบย่อยประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ ประเด็นย่อยโดยกำหนดรหัสเป็นบวก (C+ , O<sub>2</sub>+, R+, E+) ด้านละ 5 ประเด็นย่อย และรหัสลบ (C- , O<sub>2</sub>- , R- , E-) ด้านละ 10 ประเด็นย่อย คัดคะแนนเฉพาะด้านที่เป็นรหัสลบ คะแนนเต็ม ด้านละ 50 คะแนน Stoltz (1997) ได้แบ่งระดับคะแนนของรายด้าน ออกเป็น 3 ระดับ คือ

AQ ระดับสูง คือ บุคคลที่มีคะแนนรายด้านอยู่ในช่วง 38-50 คะแนน

AQ ระดับปานกลาง คือ บุคคลที่มีคะแนนรายด้านอยู่ในช่วง 24-37 คะแนน

AQ ระดับต่ำ คือ บุคคลที่มีคะแนนรายด้านอยู่ในช่วง 10-23 คะแนน

ในการพิจารณาระดับคะแนนของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคนั้น Stoltz (1997) เสนอให้พิจารณาคะแนนรวมทั้ง 4 องค์ประกอบ และแปลผลเปรียบเทียบกับลักษณะของบุคคลดังที่กล่าวไว้ข้างต้น จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า แบบประเมินความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคใช้พยากรณ์ความสำเร็จและทำนายการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จ

### ความฉลาดทางจริยธรรม (Moral quotient)

ความฉลาดทางจริยธรรม จะเห็นว่านักวิชาการได้ให้ความสนใจมาก โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลายผู้วิจัยนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวคิดและผลงานวิจัยหลากหลายทั้งในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ดังเช่น สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 9) ที่ได้กล่าวว่าความฉลาดทางจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาของผู้เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ ญาดา กรุณากร (2558, หน้า 177) ที่ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางจริยธรรม จะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นผลดีต่อสังคมและประเทศชาติ โดยผู้นำที่มีจริยธรรมย่อมจะได้รับการยกย่อง ชมเชยจากพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ Sergiovanni (1992, หน้า 552) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้นำการศึกษาต้องถือเป็นภาวะความรับผิดชอบ (Stewardship) โดยผู้นำควรเอาใจใส่ต่อความผาสุกของโรงเรียนและชุมชน สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร (2550, หน้า 90) ที่ได้ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญด้านคุณธรรมของผู้นำทางวิชาการเป็นองค์ประกอบที่บูรณาการอยู่ในโรงเรียนที่ดี กล่าวคือ อาชีพผู้นำทางการศึกษาเป็นวิชาชีพที่ต้องมีเหตุผลทางจริยธรรม เนื่องด้วยเหตุการณ์ต่างๆ ที่เลวร้ายในอดีตเป็นผลมาจากภายใต้การกระทำหรือกิจกรรมที่ขาดเหตุผลทางจริยธรรม การปฏิบัติการของผู้นำทางการศึกษาควรเป็นไปตามข้อแนะนำทางจริยธรรมที่เป็นขนบธรรมเนียมดั้งเดิม และผสมผสานกับค่านิยมของสังคมประชาธิปไตย ผู้นำทางการศึกษา จึงควรมีความเคารพนับถือสมาชิกทุกคนของสังคม เข้าใจความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและความคิดเห็น ความเสมอภาคของบุคคล การกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ความเคารพนับถือสมาชิกทุกคนในสังคม Berghofer and Schwartz (2008, p. 2) อธิบายว่าผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกเป็นมาตรฐานทองคำ (The gold standard) สำหรับองค์กรผู้นำเชิงจริยธรรมจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างมีคุณภาพภายใต้หลักการของความเคารพ (Respect) ไม่สร้างข้อตกลงหรือสัญญาหรือการยินยอมด้วยการบีบบังคับอย่างไม่มีทางเลือกซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จขององค์กรผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจว่าความสัมพันธ์เหล่านี้ จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตหรือความก้าวหน้าสำหรับองค์กร (Yukl, 2006) ผู้นำ คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต้องให้ความเป็นธรรมตามอำนาจทั้งกฎหมาย ตำแหน่งหน้าที่มีอำนาจ มีการควบคุมทรัพยากร และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามความยุติธรรมกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เน้นไปที่ความเป็นธรรมโดยการปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความนับถือ และมีศักดิ์ศรี ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่เชื่อมโยงกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางจริยธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจให้ผู้อื่นตามยึดเอาประโยชน์ของส่วนรวมและจริยธรรมเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน การแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและความกล้าหาญในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อโรงเรียน และชุมชน

### องค์ประกอบของความฉลาดทางจริยธรรม

ด้วยความฉลาดทางจริยธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้จึงมีนักการศึกษาพยายามจำแนกองค์ประกอบของความฉลาดทางจริยธรรมให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม ดังเช่น กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 68) ได้สรุปองค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียร พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 2) ความซื่อสัตย์ คือ การประพฤติปฏิบัติตรงต่อความเป็นจริง ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น 3) ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงมกมาย มีความยับยั้งชั่งใจ 4) ความกตัญญูกตเวทีกตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุปการคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวทีก คือ การแสดงออก การตอบแทนบุญคุณ 5) การรักษาระเบียบวินัย คือ การควบคุมการประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องกับ ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมาย 6) ความเสียสละ คือ ความละความเห็นแก่ตัว การให้ปันกับคนที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย ทรัพย์ สติปัญญา 7) ความสามัคคี คือ พร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งน้ำใจเดียวกัน 8) การประหยัด คือ การใช้สิ่งของทั้งหลายให้พอเหมาะ 9) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง 10) ความอดุสาหะ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงาน และ 11) ความเมตตากรุณา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

หนูไกร มาเชค (2559, หน้า 50) สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความน่าไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ การรักษาสัญญา 2) ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ ความสุภาพ ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และการยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดีต่อตนเอง ต่อหน้าที่พลเมือง และต่อการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ตัดสินใจอย่างมีกระบวนการด้วยความถูกต้องเป็นกลาง

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 9-12) ได้จำแนกองค์ประกอบของผู้นำที่มีความฉลาดทางจริยธรรมไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การแสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ (Honestly) มีความซื่อตรง (Integrity) รักษาสัญญา (Keep-promise) และมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ชุมชน และสังคม ประเทศชาติ
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การแสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศและมีการควบคุมตนเอง

3. ความเคารพ (Respect) หมายถึง การที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มี ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี และให้การยอมรับผู้อื่น

4. ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) หมายถึง การเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ เป็นพลเมืองดี เกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และการเมืองการปกครอง

5. ความยุติธรรม (Fairness) หมายถึง การเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการตัดสินใจโดยใช้ กระบวนการที่ถูกต้อง เป็นกลาง

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 159) ได้จัดกลุ่มองค์ประกอบจริยธรรมออกเป็น 3 ชุดดังนี้

- 1) จริยธรรมพื้นฐาน ได้แก่ ความเป็นอิสระ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ความมีวินัยและความอดทน
- 2) จริยธรรมประโยชน์ปัจจุบัน ได้แก่ ฉันทะ ความขยันหมั่นเพียร ความประหยัดและความซื่อสัตย์
- 3) จริยธรรมประโยชน์เบื้องหน้า ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความสามัคคี ความเป็น กัลยาณมิตร และความกตัญญู

Berghofer and Schwartz (2008, p. 2) กล่าวถึงหลักการพื้นฐานภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) ความเคารพ (Respect) ความซื่อตรง (Integrity) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความยุติธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equity) ความเที่ยงธรรม (Justice) และ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion)

Dubrin (2004, p. 274) ได้กล่าวถึงการนำเชิงจริยธรรม ว่าสามารถศึกษาได้จาก 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แสดงความซื่อสัตย์ ความน่าไว้วางใจ และยึดมั่นต่อคำสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น 2) ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) สร้างกลุ่ม 4) เคารพในปัจเจกบุคคล และ 5) ใช้ความนิ่งสงบในการทำให้บรรลุชัยชนะ

Brown (2006, p. 185) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางจริยธรรมนั้น จะประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

Freeman (2004, p. 139) ได้ขยายขอบเขตของการศึกษาความฉลาดทางจริยธรรมของ ผู้บริหาร ออกไปเป็น 10 ประการดังนี้ 1) ประกาศวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรให้ชัดเจน และประพฤติตัวตามแนวทางที่ประกาศไว้ 2) มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรมากกว่าเน้นเรื่องอัตรากำลังคน 3) สรรหาคนดีมีจริยธรรมและพัฒนาบุคคลเหล่านั้น 4) หมั่นพร่ำสอนเรื่องจริยธรรม ค่านิยมและสร้างนิยามในด้านจริยธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5) สร้างกลไกในการหยุดหรือ ยับยั้งการตัดสินใจหรือพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรมในองค์กร 6) เปิดใจกว้างที่จะเข้าใจค่านิยมของคน อื่น ๆ 7) กล้าตัดสินใจในเรื่องยากๆ อย่างใช้ความคิดสร้างสรรค์ 8) ต้องทราบดีว่าค่านิยมหรือ หลักการความเชื่อทุกอย่างล้วนมีข้อจำกัด 9) ต้องมองให้ทะลุปรุโปร่งกว่าการตัดสินใจแต่ละครั้ง นั้นส่งผลกระทบต่อใคร และ 10) ผู้นำต้องใส่ใจว่าหลักการบริหารและการใช้ชีวิตประจำวันนั้นเป็น หลักการเดียวกัน



### การประยุกต์ใช้ความฉลาดทางจริยธรรม

ประชุม โปธิกุล (2550) กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน บรรยากาศทางจริยธรรมมิใช่เป็นการประมวลกฎเกณฑ์หรือกฎหมายแต่เป็นเรื่องเจตคติที่เหนือกว่าซึ่งต้องรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การตัดสินใจในแต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่เอาผิดกับการสอนที่ย่ำแย่เป็นบรรยากาศของการสนับสนุนเช่นนั้น ก็เท่ากับเป็นการยอมรับการฉ้อฉลต่อชุมชนและนักเรียน ผู้บริหารที่ไม่เอาผิดกับนักเรียนที่ขาดเรียนก็เท่ากับโรงเรียนไม่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องถามและตอบคำถามต่อไปนี้ ทำไมโรงเรียนจึงจัดตั้งขึ้น เราต้องการประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร พันธกิจอะไรที่โรงเรียนต้องทำเพื่อนักเรียนและชุมชน พฤติกรรมของนักเรียนและครูเป็นเช่นไรที่มีความสำคัญต่อชุมชนของโรงเรียน คำตอบและคำถามเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบบรรยากาศทางจริยธรรมของโรงเรียนและสื่อให้เห็นว่าสิ่งที่ผูกกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง โรงเรียนจะไม่มีบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่สื่อค่านิยมทางจริยธรรมผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน และสังคม กฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวันสิ่งแวดล้อมทางจริยธรรมจะบรรลุผลผ่านการตัดสินใจเป็นพันๆ ครั้งตลอดระยะเวลาอันยาวนานผู้นำทางจริยธรรมมีความหมายเดียวกับโรงเรียนที่ดี ผู้บริหารที่มีจริยธรรมต้องสนใจว่าเงินที่ใช้มันใช้อย่างถูกต้อง บุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ครูสอนอย่างดี เช่นเดียวกับโค้ชกีฬาที่สอนผู้เล่นให้เล่นหนักได้แต่ต้องยุติธรรม หลักสูตรต้องพัฒนาตามความต้องการทางสังคม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนผู้ปกครอง ท่านต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการของโรงเรียน ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้

โดยสรุป องค์ประกอบของความฉลาดทางจริยธรรมของผู้บริหารนั้น สามารถพิจารณาได้จาก 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) จริยธรรมต่อตนเอง ได้แก่ การที่ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ควบคุมตนเอง ซื่อสัตย์สุจริต กตัญญูกตเวที และ รักษาระเบียบวินัย 2) จริยธรรมต่อนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน ได้แก่ การเคารพซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรม และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่บุคลากรและนักเรียน เห็นใจผู้อื่น มีเหตุผล สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ มีความเป็นกัลยาณมิตร และมีการเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากร และ 3) จริยธรรมต่อชุมชน และสังคม ได้แก่ ความเป็นพลเมืองดี เน้นความสำเร็จขององค์กรและยอมรับค่านิยมความเชื่อที่แตกต่างหลากหลาย

### ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion quotient)

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า อีคิว (EQ) และจากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หลายท่านไม่ว่าจะเป็น Cooper and Sawaf (1997, p. 8) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง

ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ และรู้จักใช้พลังทางอารมณ์ของตนเป็นรากฐานในการสร้างสัมพันธภาพ และ โน้มน้ำใจจิตใจผู้อื่น นอกจากนี้ Mayer and Salovey (1997, p. 11) ได้ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ ประเมิน และแสดงอารมณ์ออกมาได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึง และสร้างความรู้สึกที่ดี ที่เกื้อกูลความคิดได้ เข้าใจอารมณ์ และวิเคราะห์อารมณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้จากอารมณ์ของตนเอง การรับรู้และควบคุมภาวะอารมณ์ได้ดี นอกจากนี้ กัลยา อุดคัมภ์ (2555, หน้า 95) ได้สรุปว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารคือความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังเข้าใจอารมณ์ และรับรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สอดคล้องกับนักการศึกษาอีกหลายท่าน (Bar-On, 1997 a, p. 13; Goleman, 1998b, p. 13)

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่นแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลโดยมีความตั้งใจที่จะใช้อารมณ์ของตนทำงานให้ตนเองหรือประโยชน์ให้กับตนเอง ตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

#### **แนวคิดและทฤษฎีด้านความฉลาดทางอารมณ์ของ Goleman**

ทำไมความฉลาดทางอารมณ์ดีกว่าความฉลาดทางปัญญา Goleman (1995, pp. 43-44) ได้อธิบายโครงสร้างความฉลาดทางอารมณ์ในหลายมิติ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่มีความรู้ และจัดการกับอารมณ์ของตนเอง มีแรงจูงใจในตนเอง (Self-motivation) เข้าใจในบุคคลอื่น ๆ (Empathy) และมีความชำนาญในสังคม ความรู้และการจัดการกับอารมณ์นั้นจะเกี่ยวข้องกับการเริ่มสังเกตตนเองในอารมณ์และความรู้สึกหนึ่งพร้อมกับการควบคุมความรู้สึกนั้นให้อยู่ในความเหมาะสม และได้อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจในตนเองเปรียบเสมือนช่องทางของการนำอารมณ์มาสร้างแรงผลักดันสู่เป้าหมายที่ต้องการ เกิดความอึดอ้อมใจในภายหลัง และรู้สึกถึงแรงกระตุ้นในตนเอง ในด้านการเข้าใจในบุคคลอื่น (Empathy) นั้น เน้นที่การพูดที่ไม่ทำให้คนอื่นเสียใจแต่พูดแล้วทำให้คนประทับใจ เป็นคนที่คิดในแง่บวก การเป็นคนที่มีอารมณ์อ่อนไหว ไวต่อความรู้สึกของคนอื่นมีความรู้สึกห่วงใยและให้คนอื่นก่อนเสมอ และเป็นคนที่มีความสามารถเข้าใจ ประมวลความรู้สึกของคนอื่น และสามารถให้ความเข้าใจและผลการประมวลนั้นมาเป็นที่นำไปสู่การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความชำนาญในสังคมคือความสามารถในการจัดการอารมณ์ของผู้อื่นและจัดการพื้นฐานอารมณ์ของตนเอง ซึ่งให้เห็นว่าทำไมความฉลาดทางอารมณ์จึงมีความสำคัญมากกว่าความฉลาดทางปัญญา ซึ่งเป็นเวลาที่ยาวนานกับการให้ความสำคัญของสมองสติปัญญา โดยไม่ใส่ใจสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จในชีวิต คือ กลุ่มของทักษะทาง

อารมณ์ที่สามารถสอนได้ไม่เหมือนความฉลาดทางปัญญา ที่ยากแก่การสอนและพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ช่วยอธิบายว่าทำไมบุคคลที่มีความฉลาดทางปัญญาสูงไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตสูงสุด ความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยอธิบายความสำเร็จในโรงเรียน บ้าน และในการทำงานได้ดี เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถที่จะจัดการ และตรวจสอบอารมณ์ของตนเอง อยู่เสมอ จูงใจตนเองไปยังเป้าหมาย เข้าใจผู้อื่น สามารถจัดการกับความขัดแย้งและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงทักษะทางจิตวิทยา ทักษะการสื่อสาร และสังคมเฉพาะอย่างเข้าด้วยกัน (Goleman, 1995, p.44) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

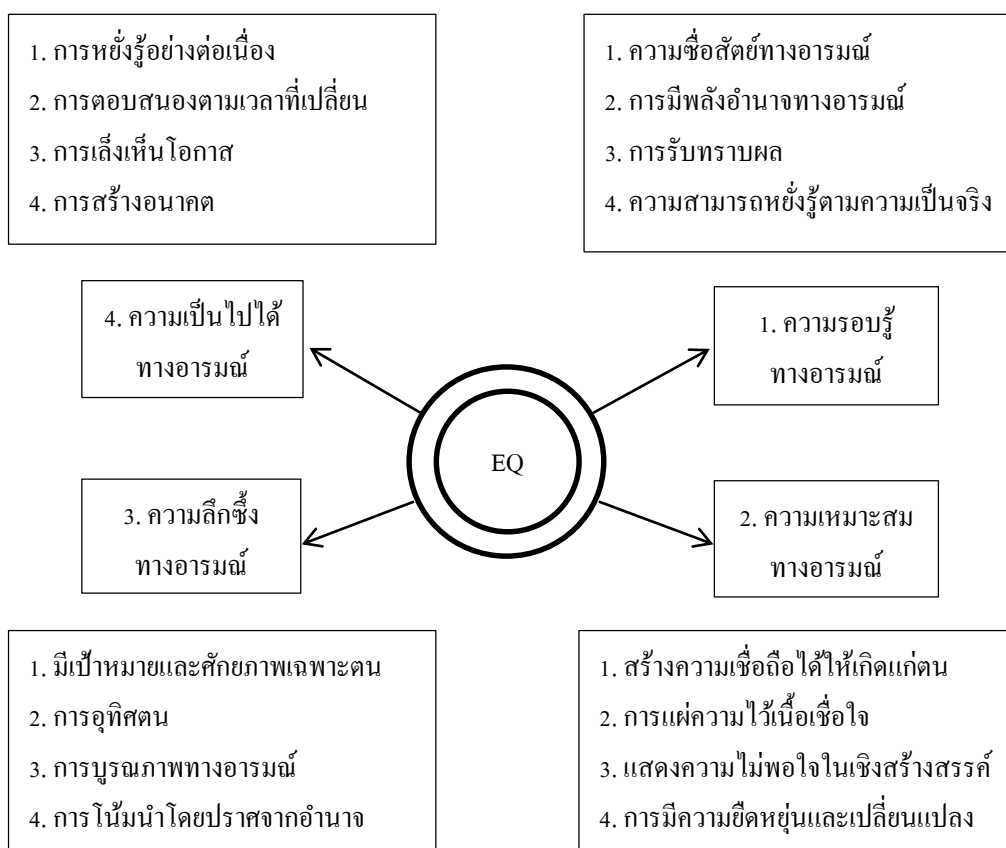
1. การรับรู้อารมณ์ตนเอง ได้แก่ การตระหนักถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นและตรวจสอบความรู้สึกได้
2. การจัดการอารมณ์ ได้แก่ การจัดการความรู้สึกต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมความสามารถที่จะปลอบตนเอง และความสามารถที่จะขจัดความบ้ำคลั่ง ความวิตกกังวล ความหม่นหมองหรือความขุ่นเคือง
3. การจูงใจตนเอง ได้แก่ ออกถึ้น รอได้ และสามารถรู้สึ่สภาวะการถึ้นไหลได้
4. การเข้าใจผู้อื่นและการปรับให้เข้าสิ่งทีบุคคลต้องการ
5. การจัดการความสัมพันธ์ได้แก่ ทักษะในการจัดการอารมณ์ของบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น

Goleman (2002) ได้อธิบายเกี่ยวกับสิ่งแรกของภาวะผู้นำคือ การเรียนรู้การนำด้วยความฉลาดทางอารมณ์ (Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence) กล่าวถึงมิติแรกของการเป็นผู้นำคือ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่สามารถประสานความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน (Resonance) ได้อย่างดีกับผู้ตามหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเป็นผู้นำนั้นต้องมีความพร้อมทางด้านจิตใจและสมอง เป็นการนำความคิดและอารมณ์ความรู้สึกมาพบกัน ทำให้ผู้นำรู้จักวิธีในการบริหารตนเอง บริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางที่ตนต้องการได้ นอกจากนี้เขายังได้แบ่งความสามารถทางอารมณ์เป็น 4 กลุ่มคือ ความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การจัดการตนเอง (Self-management) ความตระหนักในสังคม (Social-awareness) และ การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship-management)

ผู้นำแต่ละคนนั้นถ้ามีความสามารถเด่นทั้ง 4 กลุ่ม นั้นถือว่าเป็นผู้นำที่ขอดีเยี่ยมแต่ในความเป็นจริงผู้นำแต่ละคนจะมีความสามารถที่เด่นไม่เหมือนกัน จึงได้สรุปความเป็นผู้นำ 6 แบบ ได้แก่ แบบส่งเสริมความร่วมมือ แบบวิสัยทัศน์ แบบเป็นผู้ฝึกสอน แบบประชาธิปไตย แบบใช้ตนเป็นมาตรฐานและแบบออกคำสั่ง ซึ่งพบว่าผู้นำสองแบบหลังนั้นต้องใช้ความระมัดระวังในการนำ เพราะมีแนวโน้มที่จะทำลายบรรยากาศที่ดีซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาขององค์กร

### แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของ Cooper and Sawaf

Cooper and Sawaf (1997) ได้เสนอโมเดลของความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย หลักสำคัญ 4 ประการ ซึ่งนำไปสู่การวัดการประเมินที่เรียกว่า EQ Map ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ความฉลาดทางอารมณ์ของ Cooper and Sawaf (1997)

Cooper and Sawaf (1997) อธิบายว่าองค์ประกอบแผนที่ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ในอารมณ์ (Emotional literacy) ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการรับรู้ การควบคุมตนเองและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย

1.1 ความซื่อสัตย์ในอารมณ์ (Emotional honesty) คือ รับรู้อารมณ์ตรงตามที่เป็น มีสติรับรู้และไหวพริบทันอารมณ์ของตนที่ผันแปรไป

1.2 การมีพลังอำนาจทางอารมณ์ (Emotional energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การรับผลย้อนกลับของอารมณ์ (Feedback) การมีความรับผิดชอบ

- 1.4 การหยั่งรู้และเชื่อมโยงอารมณ์ (Emotional connection and intuition) รวบรวมอารมณ์ให้เกิดพลังสร้างสรรค์
2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotion fitness) ประกอบด้วย
  - 2.1 สร้างความเชื่อถือแก่ตน (Authenticity presence) เชื่อในความสามารถของตน
  - 2.2 การแผ่ความไว้วางใจ (Trust radius) ในด้านอารมณ์ต่อผู้อื่น
  - 2.3 การแสดงความไม่พอใจเชิงสร้างสรรค์ (Constructive discontent) ความสามารถในการฟัง
  - 2.4 มีความยืดหยุ่นต่อเปลี่ยนแปลง (Resilience and renewal) จัดการกับความขัดแย้ง
3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotional depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตและหน้าที่การงานให้เข้ากับศักยภาพและเป้าหมายของตัวเอง ประกอบด้วย
  - 3.1 มีเป้าหมายและศักยภาพเฉพาะตน (Unique potential and purpose) สามารถสำรวจแนวทางของชีวิต การทำงานตามศักยภาพให้บรรลุเป้าหมายของตน
  - 3.2 การอุทิศตน (Commitment) สามารถอุทิศตนและมีความรับผิดชอบ
  - 3.3 การบูรณาภาพทางอารมณ์ (Applied integrity) สามารถสร้างความพอใจในชีวิต
  - 3.4 การโน้มนำโดยปราศจากอำนาจ (Influence without authority)
4. ความเป็นไปได้ทางอารมณ์ (Emotional alchemy) ความสามารถในการใช้อารมณ์เพื่อความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะที่จะเผชิญปัญหาและความกดดัน ประกอบด้วย
  - 4.1 การหยั่งรู้อย่างต่อเนื่อง (Intuitive flow) ช่วยให้เกิดความเต็มใจและเข้าถึงการแก้ปัญหาซ่อนเร้นได้อย่างกว้างขวาง
  - 4.2 มีการตอบสนองตามเวลาที่เปลี่ยน (Reflective Time-shifting)
  - 4.3 การเล็งเห็นโอกาส (Opportunity sensing) สามารถที่จะแก้ปัญหาและความกดดัน
  - 4.4 การสร้างอนาคต (Creating the future) และไม่ปิดกั้นโอกาส

#### **แนวคิดและทฤษฎีของ บาร์ออน (Bar-On)**

Bar-On (1997) อธิบายความฉลาดทางอารมณ์ ร่วมกับบริบทของทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality theory) ซึ่งได้ศึกษาทฤษฎีทางจิตวิทยาสำหรับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในชีวิต ได้เสนอเหตุผลอันสมควรของเขาในการใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์

“ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การรวมกันของความสามารถศักยภาพ และทักษะที่เป็นการสะสมของความรู้ที่ใช้เป็นแกนหลักอันจะมีผลต่อการดำเนินชีวิต อารมณ์จะถูกใช้อย่างหนักเฉพาะด้านของเขาวนปัญญา ที่แตกต่างไปจากเขาวนปัญญาทางสมอง”

ทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ของ Bar-On (1997, p. 285) เป็นการรวมคุณสมบัติของความสามารถทางสมองกับคุณลักษณะอื่น ๆ ที่พิจารณาแยกจากความสามารถทางสมอง เช่น บุคลิกภาพแบบอิสระ การดูแลตนเองและอารมณ์ ซึ่งการรวมนี้เรียกว่า รูปแบบผสม อย่างไรก็ตาม มีคำเตือนในสิทธิ์ของรูปแบบความฉลาดทางอารมณ์ของเขาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ยิ่งกว่านั้นแบบทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ของเขาจะเกี่ยวข้องกับ “ศักยภาพในความสำเร็จมากกว่าความสำเร็จด้วยตัวมันเอง” ซึ่งขยายระดับออกไปกว้างขวาง เขาเชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์มีทิศทางเดียวกับความฉลาดทางปัญญาของสมองที่สามารถกำหนดภาพความสมดุลของความฉลาดทางปัญญาโดยทั่วไปของบุคคล เป็นความสามารถ (Capacities) ที่ไม่ใช่การรับรู้การคิดแต่เป็นทักษะ (Skill) ความสามารถ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการจัดการสภาพแวดล้อมและแรงกดดัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพจิต (Psychological well-being) โดยคำว่าสติปัญญารวมความสามารถและทักษะต่าง ๆ ที่ใช้จัดการกับชีวิตอย่างประสบความสำเร็จและคำว่า อารมณ์ที่ใช้ขยายสติปัญญาใช้เพื่อระบุประเภท ลักษณะเฉพาะของสติปัญญาที่แตกต่างกัน สติปัญญาทางการรู้ การคิด โดยที่แนวคิดความฉลาดทางอารมณ์สามารถตอบคำถามว่า “ทำไมบางคนจึงประสบความสำเร็จในชีวิตมากกว่าคนอื่น ๆ” และสรุปได้ว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในชีวิตและระบอบองค์ประกอบ 5 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จดังนี้

1. ทักษะภายในตัวบุคคล (Intrapersonal skill) ประกอบด้วยการตระหนักรู้ตนเองทางอารมณ์ (Emotional self-awareness) การกล้าแสดงออก (Assertiveness) การนับถือตนเอง (Self-regard) การบรรลุสัจธรรมแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอิสระ (Independence)
2. ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skill) ประกอบด้วยสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเข้าใจผู้อื่น
3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ประกอบด้วยความสามารถในการแก้ปัญหาความเป็นจริงและความยืดหยุ่น
4. การจัดการกับความเครียด (Stress management) ประกอบด้วยความทนทานต่อความเครียดการอดกลั้น (Impulse control)
5. สภาวะอารมณ์ทั่วไป (General mood) ประกอบด้วยความสุขและการมองโลกในแง่ดี

#### ผู้บริหารกับความฉลาดทางอารมณ์

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถอย่างดียิ่งแล้วผู้บริหารยังต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional quotient) รวมไปถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุรางศรี วิเศษ (2554, หน้า 111-113) ได้อธิบายถึงผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 5 ด้านดังนี้

1. การรู้จักตนเอง (Self-awareness) ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจเรื่อง รู้จักความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นทุกขณะจิต การรู้จักอารมณ์และความคิดที่เกิดจากอารมณ์และมีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขอารมณ์ที่ไม่ดีนั้นได้ ก็จะสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ

2. จัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ (Managing emotions) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปอย่างราบรื่น เหมาะสมไม่เป็นภัยต่อตนเองและสังคมรอบข้าง การจัดการควบคุมอารมณ์ให้มีเหตุผล มีการชั่งใจว่าจะอะไรควรทำ และไม่ควรทำจะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งจากผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

3. ความสามารถจูงใจตนเอง (Self-motivation) หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ตนเอง ให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้เอาชนะตนเองได้ เช่น แรงกระตุ้นจากความมานะพยายาม ความขยัน อดทน ความกระตือรือร้น

4. การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความสามารถในการอ่านความรู้สึกของคนอื่นได้ อย่างเข้าใจและถูกต้อง รวมไปถึงความสามารถอ่านภาษากายซึ่งเป็นท่าทางของการแสดงออกของอารมณ์ผู้อื่นเป็น และมีความรู้สึกที่ว่าถ้าเราเป็น หรือเรามีอารมณ์มีความรู้สึกอย่างเขาเราจะทำอย่างไร

5. การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human relationships) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การปรับเข้ากับผู้อื่น รู้จักทำงานเป็นทีม เห็นอกเห็นใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลให้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากทุกฝ่าย

สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและควบคุมอารมณ์ของตนเอง และรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลเป็นเครื่องชี้นำในการคิด และกระทำสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิตให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

#### **ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร**

พฤติกรรมกรรมการบริหาร (Administrative behavior) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารที่จะมุ่งสู่เป้าหมายของโรงเรียน ตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้มีนักวิชาการกล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารไว้อย่างกว้างขวาง โดยเริ่มตั้งแต่ปี 1940 ซึ่งนักการศึกษาพยายามค้นหาพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร โดยได้ให้ความหมายของพฤติกรรมไว้กว้างขวาง ดังเช่น Simon (1977, pp. 126-127) ที่ได้กล่าวว่า พฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำสิ่งต่าง ๆ จนเป็นผลสำเร็จ ตรงตาม

จุดหมายขององค์กรหรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจ นอกจากนี้ Stewart (1985, p. 62) ได้สรุปมโนทัศน์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรดำเนินงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง และส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารที่พลวัตที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของผู้บริหารที่วัดได้จากประสิทธิผลของงานกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Baranrd, 1972, pp. 60, 295)

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีด้านพฤติกรรมกรบริหารอยู่หลากหลายทฤษฎี หากแต่ผู้วิจัยนำเสนอทฤษฎีที่มีเนื้อหาครอบคลุมพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหาร และถูกกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในกลุ่มนักวิชาการด้านพฤติกรรม และการบริหารการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจต่อไป ดังนี้

#### **การศึกษาของโอไฮโอสเตต (Ohio State University Studies): ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติ**

ในราวปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ภายใต้การนำของ Fleishman, Stogdill, and Shartle (1945) ได้เริ่มต้นทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบสอบถาม คณะนักวิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นสองชุด ชุดหนึ่งใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ อีกชุดหนึ่งใช้ตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพอสรุปโดยย่อได้ว่าพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบ คือ แบบเน้น โครงสร้างการทำงาน (Initiating structure) หรืออาจเรียกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และแบบเน้นมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หรือเรียกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งคน นั่นเอง

ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ โดยจำกำหนดมาตรฐานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในด้านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายในระดับสูงนั่นเอง

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน**

ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนเกิดขึ้นช่วงเดียวกับการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จุดมุ่งหมายการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กระบวนการกลุ่ม และการจัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในการจัดการ

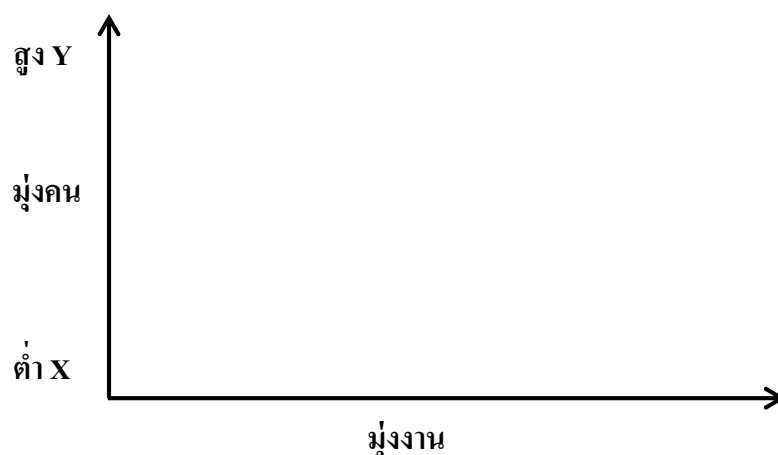


ทั้งนี้จากการศึกษาระบุว่า มิติภาวะผู้นำ 2 ด้าน พอสรุปได้ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเห็นคุณค่าของเวลา และจะมุ่งทำงานไปยังการวางแผน การกำหนดตารางเวลา การปฏิบัติงาน การประสานงาน จัดหาทรัพยากร และเครื่องใช้สอยที่จำเป็น และให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ตลอดจนพยายามสร้างการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

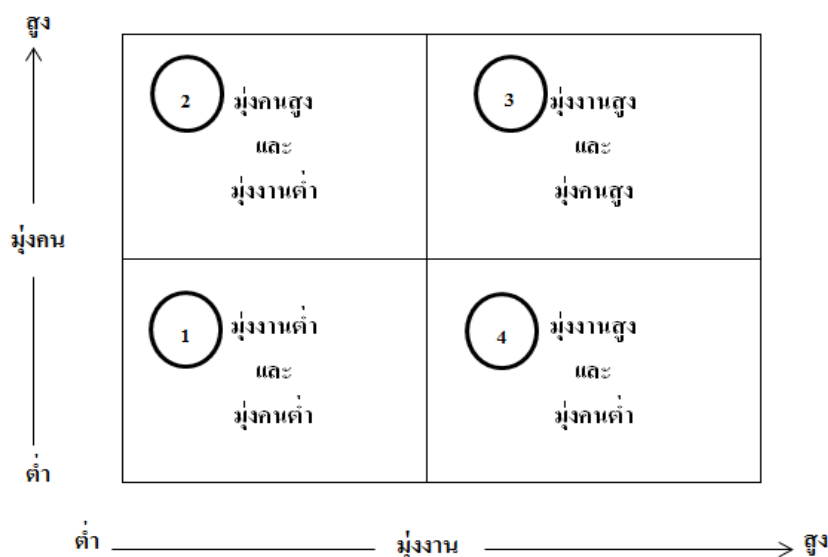
2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญอันดีกับสมาชิก อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพการนำของผู้นำขึ้นอยู่กับผู้อื่นด้วย ทั้งนี้รูปแบบของพฤติกรรมจะมุ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ เป็นมิตร สนใจ และเขาถึงปัญหา ช่วยพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำแนะนำ และมุ่งเน้นการเสริมแรงทางบวก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็ตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธี เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันอิสระ (Two-dimensional view) โดยพฤติกรรมแบบหนึ่ง (แบบมุ่งงาน) จะอยู่บนแกน X พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง (แบบมุ่งคน) จะอยู่บนแกน Y ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แง่มุมพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติที่แยกจากกันเป็นอิสระ

จากภาพ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนจะแยกกันอยู่คนละแกน โดยแบบมุ่งงานจะอยู่บนแกน X แบบมุ่งคนจะอยู่บนแกน Y จากการที่คณะผู้วิจัยพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนแกนคนละแกน สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบใหญ่ๆ ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ ของกลุ่มไอไฮโอสเตท

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมกรบริหารนั้น หมายถึงการกระทำของผู้บริหาร โรงเรียน ที่แสดงออกในฐานะผู้นำของโรงเรียน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งหมาย

เมื่อผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเบื้องต้น ประกอบการสังเคราะห์งานวิจัย พบตัวแปรของปัจจัยด้านพฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัย โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ตั้งกีดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความหลากหลายและการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Hopkins, 2001, p. 114; Weber, 1996; Murphy, 1990; Dewey, 1965; Dean & Bowen, 1994, pp.392-481; Bank, 2000, p. 1; Gollnick, 2009, p.18) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโร เฟ็งส์วัตส์ (2549) ที่พบว่าพฤติกรรมของผู้นำทั้งการแสดงภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารตามสถานการณ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุด ผู้บริหารต้องสามารถบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมให้ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือการใช้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ Dean and Bowen (1994, pp. 392-418) เสนอว่าต้องบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จึงจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การบวนการสอนและการบริหารที่ดียิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ซึ่งได้วิเคราะห์ หรืออาจใช้การปรับรื้อระบบกระบวนการสอน และการบริหารจัดการในกรณีเพื่อแก้ปัญหา รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานที่ต้องการความรวดเร็ว

### ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง เพราะเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษาคือ การพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และทักษะการแสวงหาความรู้ให้แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปรับปรุงพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถ ความต้องการ และเจตคติของผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นการเรียนที่มีความหมายกับการดำรงชีวิตของผู้เรียน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเร่งรัดพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมที่จะให้การศึกษาและพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าผู้นำทางวิชาการนั้นเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรทางการศึกษา เป็นผู้ชี้แนะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนของครู เพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือสอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

### ความหมายของผู้นำทางวิชาการ

Hopkins (2001, p. 114) ได้ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการไว้ว่า หมายถึงการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ครูและนักเรียน ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารจัดการสถานศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาในด้านการเรียนรู้ของนักเรียน และการพัฒนาครูเพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับคณะครู กำกับติดตามงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดหาวัสดุสื่อและทรัพยากรให้ตรงกับความต้องการของครูและนักเรียน ความสำคัญของผู้นำทางวิชาการต่อความสำเร็จนี้ ส่วน Leitowood (1994, p. 3) ให้นิยามผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียน มีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ครูเกี่ยวกับกลยุทธ์ เทคโนโลยี และเครื่องมือทางการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในเกณฑ์การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนางานด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน มุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายด้านการพัฒนางานวิชาการ ร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนาครูมืออาชีพ โดยการให้คำแนะนำ และสนับสนุนครูในด้านการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการ ศักยภาพ และความสามารถของผู้เรียน เป็นสำคัญ

### รูปแบบผู้นำทางวิชาการของ Murphy (Murphy's instructional leadership model)

Murphy (1990) ได้นำรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger and Murhpy มาพัฒนาต่อโดยได้มีการทบทวน วรรณกรรมและบูรณาการงานวิจัยใน 4 ด้านหลัก คือ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective school) การปรับปรุงโรงเรียน (School improvement) การพัฒนาบุคลากร (Staff development) และการเปลี่ยนแปลง สภาพองค์กร (Organizational change) และได้สร้างรูปแบบของผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบจำนวน 4 ด้าน ทั้งนี้ได้จำแนกออกเป็นบทบาทหรือพฤติกรรมย่อย จำนวน 16 ด้าน องค์ประกอบด้านการพัฒนาพันธกิจ และเป้าหมายเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทางวิชาการ แต่การบริหาร โปรแกรมการสอน (Managing the Instruction program) ได้ขยายขอบข่ายงานไปถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการสนับสนุนการสอนที่มีคุณภาพ และการกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน นอกจากนี้ Murphy ได้แยกองค์ประกอบด้านการสนับสนุนบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Promoting a positive climate) ออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ (Promoting an academic learning climate) และการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (Developing a supportive work environment) ดังนั้นรูปแบบผู้นำทางวิชาการจึงมีองค์ประกอบจำนวน 4 มิติ ซึ่งมีภารกิจย่อยจำนวน 16 ภารกิจ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 รูปแบบผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Murphy (1990)

การพัฒนาพันธกิจ และเป้าหมาย Developing mission and goals)	การบริหารในหน้าที่ ที่เกี่ยวกับผลผลิตทาง การศึกษา (Managing the educational production function)	การสนับสนุนบรรยากาศ การเรียนรู้ทางวิชาการ (Promotion an academic learning climate)	การพัฒนาสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (Developing a supportive work environment)
1. การกำหนดกรอบ เป้าหมายของ โรงเรียน	1. การส่งเสริมการสอนที่มี คุณภาพ	1. การสร้างมาตรฐาน และความคาดหวังในเชิง บวก	1. การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ
2. การสื่อสารด้าน เป้าหมายของ โรงเรียน	2. การนิเทศและการ ประเมินผลสอน	2. การชำระรักษา วิสัยทัศน์ให้อยู่ใน ระดับสูง	2. การให้โอกาสแก่นักเรียนมีส่วน ร่วมในสิ่งที่มีความสำคัญ
	3. การจัดสรรและควบคุม กำหนดเวลาการสอน	3. การจัดหาสิ่งจูงใจ สำหรับครูและนักเรียน	3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความ ร่วมมือและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน
	4. การประสานงานด้าน หลักสูตร		4. การระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของ โรงเรียน
	5. การกำกับติดตาม ความก้าวหน้าของนักเรียน		

4. การสนับสนุนการ พัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของครู	5. การเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ ระหว่าง บ้านกับ โรงเรียน
--	---

### รูปแบบผู้นำทางวิชาการของ Weber (Weber's instructional leadership model)

Weber (1996) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และให้ข้อเสนอแนะว่า ถึงแม้ผู้นำทางวิชาการจะไม่ได้เป็นตำแหน่งที่ระบุไว้เหมือนกับผู้บริหารโรงเรียน แต่โรงเรียนก็จำเป็นต้องมีผู้นำแม้ว่าในปัจจุบันครูและบุคลากรของโรงเรียนจะมีความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้อย่างชัดเจน หากแต่ยังคงต้องการบุคลากรที่เป็นจุดศูนย์กลาง คอยสนับสนุนในด้านการสอนและการเรียนรู้ และเนื่องด้วยโรงเรียนที่มีลำดับชั้นบังคับบัญชา (Line) ภารกิจหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 ภารกิจ คือ 1) การนิยามพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก 4) การสังเกตและการปรับปรุงการสอน และ 5) ประเมินผลโครงการด้านการสอน (Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 23) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber (1996)

การนิยาม พันธกิจของ โรงเรียน (Defining the school's mission)	การบริหารหลักสูตร และการสอน (Managing curriculum and instruction)	การสนับสนุนบรรยากาศ การเรียนรู้ในเชิงบวก (Promoting a positive learning climate)	การสังเกตและ การปรับปรุงการสอน (Observing and improving instruction)	การประเมิน โครงการสอน (Assessing the instructional program)
ผู้นำทางวิชาการ ต้องพัฒนา เป้าหมายด้าน วิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ มีส่วนร่วมได้เสีย ของโรงเรียน	ผู้นำทางวิชาการต้อง กำกับติดตาม กิจกรรมการเรียน การสอนให้เป็นที่ ในแนวทางเดียวกับ พันธกิจของโรงเรียน การจัดการทรัพยากร และการสนับสนุน การใช้	ผู้นำทางวิชาการต้อง สนับสนุนบรรยากาศ เรียนรู้ในทางบวกโดย การสื่อสารเกี่ยวกับ เป้าหมายการสร้าง ความคาดหวังและการ สร้างบรรยากาศการ เรียนรู้ให้เป็น ระเบียบ	ผู้นำทางวิชาการต้อง สังเกตและปรับปรุง การสอนโดยใช้การ สังเกตห้องเรียนและ การให้โอกาสแก่ครู ในการพัฒนาตนเอง ไปสู่ความเป็นมือ อาชีพ	ผู้นำทางการวิชาการ ต้องส่งเสริมให้มี การวางแผน การออกแบบ การบริหารและ การวิเคราะห์การ ประเมินผลเพื่อ ประสิทธิผลของ หลักสูตร

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) สรุปแนวคิดผู้นำทางวิชาการในการวิจัยครั้งนี้ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)

การนิยามและการสื่อสาร เป้าหมายร่วม	การกำกับติดตาม และ ให้ ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับกระบวนการเรียน การสอน	การส่งเสริมการพัฒนา วิชาชีพ	การเป็นผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง
การให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วม รับทราบเป้าหมายในการ ดำเนินงาน และมีส่วนร่วม ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์เป็น แนวจัดโปรแกรมการเรียน การสอน 2) มีการวิเคราะห์ ความก้าวหน้าของนักเรียน 3) พัฒนาเป้าหมายทาง วิชาการร่วมกับครูกำหนด มาตรฐานความคาดหวังของ นักเรียนไว้อย่างเหมาะสม 4) ประชาสัมพันธ์เป้าหมาย โรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 5) ตัดสินใจโดยยึดเป้าหมาย ที่กำหนดไว้เป็นหลัก	การนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผล และสะท้อน ผลการปฏิบัติงานของครู ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ 1) ตรวจสอบการสอน และบันทึกการสอนของ ครู 2) ประชุมร่วมกับครูทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) เยี่ยมชั้นเรียนโดย สม่ำเสมอหรือทุกวัน 4) ใช้เวลาส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในโรงเรียน 5) ประเมินผลการสอน ของครูอย่างต่อเนื่อง	การดำเนินงานพัฒนาครู ในด้านต่าง ๆ คือ 1) จัดกิจกรรมพัฒนา วิชาชีพครูภายในโรงเรียน อย่างน้อยปีละครั้ง 2) ส่งเสริมครูทุกกลุ่ม สาระการเรียนรู้เข้ารับการ อบรมวิชาที่สอนหรือ รับผิดชอบ 3) วางแผนพัฒนาวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของครู 4) เสนอแนะให้ครูจัดทำ แผนพัฒนาวิชาชีพครูของ ตนเองในแต่ละปี 5) จัดหาวัสดุอุปกรณ์และ ทรัพยากรเพื่อสนับสนุน การพัฒนาวิชาชีพครู	ลักษณะ/ พฤติกรรมของ ผู้บริหารที่เอื้อต่อการ เปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ในการ บริหารโรงเรียน 2) มีศักยภาพทางวิชาการ เป็นที่ประจักษ์ของครู และบุคคลทั่วไป 3) มีความรู้ความสามารถ ในการเป็นผู้นำในการ จัดทำหลักสูตร สถานศึกษา 4) มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 5) มีความรู้ความเข้าใจใน ระบบการประกันคุณภาพ ภายในโรงเรียน

จากการศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำทางวิชาการจากจากนักวิชาการข้างต้น แสดงให้เห็นความจำเป็นในการปรับสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจและร่วมมือกับครูในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการพัฒนางานวิชาการเพื่อนักเรียน กำกับ ติดตาม และ

สะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทราบ มีการใช้นวัตกรรมในการบริหารในการพัฒนา งานวิชาการในโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ได้มีนักการศึกษาการบริการแบบมีส่วนร่วมไว้หลายท่าน เนื่องจากมีผลต่อความสำเร็จ ขององค์กรโดยความหมายของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมนั้นมีผู้ให้คำนิยามไว้ โดย Whang and In-Joung (1981, pp. 90-92) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสนใจ ของบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องการจะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือด้านแรงงานหรือทรัพยากรต่อสถาบัน เพราะเล็งเห็นว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้น เกี่ยวข้องกับชีวิตของพวกเขาด้วย ทั้งนี้ Putti (1987, p. 304) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมว่าเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการ มีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งจะช่วยขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับต่างขององค์กร นอกจากนี้ ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 540) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ใน ลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนการประเมินผล โดยทุกฝ่ายได้ สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกับ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยเหตุนี้ สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการเปิดโอกาสให้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในดำเนินงานของ โรงเรียนในทุกขั้นตอน ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ซึ่งช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและเกิดความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

### หลักการและแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีหลักการพื้นฐานคือการทำงานแบบประชาธิปไตย นั่นเองทั้งนี้ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเข้าใจ และเป็นการเสริมแรงทางบวก ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังต่าง ๆ ในการทำงาน เพราะเมื่องานประสบความสำเร็จ คนทำงาน ย่อมเกิดความภาคภูมิใจ แม้จะไม่ได้สิ่งจูงใจภายนอกเช่นเงินทองก็ตาม จากหลักการดังกล่าว จึงสรุปเป็นแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 540) ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานในบรรยากาศแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในกระบวนการบริหาร
2. โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์มีข้อจำกัดทางด้านร่างกาย สติปัญญา ความสามารถ เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว จึงต้องมีการ ร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหาในข้อจำกัดดังกล่าว

3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะเป็นบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ และสังคมที่มีต่อกิจกรรมนั้น ๆ

นักวิชาการที่กล่าวถึงพื้นฐานการบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ Dewey (1965) ซึ่งเขาเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างปรัชญาการบริหารเชิงประชาธิปไตย กล่าวคือเขาได้เสนอแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยกับการศึกษา โดยประยุกต์แนวคิดหลักการประชาธิปไตยกับมนุษยสัมพันธ์ เข้าด้วยกัน ซึ่งเขาพบว่าการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ที่มุ่งแต่ผลกำไร โดยผู้บริหารจะเข้มงวด มีการบริหารแบบอิตินิยม ครูและนักเรียนจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดนั้น ไม่สามารถทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลได้ หากแต่สถานศึกษาที่มีบรรยากาศของประชาธิปไตย ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร จะมีผลในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในทางที่ดีและเกิดประสิทธิผลได้ นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง ชุมชน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากเช่นกัน แนวคิดนี้จึงมีอิทธิพลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในวงการศึกษาอย่างมาก

#### ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์กรได้นำทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพอสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (1987) มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน トラบใดที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ก็จะเกิดปัญหาแต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะเลิกสนใจ และมนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) มีความเชื่อว่า ปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงานประกอบด้วย ความสำเร็จในงานที่ทำการได้รับการยอมรับ ยกย่อง และนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

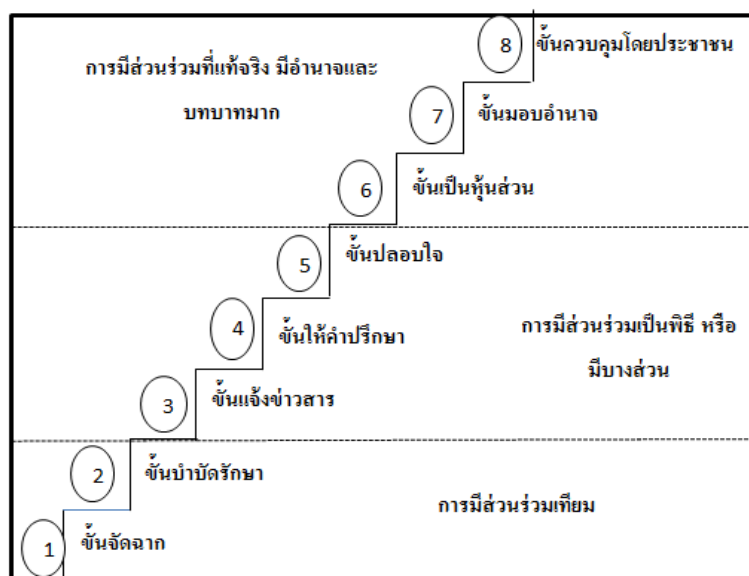
3. จากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ Argyris (1957) พบว่าบุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุม การทำงาน การแสดงออก ทักษะคิด และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ และนอกจากนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจและภาวะผู้นำ กล่าวคือ แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นเพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคล ส่งผลต่อการแสดงซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เพราะแรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคน ในทิศทางแห่งประสิทธิภาพ และ



ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจูงใจ เพื่อส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในงาน เกิดความสามัคคี จงรักภักดีและซื่อตรงต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อตนเองและองค์กร ส่วนภาวะผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน หรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว จะส่งผลต่อการไม่บรรลุความสำเร็จได้

### ลักษณะของการมีส่วนร่วม

Amstien (1969, p. 217) เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะมีลักษณะอย่างน้อยเพียงใดให้พิจารณาว่า ผู้นำเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการใช้อำนาจ และมีบทบาทในการควบคุมได้เท่าใด ซึ่งบ่งบอกถึงภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic leadership) ว่ามีสูงหรือต่ำ โดยใช้อำนาจการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ในการบ่งบอกการมีส่วนร่วมโดยสรุปเป็นขั้นบันได (Participation ladder) 8 ขั้น และจัดได้ เป็น 3 กลุ่ม ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ขั้นบันไดลักษณะการมีส่วนร่วมของ Amstien (1969)

จากภาพที่ 15 แสดงขั้นบันไดของลักษณะการมีส่วนร่วม โดยระบุกลุ่มการมีส่วนร่วมเรียงจากน้อยไปมาก ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมเทียม (บันไดขั้นที่ 1-2) ซึ่งเป็นเพียงการจัดฉาก และการบำบัดรักษาเท่านั้น ขั้นนี้ถือว่าเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเพื่อจุดประสงค์รายกรณี ภายใต้กรอบการควบคุมของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด หรืออาจกล่าวได้ว่ายังไม่มีส่วนร่วมนั่นเอง 2) การมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือมีบางส่วน (บันไดขั้นที่ 3-5) การมีส่วนร่วมในขั้นนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าขั้นที่ 1-2 โดยเน้นที่การรับรู้ข่าว การให้คำปรึกษา และการปลอบใจ ซึ่งถือว่าเป็น

การมีส่วนร่วมในบางส่วนบางเรื่องเท่านั้น เพราะบางส่วนผู้อำนาจเต็มสงวนเอาไว้ และ 3) การมีส่วนร่วมที่แท้จริง มีอำนาจและบทบาทมาก (บันไดขั้นที่ 6-8) ขั้นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เริ่มจากการเปิดโอกาสให้เข้ามามีหุ้นส่วนในการดำเนินงานขององค์กร มอบหมายอำนาจหน้าที่ จนกระทั่งระบบการดำเนินงานถูกควบคุมโดยประชาชนอย่างสมบูรณ์นั่นเอง

ต่อมาเกิดแนวคิดที่ว่า โรงเรียนเป็นระบบย่อยทางสังคม ที่สนองตอบความต้องการของสังคม โดยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษามากขึ้น นอกจากนี้กระบวนการที่สนใจใหม่ในการกระจายอำนาจ และปรับปรุงระบบการทำงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการทำงาน ผู้บริหารจึงปรับบทบาทและพฤติกรรมในฐานะเป็นตัวแทนของสถานศึกษา และเป็นผู้ประสานงานมากกว่าจะใช้อำนาจหน้าที่สั่งการ และทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการพัฒนาเรื่อยมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

#### องค์ประกอบหลักของการมีส่วนร่วมบริหารการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้ผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยจะสำเร็จตามเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้ได้ นั้น จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. สถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับว่าความรู้มีอยู่ล้อมรอบสถานศึกษา ดังเช่นภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งมีคุณค่า และเป็นหนทางที่จะทำให้สถานศึกษาเปิดรับการบูรณาการระหว่างความรู้ทั้งสาขาวิชา และภูมิปัญญาชาวบ้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนสูงสุด

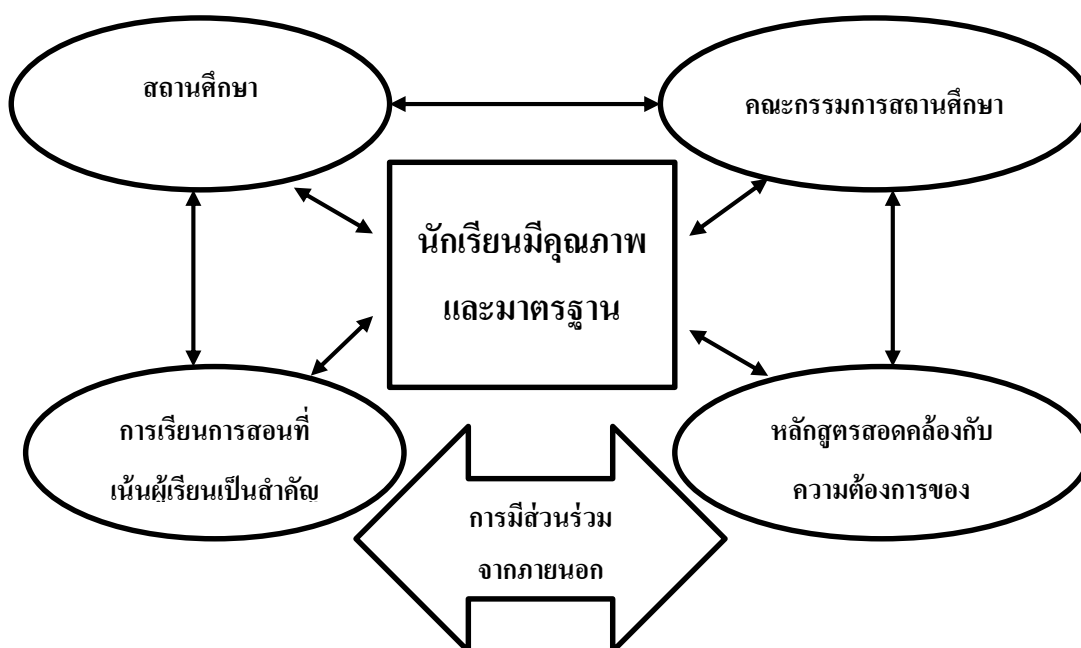
2. คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการศึกษา เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายได้

3. การเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ มุ่งเน้นให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา สำหรับกระบวนการเรียนรู้ จะต้องให้เด็กทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ โดยมีการระดมความร่วมมือเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เข้ามาช่วยนั่นเอง

4. หลักสูตร ถือเป็นเป้าหมายของการศึกษา หลักสูตรจะต้องได้มาตรฐานสากล หากแต่จะต้องสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และเน้นที่ความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการ สถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ร่วมกันพัฒนา นอกจากนี้การวัดผลจะต้องเที่ยงตรง และมีความเชื่อมั่นสูง ตลอดจนใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย

จึงจะสอดคล้องกับการเรียนการสอน หลักสูตรที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเทียบโอน ผลการเรียนรู้ได้ การจัดทำหลักสูตรจะต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญา ของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

จากหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังประเด็นข้างต้นนั้น สามารถอธิบายการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาได้ตามภาพที่ 16



ภาพที่ 16 องค์ประกอบหลักของการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545

จะเห็นได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น มีประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนางานสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากพลังความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดย ธรรมนูญ สุนทรายุทธ์ (2551) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการให้ประชาชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษาไว้ว่ามีประโยชน์ ดังนี้ 1) ได้ทราบถึงความต้องการของท้องถิ่น 2) แบ่งเบาภาระหรือรับภาระแทนราชการในการจัดการศึกษาได้บางกรณี 3) เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน 4) ลดความขัดแย้งในการบริหารงาน 5) เป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 6) เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย 7) เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน เพราะทุกคนจะช่วยกันประหยัด สอดคล้องกับ จอมพงศ์ มงคลวานิช (2556, หน้า 228)

ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ทำให้การบริหารหรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหา มีความหลากหลาย เป็นไปอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ 2) ทำให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน 3) เป็นการขจัดปัญหา มิให้การดำเนินนโยบายใด ๆ มีผลต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป 4) ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีทำให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ 5) การรวมตัวกันของบุคคลเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง เพราะทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันนั่นเอง

### การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโดยรวม

แนวความคิดเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องของทั้งระบบ และเป็นเรื่องของทุกองค์ประกอบ ดังนั้น นักวิจัยและผู้ดำเนินการจึงต้องให้ความสนใจกับคุณภาพของปัจจัยนำเข้าและกระบวนการพอ ๆ กับคุณภาพของผลผลิต “การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total quality management: TQM)” จึงเป็นตัวอย่างของการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่สำคัญที่สุดในยุคปัจจุบัน (Hoy & Miskel, 2001, p. 308)

แนวคิดในการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพนั้น สอดคล้องกับการบริหารทางการศึกษา ทั้งนี้พบว่ามีนักการศึกษาได้ให้คำนิยามการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพไว้ส่วนหนึ่ง โดย Sallis (1993, p. 35) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโดยรวมว่าเป็นเทคนิคและเครื่องมือในการดำเนินงาน เช่น การระดมสมอง (Brain storming) การวิเคราะห์สนามพลัง (Force-field analysis) และ TQM เป็นปรัชญาว่าด้วยการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

Dean and Bowen (1994, pp. 392-418) ได้จำแนกแนวคิดของ TQM ออกเป็น 3 รูปแบบ โดยการให้ความสำคัญกับผู้บริโภครหรือลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและทีมงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบต่างมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการและเทคนิคแนวคิด ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวงการศึกษ ทั้งที่เป็นหลักการ การปฏิบัติการ และเทคนิคดังต่อไปนี้

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Client focus) ของสถานศึกษา โดยทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจในความต้องการทางวิชาการและอารมณ์ของนักเรียน ใช้เทคนิคการสังเกต การปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการของนักเรียน และการใช้ข้อมูลข่าวสารนั้น เพื่อดัดแปลงสิ่งที่เป็นอยู่ หรือออกแบบการสอน และหลักสูตรพิเศษขึ้นใช้ใหม่

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นการเพิ่มเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การบวนการสอน และการบริหารที่ดียิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ หรือข้อสอบมาตรฐานเทคนิค การจ้างงาน ซึ่งต้องวิเคราะห์และปรับรื้อระบบกระบวนการสอน และการบริหารจัดการของคนเพื่อแก้ปัญหา

3. ทีมงาน (Teamwork) เป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู หรือ

ระหว่างหน่วยงานสถานศึกษากับแผนกต่าง ๆ และระหว่างนักเรียนกับพนักงานเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา การพัฒนาองค์กร เช่นกระบวนการกลุ่มและการสร้างทีมงาน เพื่อให้การดำเนินการ เช่นการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน และกระบวนการย้อนกลับคืนสู่กลุ่ม

ส่วน Murgatroyd and Morgan (1994, p. 64) ได้เสนอแนวการใช้ TQM ในบริบทของการศึกษาว่าเป็นระบบการจัดการขององค์กรความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ใน 2 ส่วนสำคัญ คือ

1. การปรับปรุงคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การจัดองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน มอบหมายหน้าที่ และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.2 ความเข้าใจของลูกค้า และกระบวนการของคุณภาพและกลยุทธ์

1.3 รูปแบบองค์กรต้องทำงานเป็นทีม พัฒนาทีมงาน และการเปลี่ยนแปลงการจัดการทีมงานอย่างเป็นระบบ เป็นพื้นฐานกิจกรรมขององค์กร

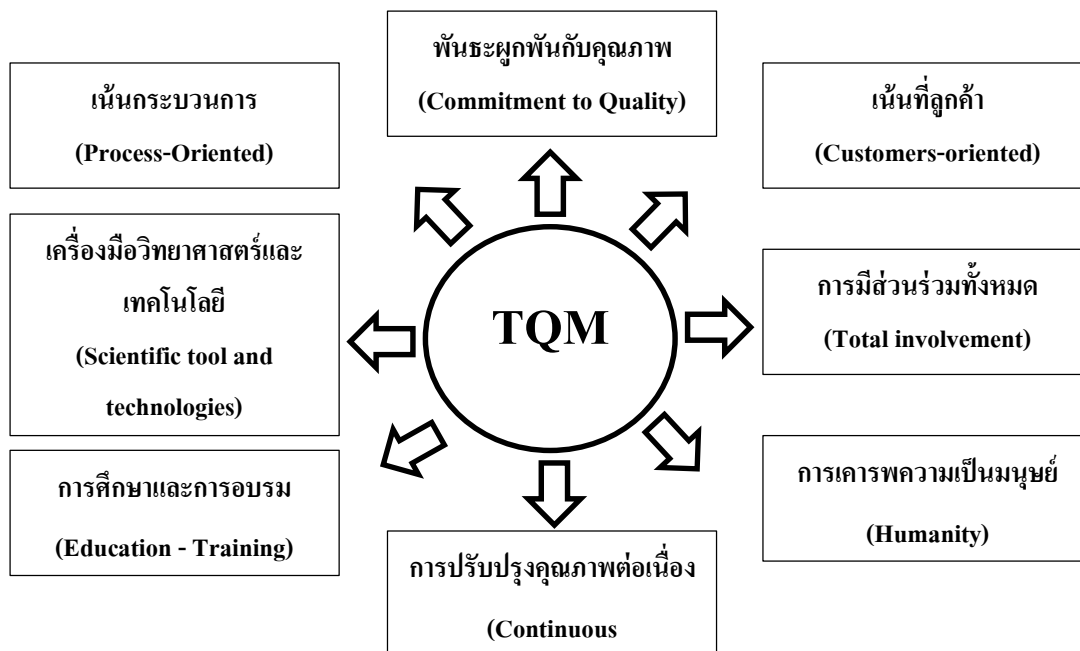
1.4 มีเป้าหมายเฉพาะขององค์กรในการเพิ่มผลผลิต

1.5 ระบบการจัดการในองค์กรเกิดจากการใช้เครื่องมือในการวัดและประเมินผล

ย้อนกลับ (Feedback)

2. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ วิธีการที่จะทำให้ TQM ประสบผลสำเร็จ 5 ปัจจัย คือ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายอันสูงสุดทีมและเครื่องมือในการจัดการและมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่สำคัญ คือ วัฒนธรรม (Culture) การผูกพันหน้าที่งาน (Commitment) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวมหรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management : TQM) สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1) พันธะผูกพันกับคุณภาพ (Commitment to quality) 2) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) 3) การมีส่วนร่วมทั้งหมด (Total involvement) 4) การใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Scientific tool and technologies) 5) การเน้นที่ลูกค้า (Customers oriented) 6) การเน้นกระบวนการ (Process-oriented) 7) การให้การศึกษาและฝึกอบรม (Education and training) 8) การเคารพความเป็นมนุษย์ (Humanity) ซึ่งสรุป ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 การบริหารคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 179)

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารที่เน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน โดยให้ความสำคัญกับนักเรียนและความต้องการของชุมชนเป็นสำคัญ โดยดำเนินการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม ใช้ทรัพยากรและปัจจัยสนับสนุน ให้การดำเนินงานตามภาระงานของโรงเรียนนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

#### การบริหารความหลากหลาย

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่มีความหลากหลายสูง โดยภาคใต้ถือเป็นภูมิภาคที่มีความแตกต่างสูง ทั้งด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ประเพณีวัฒนธรรม และความเชื่อ ดังนั้น นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงการบริหารความหลากหลายว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรสู่ประสิทธิผล

Bank (1994 a, p.1) ได้ทำการศึกษาพบว่า การบริหารความหลากหลายเป็นแนวคิดความเคลื่อนไหวในการปฏิรูปกระบวนการศึกษา กล่าวคือ เป็นการบริหารที่มีแนวคิดที่ว่าบุคลากรและนักเรียนทุกคนไม่จำกัดเพศ ชนชั้นทางสังคม ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรม ควรมีโอกาสและมีความเสมอภาค ขณะเดียวกัน โดยเฉพาะผู้เรียนที่มีข้อจำกัดทางคุณลักษณะ หรือมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ควรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ไม่ใช่ถูกปิดกั้น ทั้งนี้การบริหารความหลากหลาย จึงเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน สถาบันการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนจากทุกชนชั้น ทุกเพศ ทุกชาติ

พันธุ์ ทุกภาษาและทุกกลุ่มวัฒนธรรมมีความเสมอภาคทางการเรียน เช่นเดียวกับบุคลากรที่มีความเสมอภาคกันทางความคิด และแสดงบทบาททางการศึกษา โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายนั่นเอง สอดคล้องกับ นูรฮาฟิซา มะแก (2556, หน้า 30-31) ที่ได้กล่าวถึง การจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม หมายถึง การจัดการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายของวัฒนธรรมในสังคมซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้างของหลักสูตรในโรงเรียนให้ยอมรับและเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักเรียน ที่เป็นผลมาจากวัฒนธรรมในสังคมนั้น นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาที่คำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ตลอดจนคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างสร้างสรรค์และเป็นสุข

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมการบริหารจัดการความแตกต่างของบุคลากร ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ ภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ความสนใจ ความชำนาญ ฯลฯ โดยนำความแตกต่างมาสร้างจุดแข็งขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาและการปรับตัวขององค์กร

#### รูปแบบความหลากหลาย

นักการศึกษาพยายามอธิบายถึงความหลากหลายที่ปรากฏในองค์กร โดยจำแนกมิติการพิจารณาความหลากหลายที่ปรากฏ โดย Bank (1994 a, p.13) ได้กล่าวถึงความหลากหลายใน 4 มิติที่มีความสัมพันธ์กันในสังคม และองค์กรต่างๆ ดังนี้

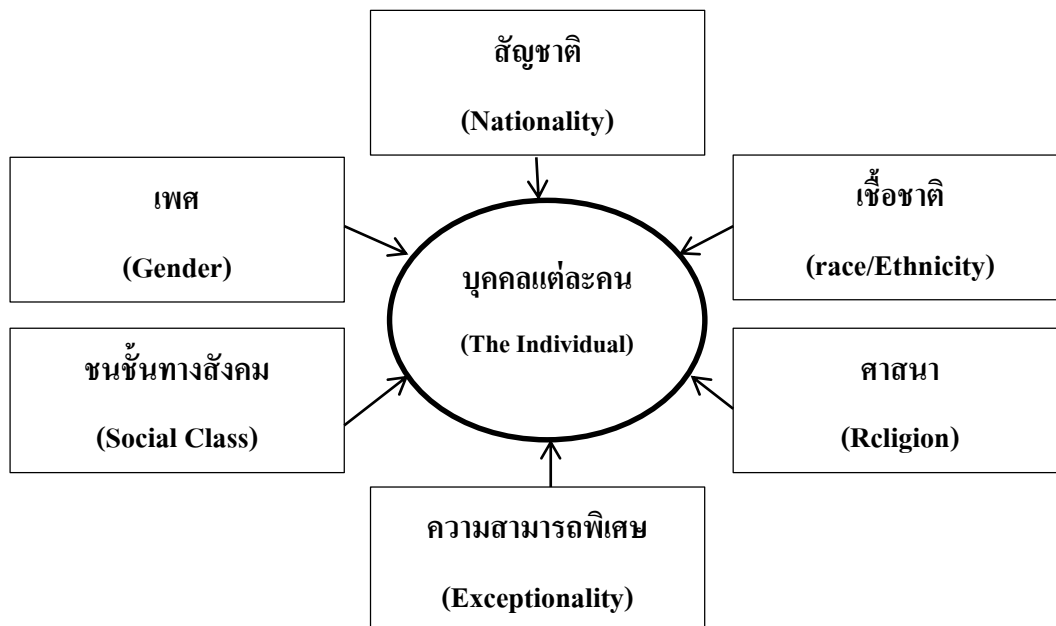
1. การเคลื่อนไหว (Movement) เป็นการมุ่งไปสู่ความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษา และความเสมอภาคในกลุ่มเด็กเยาวชน ชนกลุ่มน้อย และผู้ด้อยโอกาส มีจุดมุ่งหมายไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านหลักสูตรที่แฝงไปด้วยทัศนคติผู้สอน กลุ่มนักเรียน วิธีการสอน นโยบาย ชุมชน และบรรยากาศในห้องเรียน

2. แนวทางหลักสูตร (Curriculum approach) พัฒนาความรู้ และความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ การก่อตั้งกลุ่มชาติพันธุ์ และความเจริญรุ่งเรืองในอดีต โดยมุ่งเน้นถึงชนกลุ่มน้อย และชนกลุ่มใหญ่รวมถึงความเสมอภาค

3. กระบวนการ (Process) การที่บุคคลมีความสามารถหลายวัฒนธรรม โดยมีการรับรู้ ประเมิน ความเชื่อ และการกระทำ มีความเข้าใจและมีความรู้ในการต่อรองกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และภายในชาติเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจเจกบุคคลสามารถเป็นพหุวัฒนธรรมได้

4. ข้อตกลง (Commitment) เป็นการต่อสู้ทางเชื้อชาติ เพศ และการเข้าข้างและการเหยียดหยาม ผ่านทางความเข้าใจ ทัศนคติ และทักษะปฏิบัติทางสังคม

ทั้งนี้ Bank (1994 a, p. 14) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับการเป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ไว้ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับการเป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม (Bank, 1994)

ส่วน Gollnick (2009, p. 18) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรม (Cultural identity) ว่าหมายถึง ฐานของสมาชิกในกลุ่มที่มีความหลากหลาย มีปฏิริยาต่อกัน และมีอิทธิพลต่อกัน ๆ ลักษณะเฉพาะภายในกลุ่ม และพลังเครือข่ายระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม องค์ประกอบที่ทำให้เกิดลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมย่อยในสังคมมี 8 ประการ ดังนี้

1. ชาติพันธุ์ และเชื้อชาติ
2. ชนชั้นและฐานะทางสังคม
3. เพศ
4. กลุ่มพิเศษ เช่น พิการหรือมีระดับสติปัญญาเป็นเลิศ
5. ภาษา
6. ศาสนา
7. ภูมิภาคที่อาศัย
8. อายุ

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ในระบบสังคม (Social system) จะประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ ที่แบ่งลักษณะของกลุ่มตามโครงสร้างของสัญชาติ กลุ่มชน ศาสนา ความสามารถพิเศษ ชนชั้นทางสังคม และเพศ ซึ่งบุคคลสามารถสมาชิกที่มีลักษณะเฉพาะของกลุ่มหนึ่งและอาจเป็นสมาชิกของ



หลายกลุ่มที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน ดังนั้นการบริหารท่ามกลางความแตกต่างเหล่านี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาและใช้วิธีการบริหารความหลากหลายที่สอดคล้อง เหมาะสมกับองค์กรเป็นสำคัญ

### บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การบริหารการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมนั้น จะต้องเป็นการบริหารที่สามารถกำหนดค่านิยมและหลอมรวมความแตกต่างเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันได้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่จะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรให้สามารถเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวความหลากหลายทางวัฒนธรรมของสมาชิกในสถาบันที่บริหารงานอยู่ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงบทบาทหลายประการ (สมุทร ชำนาญ, 2555, หน้า 8-9; Dubrin, 2010, p. 394) ดังนี้

1. ย่อมเกิดวัฒนธรรมย่อยการทำความเข้าใจวัฒนธรรมย่อยในองค์กร เนื่องด้วยกำลังคนในสถานศึกษาปัจจุบันมีความหลากหลายทั้งพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และวัฒนธรรม ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการให้ความต่างเหล่านี้สามารถเอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เมื่อบุคลากรรวมกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นมา ซึ่งจะมีขอบเขตที่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายต่าง ๆ แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกัน ตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมศูนย์รวม เพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1.1 วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ (Occupational subculture) วิชาชีพที่แตกต่างกันของบุคคลมีแนวทางปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามสภาพของวิชาชีพนั้น ๆ

1.2 วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ (Ethnic subculture) วัฒนธรรมทางเชื้อชาติเป็นสิ่งที่ติดตัวของบุคคลมานับจากรุ่นสู่รุ่นและเป็นสิ่งบ่งชี้ทางชาติพันธุ์ของมนุษย์ เป็นสิ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อทั้งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาได้

1.3 วัฒนธรรมย่อยช่วงชั้นบรรพชน (Generation subculture) อายุของสมาชิกในสถานศึกษา การรวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยโดยใช้ปัจจัยอายุมักเป็นบุคคลที่มีอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน ทำให้ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยมและเจตคติของกลุ่มซึ่งทำให้กลุ่มต่าง ๆ

1.4 วัฒนธรรมย่อยทางเพศ (Gender subculture) ประเด็นเกี่ยวกับเพศและผลกระทบจากความแตกต่างทางเพศเชื่อมโยงกับความลำเอียงทางเพศ อคติด้านเพศเหล่านี้จำเป็นต้องจัดการกับปัญหาความแตกต่างทางเพศ ภายในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2. ความไวต่อวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาท่ามกลางกระแส การไหลเวียนของวัฒนธรรมที่รวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และ

ความเป็นไปของวัฒนธรรมทั้งหมด กล่าวคือ จะต้องมีความไวต่อวัฒนธรรม สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างรวดเร็ว

3. ผู้บริหารต้องมีความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence) ความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (Dubrin, 2010, p. 394)

### 3.1 ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านความรู้ (Cognitive cultural intelligence)

คือ ความสามารถในการกำหนดเวลา เรียกความฉลาดด้านนี้ว่า เป็น Head - ความฉลาดทางปัญญา

### 3.2 ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านร่างกาย (Physical cultural intelligence)

คือความสามารถในการกำหนดพฤติกรรม เรียกว่า Body - ความฉลาดทางกาย

3.3 ความฉลาดทางวัฒนธรรมด้านอารมณ์ (Emotional motivational cultural intelligence) คือความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ในความหลากหลายที่เกิดขึ้น เรียกว่า Heart - ความฉลาดทางจิตใจ

4. ความสามารถในการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กร (Acculturation) ในปัจจุบัน สถานศึกษาที่มีขนาดเล็กจะมีการควบรวมสถานศึกษา หากแต่บ่อยครั้งพบว่า การควบรวมกิจการ ล้มเหลว เนื่องจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมคู่ (Bicultural audit) ของทั้งสองสถานศึกษาให้ชัดเจน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการ ดังนี้

4.1 การทำให้คล้ายกัน โดยการซึมซับ (Assimilation) จะเป็นลักษณะของการที่ สถานศึกษาที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่มาครอบครอง

4.2 การบูรณาการ (Integration) เป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์กรของ สถานศึกษาที่เหมาะสมของทุกแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น

4.3 การจำแนกแยกกัน (Separation) จะเกิดขึ้นเมื่อสถานศึกษาทั้ง 2 แห่งที่ควบรวมกัน ตกกลางที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง หากทั้ง 2 สถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันเชิง กลยุทธ์

4.4 การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation) จะเกิดขึ้นในกรณีที่ สถานศึกษาที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์กรของตนเอง เพราะผู้ครอบครอง เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้ วัฒนธรรมองค์กรที่มาครอบครองก็ได้

กลยุทธ์ทั้ง 4 ประการดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบ ทางบวกให้มากที่สุดทั้งการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมย่อยในโรงเรียน ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ทางวัฒนธรรม ความฉลาดทางวัฒนธรรม และความสามารถในการหลอมรวมวัฒนธรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางความหลากหลายที่เผชิญเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารเป็นผู้บทบาทในการแสดงพฤติกรรมการบริหารท่ามกลางความหลากหลายที่ปรากฏในโรงเรียนและในสังคม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

### ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน

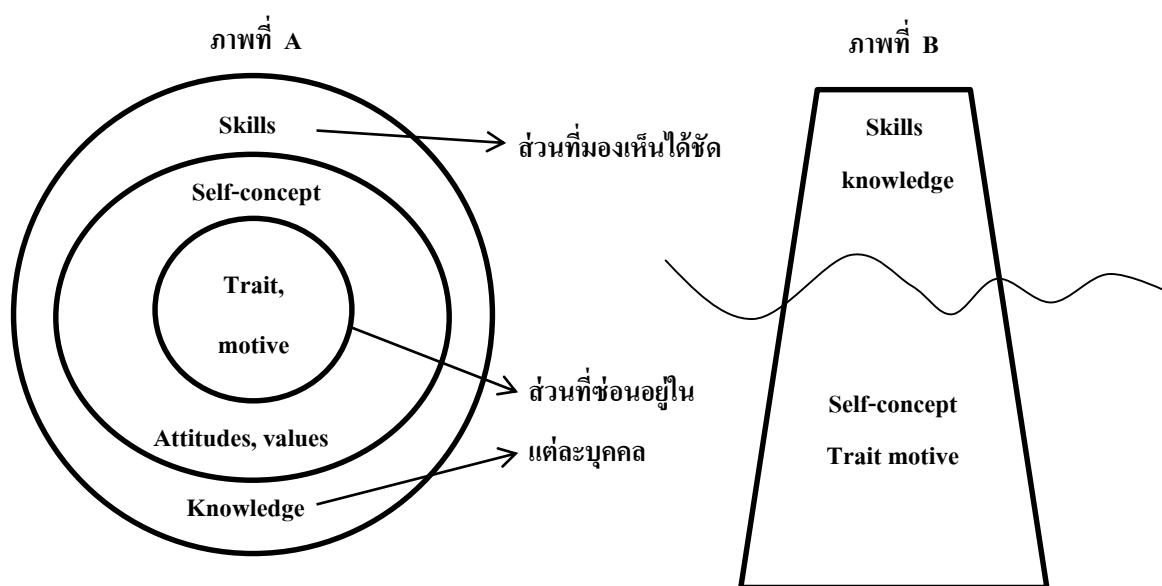
คำว่า สมรรถนะ (competency) นั้นได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการว่าเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร เพราะสมรรถนะ เป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและจะส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรได้นั่นเอง ดังนั้นทำให้องค์กรต่าง ๆ ใช้สมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น (เทือน ทองแก้ว, 2549) ทั้งนี้แนวคิดของสมรรถนะนั้นจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ และความสามารถ (McClelland, 1973) ที่สามารถจำแนกได้ 5 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) สมรรถนะหลัก (core competencies) สมรรถนะในงาน (Functional competencies) และสมรรถนะขององค์กร (Organization competencies)

สำหรับสมรรถนะขององค์กรนั้นเป็นความสามารถเฉพาะ หรือศักยภาพเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ในการดำเนินกิจการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะขององค์กรเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (Steers et al., 1985) ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เป็นมูลเหตุของพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะ วิธีการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจ หลักการ ค่านิยม ทักษะคิด ความเชื่อ และภาวะผู้นำหรือวิธีการทำงานของผู้นำ (Public Service Commission of Canada, 2006) ซึ่งในการกำหนดหรือสร้างตัวแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถกำหนดจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และยุทธศาสตร์ (Strategic) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะขององค์กร ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงสมรรถนะขององค์กรว่าเป็นความสามารถเฉพาะในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย การจัดโครงการสร้างที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ความรู้ความสามารถของบุคลากร การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 85)

ด้วยเหตุนี้อาจกล่าวได้ว่าองค์กรในปัจจุบันนั้น ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และพัฒนาความสำเร็จขององค์กรต่อไป ทั้งนี้แนวคิดเรื่องสมรรถนะองค์กรนั้นยังเชื่อมโยงถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นหนึ่งองค์ประกอบของประสิทธิผลที่ทุกองค์กรใฝ่ฝัน โดยทั่วไปพบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะมีอยู่หลายประเภท โดยถูกจัดแบ่งและให้คำจำกัดความหลากหลายตามลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็นหลัก

#### ความหมายของสมรรถนะ

ถึงแม้ว่าสมรรถนะจะได้รับความสนใจอย่างยิ่งในฐานะเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพขององค์กร หากแต่ยังไม่มีการให้คำจำกัดความที่ชัดเจนถึงคำนี้ โดยนักการศึกษาที่ให้คำนิยามของสมรรถนะได้ชัดเจน และถูกนำมาอ้างอิงอยู่เสมอ นั่นคือ McClelland (1965) โดยได้ให้คำนิยามไว้ว่า สมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลหรือองค์กรนั้นสร้างผลการปฏิบัติที่ดีหรือเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 สมรรถนะตามทัศนะของ McClelland (1965)

จากภาพที่ 19 A คือองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะประกอบด้วย

1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติงานเกิดความชำนาญ
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะบุคคล เช่น ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการสอน
3. มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) เป็นเจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นมีอหยาศัยไมตรีกับผู้อื่น

5. แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ที่เป็นความหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement orientation) จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาพที่ B เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยาก-ง่าย ของการพัฒนา โดยส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้นจะเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยาก หากแต่มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ได้แก่ เจตคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล

นอกจากนี้ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 85) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะองค์กรไว้ว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานในความรับผิดชอบโดยมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป

จากการศึกษางานวิจัย และแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน สะท้อนให้เห็นว่า สมรรถนะของโรงเรียนถูกตีความเป็นความพร้อมและศักยภาพเฉพาะของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (McClelland, 1973; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 5; Steers, 1977, p. 8) โดยมีการตัวแปรที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้คือ ครู ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ได้แก่ คุณภาพของตัวครู และคุณภาพการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนผู้บริหารต้องตระหนักว่า ความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในโรงเรียนตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 5; ทรสุนทรายุทธ์, 2551, หน้า 223) นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนักวิชาการที่ให้ความสำคัญที่เทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นตัวแปรหนึ่งของปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียนดังเช่น Steers (1977, p. 8) ที่อธิบายว่าองค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายได้ง่ายขึ้นหากมีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะองค์กรของโรงเรียน หมายถึง ความพร้อมของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้บริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วย คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการบริหาร

### คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้

จอมพล มงคลวนิช (2556, หน้า 154) ได้ให้ความหมายของคุณภาพของบุคลากร โดยเชื่อมโยงกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไว้ว่า มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นการบริการที่มีคุณภาพตอบสนองคมได้ การที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษาและกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมเพราะจะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ

### องค์ประกอบของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบอาชีพ
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ นั่นก็คือ การกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตทุก ๆ 5 ปี
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทาง โดยจะต้องระวังในการประพฤติปฏิบัติเพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรม ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภาจะกำหนดเป็นข้อบังคับต่อไป

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) ได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำรวจความคิดเห็น ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำมากำหนดเป็นสาระสำคัญของมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการคุรุสภาในคราวประชุมครั้งที่ 5/2548 วันที่ 21 มีนาคม 2548 และที่ประชุมคณะกรรมการคุรุสภาครั้งที่ 6/2548 วันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2548 ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยกำหนดให้มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบวิชาชีพที่จะต้องประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้รับบริการ อันถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และเป็นเครื่องแสดงคุณภาพของบุคลากรผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เป็นสำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 สาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้

สาระความรู้	สมรรถนะ
<b>มาตรฐานที่ 1 ภาษาและเทคโนโลยี</b>	
1. ภาษาไทยสำหรับครู	1. สามารถใช้ทักษะการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
2. ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สำหรับครู	2. สามารถใช้ทักษะในการฟังการพูด การอ่าน การเขียน หรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
3. เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับครู	3. สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน
<b>มาตรฐานที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร</b>	
1. ปรัชญา แนวคิดทฤษฎีการศึกษา	1. สามารถวิเคราะห์หลักสูตร
2. ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษาไทย	2. สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย
3. วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย	3. สามารถจัดทำหลักสูตร
4. ทฤษฎีหลักสูตร	
5. การพัฒนาหลักสูตร	
6. มาตรฐานของหลักสูตร	
7. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	
8. ปัญหาและแนวโน้มการพัฒนาหลักสูตร	
<b>มาตรฐานที่ 3 การจัดการเรียนรู้</b>	
1. ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน	1. สามารถประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาคและตลอดภาค
2. รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน	2. สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน
3. การออกแบบการจัดการเรียนรู้	3. สามารถเลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4. สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล
5. การบูรณาการเรียนรู้แบบเรียนรวม	
6. เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้	
7. การใช้และการผลิตสื่อและคาร์พัฒนาวัตกรรมในการเรียนรู้	

8. การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. การประเมินผลการเรียนรู้

ตารางที่ 14 (ต่อ)

สาระความรู้	สมรรถนะ
<b>มาตรฐานที่ 4 จิตวิทยาสำหรับครู</b>	
1. จิตวิทยาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการมนุษย์	1. เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน
2. จิตวิทยาการศึกษา	2. สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน
3. จิตวิทยาการแนะแนวและให้คำปรึกษา	
<b>มาตรฐานที่ 5 การวัดและประเมินผลการศึกษา</b>	
1. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา	1. สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง
2. การสร้างและการใช้เครื่องมือวัดผลและประเมินผลการศึกษา	2. สามารถประเมินผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร
3. การประเมินตามสภาพจริง	
4. การประเมินจากแฟ้มสะสมงาน	
5. การประเมินภาคปฏิบัติ	
6. การประเมินผลแบบย่อยและแบบรวม	
<b>มาตรฐานที่ 6 การบริหารจัดการในห้องเรียน</b>	
1. ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ	1. มีภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำทางการศึกษา	2. สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน
3. การคิดอย่างเป็นระบบ	3. สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ
4. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร	4. สามารถในการประสานประโยชน์
5. มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร	5. สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ
6. การติดต่อสื่อสารในองค์กร	
7. การบริหารจัดการชั้นเรียน	
8. การประกันคุณภาพการศึกษา	
9. การทำงานเป็นทีม	
10. การจัดทำโครงการทางวิชาการ	
11. การจัดโครงการฝึกอบรม	
12. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนา	
13. การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	



## 14. การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน

## ตารางที่ 14 (ต่อ)

สาระความรู้	สมรรถนะ
<b>มาตรฐานที่ 7 การวิจัยทางการศึกษา</b>	
1. ทฤษฎีการวิจัย	1. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
2. รูปแบบการวิจัย	2. สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน
3. การออกแบบการวิจัย	
4. กระบวนการวิจัย	
5. สถิติเพื่อการวิจัย	
6. การวิจัยในชั้นเรียน	
7. การฝึกปฏิบัติการวิจัย	
8. การนำเสนอผลงานวิจัย	
9. การใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ไขปัญหา	
10. การเสนอโครงการเพื่อทำวิจัย	
<b>มาตรฐานที่ 8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</b>	
1. แนวคิด ทฤษฎี เทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้	1. สามารถเลือกใช้และปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
2. เทคโนโลยีและสารสนเทศ	2. สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
3. การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและสารสนเทศ	3. สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. แหล่งเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้	
<b>มาตรฐานที่ 9 ความเป็นครู</b>	
1. ความสำคัญของวิชาชีพครู บทบาท หน้าที่ ภาระงานของครู	1. รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน
2. พัฒนาการของวิชาชีพครู	2. อุดมและรับผิดชอบ
3. คุณลักษณะของครูที่ดี	3. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู	4. มีวิสัยทัศน์
5. การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถภาพความเป็นครู	5. ศรัทธาในวิชาชีพครู
6. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการเป็นผู้นำทางวิชาการ	6. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

7. เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
8. จรรยาบรรณของวิชาชีพครู
9. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

สรุปได้ว่า คุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนนั้นสะท้อนผ่านมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ดังตารางข้างต้น โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งบ่งบอกคุณภาพของบุคลากรได้ 3 ประการ นั่นคือ 1) การเป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน 2) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ซึ้งซื่อของวิชาชีพทางการศึกษา

นอกจากคุณภาพของบุคลากรที่สะท้อนผ่านมาตรฐานข้างต้นกระบวนการจัดการเรียนรู้อีกมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเช่นกัน เพราะเป็นกระบวนการขั้นตอนสำคัญและตัวบ่งชี้ว่าผู้เรียนจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่

#### กระบวนการจัดการเรียนรู้

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการกระบวนการเรียนพยายามเปลี่ยนบทบาทครูจากผู้บรรยายมาเป็นคณะครูร่วมกันออกแบบกิจกรรมในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ (Pedagogy) ให้นักเรียนใช้เป็นเครื่องมือไปเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเสนอแนะเครื่องมือการเข้าถึงองค์ความรู้ผ่านวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะผ่านเทคโนโลยีให้เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง นำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกับเพื่อนในห้องเรียน เรียกกระบวนการเรียนรู้แบบนี้ว่า Active learning ที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered)

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการพัฒนา ต่อ ยอด คิดค้นผลิตภัณฑ์ขึ้นใช้อำนวยความสะดวกในการพัฒนาคุณภาพในการดำรงชีวิต หากเหลือก็คิดกลยุทธ์การโฆษณาและจัดจำหน่ายกับกลุ่มที่มีบริบทเหมือนหรือใกล้เคียงกัน มิฉะนั้น คนหรือกลุ่มบุคคลประชาชนในชาติจะกลายเป็นผู้ซื้อและผู้บริโภคเสียดุลทางเศรษฐกิจ และที่สำคัญ คือ ถูกจูงทางความคิดทางสติปัญญาเพราะขาดทักษะการคิด ดังนั้น การจัดการกระบวนการเรียนรู้จึงต้องเปลี่ยนจาก Passive learning มาเป็น Active learning ตามกระบวนการของกระบวนการ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (พัชรี สร้อยสกุล, 2559, หน้า 88-89)

1. การสร้างประเด็นคำถามและคาดเดาคำตอบ (Learn to question)
2. การสืบค้นและรวบรวมความรู้ (Learn to search)
3. การสร้างกระบวนการและขั้นตอนลงมือปฏิบัติ (Learn to construct)
4. การสรุปผลการเรียนรู้และนำเสนอ (Learn to communicate)
5. การเผยแพร่และใช้ประโยชน์ในสังคม (Learn to service)

การจัดกิจกรรมในกระบวนการเรียนรู้ ยึดหลักการเรียนรู้จากสิ่งใกล้ตัวที่นักเรียนรู้จัก และคุ้นเคย ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพ ชีวภาพ และวิถีชุมชน เป็นสถานการณ์กระตุ้นให้เกิดคำถามอยากรู้ พร้อมคาดเดาคำตอบโดยอาศัยทักษะการสังเกตตามกระบวนการวิทยาศาสตร์ ตาคู หูฟัง จมูกดมกลิ่น ลิ้นชิม รสกายสัมผัส เก็บข้อมูลที่ดีที่มีรายละเอียดของข้อมูลเป็นเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ต่อจากนั้นจัดกิจกรรมการสืบค้นอ่านรวบรวมความรู้ที่ยอมรับเป็นความรู้สากล เพื่อนำมาอภิปราย สร้างกระบวนการกลุ่ม นำความรู้สากลมาสนับสนุนคำตอบที่คาดเดาก่อนหน้า ว่าเป็นที่ยอมรับถูกต้อง เชื่อถือได้ หรือนำไปโต้แย้งคำตอบที่คาดเดาไว้ก่อนหน้า ให้ตกลงไปปรับเอา ความรู้ใหม่มายึดถือแทน โดยอาศัยทักษะการพิสูจน์เชิงเหตุผลอธิบายปรากฏการที่สังเกตรับรู้มา แก้ปัญหาตามกระบวนการทางคณิตศาสตร์ ความรู้ที่ได้จากสืบค้นอ่านรวบรวมความรู้มาใช้ สนับสนุนหรือโต้แย้งการคาดเดาคำตอบนั้น นักเรียนยังได้ความรู้เพิ่มเติมอื่นอีกมากมายนำไปสู่ คำถามที่ค้างคาใจหรือคำถามที่สงสัยลึกลงจากเดิมที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตเข้าสู่กระบวนการ วิจัยศึกษาอย่างลึกซึ้งเฉพาะทางที่เรียกว่า Project based learning เกิดแรงบันดาลใจคิดค้นพัฒนา ผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยทักษะการออกแบบผลิตภัณฑ์ตามหลักการวิศวกรรมศาสตร์ที่ต้องศึกษาค้นคว้า ทดลองหรือวิจัยเชิงคุณภาพตามความถนัดและสนใจเฉพาะด้านของบุคคลนำผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมไปเผยแพร่ให้กลุ่มคนในสังคมใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตต่อไป ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้ ทุกขั้นตอนจะมีการประยุกต์นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่าง รวดเร็วและกว้างขวาง

โดยสรุป คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จของบุคลากร โดยบุคลากรสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ของตนเองด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และงานที่ได้รับมอบหมาย

### การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้

การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เป็นศักยภาพขององค์กรที่จะสามารถพัฒนารูปแบบ การจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกที่จะ ระดมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสู่ความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรที่ จัดหามาได้อย่างคุ้มค่า (Yuchtman & Seashore, 1976) สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยการ จัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่สามารถใช้เพียงทรัพยากรที่รัฐจัดหาเท่านั้น เพราะ ขอบข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษาค่อนข้างกว้างในฐานะแหล่งผลิตทรัพยากรบุคคลสู่สังคม โดยสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จนั้นมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้โดยมี ข้อสันนิษฐานทั่วไปอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. โรงเรียนต้องเป็นองค์กรระบบเปิด (Open system) เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างเต็มที่
2. การประสานงานภายในระบบจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานได้
3. โรงเรียนต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อสามารถแข่งขันในการได้รับทรัพยากรที่มีคุณค่าในการพัฒนา
4. โรงเรียนที่มีความสลับซับซ้อนนั้นอาจกำหนดจำนวนสมาชิกในขนาดเล็ก แต่มีความหมายต่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้การวิพากษ์การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ของ Cameron (1977) นั้นพบว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษาได้ ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับการได้มาของทรัพยากรมากเกินไป อาจเป็นผลเสียหายตามมา
2. การให้ความสำคัญกับปัจจัยการผลิต ที่ไม่ใช่ปัจจัยอย่างแท้จริงมากเกินไป โดยคิดว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญต่อการผลิต อาจเป็นผลเสียต่อองค์กรได้
3. รูปแบบการจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ คือ รูปแบบเป้าหมายที่แท้จริง เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติการ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ดังนั้น ความต่างระหว่างเป้าหมายและการจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ อาจมีข้อโต้แย้งได้เช่นกัน

นอกจากนี้ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า89) ได้ระบุว่า การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ นั้นเป็นการดำเนินงานของโรงเรียนในการหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งด้านงบประมาณ สื่อ แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งนี้ทรัพยากรการเรียนรู้จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนตามเป้าหมายได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารัตนะ (2548) ที่ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีการแสดงหางบประมาณ และความร่วมมือ มีการจัดตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อการจัดการศึกษา และการบริหารนั่นเอง

โดยสรุป การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรที่มีอยู่และความร่วมมือจากชุมชน องค์กรภายนอก มาใช้ในการบริหารจัดการ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

#### เทคโนโลยีสารสนเทศ

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน เทคโนโลยีถือว่าเป็น

ตัวชี้วัดหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากช่วยในการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมีผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ (Hoy & Miskel, 2005) ในขณะที่ Silver (2000) ได้กล่าวว่าการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่ได้หมายความว่ามีความมีประสิทธิภาพที่ดี แต่เป็นการยอมรับขององค์กรส่วนใหญ่ว่าเทคโนโลยีเป็นทางออกในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เห็นผลอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยองค์ความรู้ของบุคลากรเป็นสำคัญ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย

### ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

Steers (1977, p. 135) ได้กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึงกระบวนการที่องค์กรแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง นอกจากนี้ Robbins (1996, p. 492) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการที่องค์กรแปลงสภาพของปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งทุกอย่างองค์กรจะมีเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพื่อใช้สำหรับแปลงงบประมาณ คน และทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดผลผลิตหรือบริการ

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ องค์ความรู้และค่านิยมที่เอื้อให้นักเรียนและครูใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการเพิ่มศักยภาพการจัดการเรียนรู้ และการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้

### องค์ประกอบของทรัพยากรและเทคโนโลยี

Steers (1977, p. 8) ได้กำหนดองค์ประกอบของเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร โดยแบ่งตามกระบวนการที่องค์กรแปลงสภาพวัตถุดิบที่มีจำกัดให้เป็นผลผลิตที่ตรงตามเป้าหมาย ดังนี้

1. การปฏิบัติ (Operations) คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรตามแผนนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นให้มีการใช้เทคโนโลยีเพิ่มคุณภาพของผลผลิตอย่างต่อเนื่อง
2. วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) คือ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน กล่าวคือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นเครื่องมือในการใช้เพิ่มผลผลิตที่มีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ
3. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ของคนในองค์กรที่เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการอบรม สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นก่อนสู่คนรุ่นใหม่ ตลอดจน

การฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ เป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคลากร อันจะช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

Hodge and Anthony (1988, pp. 441-443) ได้แบ่งองค์ประกอบของเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการใช้งานขององค์กรออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งต้องประสานและเหมาะสมกับลักษณะองค์กร ได้แก่

1. เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกันต่อเนื่องกันยาวนาน (Long-linked technology) ซึ่งมีลักษณะงานหลายๆอย่างเกี่ยวเนื่องพึ่งพาอาศัยกัน
2. เทคโนโลยีที่เป็นสื่อ (Mediating technology) มีลักษณะเชื่อมโยงหน่วยงานนอกเทศเข้าด้วยกัน โดยการใช้ระเบียบปฏิบัติที่มีมาตรฐานเดียวกัน
3. เทคโนโลยีแบบเข้มข้น (Intensive technology) เป็นการใช้เทคโนโลยีลักษณะพิเศษเฉพาะด้านความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้บริการหรือผลผลิต

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) แผนงานในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปฏิบัติ คือการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านการใช้เงิน วัสดุอุปกรณ์ แหล่งเรียนเรียนรู้ ตลอดจนเครื่องมือที่ทันสมัย และการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ 2) ความรู้ด้านการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร คือการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนในการสร้างและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานตามเป้าหมาย 3) การประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด

### **ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน**

นักการศึกษาให้ความสนใจในบรรยากาศของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นทักษะหรือความรู้สึกริเริ่มคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานด้วยกัน และพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกันดังเช่นที่

Gilmer (1971, p. 365) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรคือลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์กรหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรรวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร

Ball and Trevino (1994, pp. 299-322) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการทำงาน โดยให้ผู้ที่บังคับบัญชาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ชุตินา มาลัย (2552, หน้า 90) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรคือ คุณลักษณะขององค์กรรวมทั้งสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งคุณลักษณะนี้จะมีเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กรผู้ปฏิบัติงาน

สามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรนั้น ๆ และประสิทธิภาพขององค์กร

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 118) ได้กล่าวถึงบรรยากาศของโรงเรียนเป็นกลุ่มของคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน สามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

สรุปได้ว่า บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง สภาพที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจ และการเสริมแรงทางบวก ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร

การศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศของโรงเรียนนั้นมีผู้ศึกษาไว้หลากหลายไม่ว่าจะเป็น Owens (1995, pp. 177-178 citing in Halpin & Crofts, 1966) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศในโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่งพบว่ามิติต่าง ๆ ของบรรยากาศในโรงเรียน ประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะครูกับผู้บริหาร โรงเรียน โดยแยกออกเป็น พฤติกรรมของคณะครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ รวม 8 มิติ ดังนี้

#### พฤติกรรมของครู 4 มิติคือ

1. การขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า มักจะทำงานโดยขาดความสามัคคี กล่าวคือคณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในลักษณะที่ต่างคนต่างขาดการประสานงานขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้ง ๆ ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำเป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลดี

2. อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารให้งานครูทำมากเกินไป ครูรู้สึกอึดอัดในที่ต้องปฏิบัติ ตามมติของคณะกรรมการ และระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวก

3. ความร่วมแรงร่วมใจ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่าคณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญกำลังใจดีมีความรักหมู่คณะ เพราะครูได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมและได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

4. ความสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่าคณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่งแต่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

#### พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน 4 มิติ คือ

1. ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงาน โดยคำนึงถึงกฎระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และนโยบายบางอย่างเคร่งครัด มากกว่า คำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับคณะครูนั้นเป็นการติดต่อกับเป็นส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล ให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อยมาก

2. การมุ่งผลงาน (Production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงาน โดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่ จะควบคุมตรวจตราสั่งการ และนิเทศการ ปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด คณะครู จะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นใด ๆ

3. ความเชื่อถือไว้วางใจ (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการทำตนเป็น แบบอย่างให้ผู้อื่นยึดถือ แทนการควบคุม ตรวจตรา หรือนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

4. ความกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครู โดยแสดงออกถึงความเมตตา กรุณา มีมนุษยธรรมและคุณธรรม ช่วยเหลือ การปฏิบัติงานของคณะครูเป็นอย่างดี

องค์ประกอบของบรรยากาศของโรงเรียน

บรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องที่ความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับการรับรู้และความเข้าใจของ สมาชิกในองค์กร นักการศึกษาได้นำแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรมา ศึกษา โดยมีองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร ดังนี้

Likert and Likert (1961, p. 40) กล่าวถึงองค์ประกอบบรรยากาศในองค์กรไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กรเนื่องจากผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจงานในทุกระดับและมีข่าวสารที่เพียงพอ ในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจมีผลกระทบต่อบุคคลใดแล้ว ผู้นำจะขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Concern for persons) หมายถึง องค์กรเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน



4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Influence on department) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดี และการจรรงรักภักดีต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเชื่อฟัง และไม่รู้สึกต่อต้านการบริหารงานขององค์กร

5. เทคนิคและวิทยาการใช้ในองค์กร (Technological adequacy) หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในองค์กร มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือ และทรัพยากรที่ใช้ในองค์กร ได้รับการจัดการอย่างดี

6. แรงจูงใจ (Motivation) บรรยากาศที่ดีจะต้องมีลักษณะการยอมรับความแตกต่าง และความขัดแย้งในองค์กร องค์กรพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างหนัก เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้าง และเพื่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน

Knowless (1979, p. 239) ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Policy framework for the HRD program) โดยองค์กรควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร
2. ปรัชญาการจัดการ (Management philosophy) เป็นการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับความ เป็นมนุษย์ในองค์กร
3. โครงสร้างองค์กร (Structure of organization) โดยมีการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ไม่กระจายอำนาจ
4. นโยบายเกี่ยวกับการเงิน (Financial policy) โดยการจัดสรรงบประมาณการพัฒนา กำลังคนในองค์กรอย่างเพียงพอ ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญและคุณค่าตามมาแบบของบรรยากาศของโรงเรียน

Halpin and Croft (1963, pp. 133-152) ได้ศึกษาแบบบรรยากาศของโรงเรียน ตั้งแต่แบบบรรยากาศที่พึงประสงค์ไปจนถึงแบบบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ พบว่า บรรยากาศของโรงเรียน มี 6 แบบ ได้แก่

1. บรรยากาศแจ่มใส (The open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจในงาน มีความพอใจในบทบาทของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมทั้งมุ่งมั่น และมุ่งมั่นสัมพันธ์ ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ ช่วยให้ผู้ผลงานมีคุณภาพ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ผู้ร่วมงานมีความพึงประสงค์มากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์และให้อิสระแก่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในความสัมพันธ์อันที่มิตรมากกว่าความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการนิเทศ ควบคุมงานน้อย และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเลือกงานได้ตามความสามารถโดยอิสระ

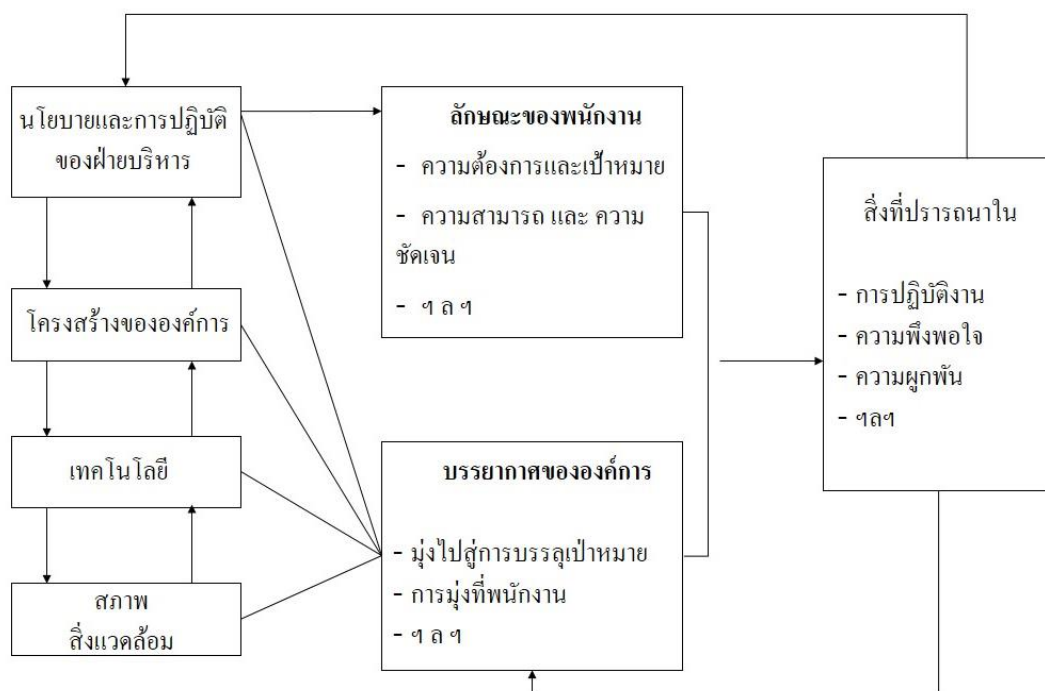
3. บรรยากาศควบคุม (The controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งเน้นความสำเร็จของผลงานมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงาน แต่ผลสำเร็จของงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจและมีขวัญกำลังใจ

4. บรรยากาศสนิทสนม (The familiar climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีมิตรสหาย ผู้บริหารจะสนใจผลงานน้อยกว่าการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว ผู้ร่วมงานขาดความพึงพอใจในงาน ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบตามสบาย มีการสั่งการหรือประเมินผลงานน้อย จนทำให้บางครั้งผู้ร่วมงานจะต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารทำหน้าที่ให้เข้มแข็ง

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The paternal climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ และไม่สร้างความสัมพันธ์แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จขององค์กรและเกิดความเบื่อหน่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศซีมเซา (The closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้และไม่มีสมรรถภาพในการบริหาร ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน พยายามตั้งกฎเกณฑ์และข้อบังคับให้ครูปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล ทำตามใจตนเอง มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานและไม่ก่อลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรบรรยากาศขององค์กร (Organizational climate)

Steer (1991) เชื่อว่า บรรยากาศขององค์กรซึ่งหมายถึงทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัสถาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งเชื่อว่าเป็นผลจากการสนองตอบหรือความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กรกับเป้าหมาย ความต้องการหรือความสามารถของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร อย่างไรก็ตามนอกเหนือไปจากโครงสร้างขององค์กรแล้วตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรยังประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร นโยบายและการปฏิบัติ ในด้านการบริหารก็ล้วนแต่มีอิทธิพลสำคัญต่อบรรยากาศ ดังแบบจำลองดังภาพที่ 20 (การดี อนันต์นารี, 2549, หน้า 60-61)



ภาพที่ 20 แบบจำลองของ Steers เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นเครื่องกำหนดประสิทธิผลอันเกิดจากผลงานของแต่ละบุคคลในองค์กร (Steer, 1991)

จากแบบจำลองหมายความว่า ถ้าบรรยากาศขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล เช่น มุ่งที่พนักงาน และเน้นการบรรลุเป้าหมาย ก็เป็นที่คาดหวังได้ว่าพฤติกรรมที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายจะมีมาก หากบรรยากาศมีลักษณะต่อต้านเป้าหมายส่วนตัวความต้องการตลอดจนสิ่งจูงใจของบุคคลก็อาจคาดได้ว่าทั้งการปฏิบัติและความพึงพอใจก็คงลดน้อยลง อีกนัยหนึ่งพฤติกรรมขั้นสุดท้ายหรือสิ่งที่ปรากฏในการกระทำของแต่ละบุคคลถูกกำหนดโดยปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความต้องการของบุคคลและการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และระดับของผลการปฏิบัติตนตลอดจนความพึงพอใจดังกล่าวก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่บรรยากาศขององค์กรอีกครั้งหนึ่งรวมทั้งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหารอีกด้วย

Litwin and Stringer (1968) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 9 ด้าน ที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบุคลากร ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ความรับผิดชอบ 3) การให้รางวัล 4) การเลียงอันตราย 5) ความอบอุ่น 6) การให้การสนับสนุน 7) มาตรฐานในการทำงาน 8) ความขัดแย้ง และ 9) ลักษณะเฉพาะ

Halpin and Croft (1966) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อจำแนกลักษณะสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูต่อครู และครูต่อครูใหญ่ ข้อคำถามมีเกือบถึง 1,000 ข้อ แต่ละข้อออกแบบให้ตอบง่าย ๆ เพื่อให้บอกความจริงเกี่ยวกับโรงเรียน ต่อมาภายหลังเขาได้พัฒนาข้อคำถามเป็นชุดประกอบด้วย 64 คำถามเรียก Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)

หลักการในการสร้างแบบสอบถามชุดหลัก บรรยากาศสองครั้งที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นคือ บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเกิดสภาวะผู้นำซึ่งมาจากแหล่งต่าง ๆ สิ่งที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของโรงเรียนตามแนวคิดของ Halpin and Croft คือ ความสามารถหรือขาดความสามารถของผู้นำในการสร้างหรือริเริ่มในการเกิดสภาวะการเป็นผู้นำขึ้นหากผู้นำไม่สามารถสร้างสภาวะผู้นำที่ดีให้เป็นที่ยอมรับอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มแล้ว สมาชิกของกลุ่มก็จะเป็นผู้สร้างภาวะผู้นำขึ้นเอง ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพและความสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม

ตามปกติแล้วแบบทดสอบ OCDQ จะใช้ได้กับสมาชิกของโรงเรียนโดยให้ผู้ตอบบรรยายข้อความแต่ละข้อความเกี่ยวกับโรงเรียนของเขา คำตอบมีอยู่ 4 มาตรฐานที่แสดงถึงการเกิดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก เกิดขึ้นเป็นบางครั้งเกิดขึ้นค่อนข้างมาก และเกิดขึ้นมากที่สุด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถาม OCDQ ไปใช้ศึกษาบรรยากาศสองครั้งของโรงเรียนประถมศึกษาใช้สถิติที่เรียกว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor analysis) กับคำถามทั้ง 64 คำถาม โดยจำแนกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ลักษณะพฤติกรรมของคณะครู
2. ลักษณะพฤติกรรมของครูใหญ่ นอกจากนี้ใน 2 กลุ่มใหญ่ยังสามารถจำแนกย่อย ๆ ได้ 8 กลุ่มหรือ 8 ตัว ประกอบเรียกว่าเป็นมิติบรรยากาศในโรงเรียน (Dimensions of school climate)

Stringer (2002, pp. 10-12) ได้ศึกษาบรรยากาศสองครั้งเพื่อบรรยายลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กร และวัดระดับการรับรู้บรรยากาศสองครั้งซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความรู้สึกรู้สีกของบุคลากรที่มีต่อระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความชัดเจนของการแบ่งงาน อำนาจหน้าที่การบริหารต่าง ๆ การวางแผนการบริหารงาน การกำหนดกฎข้อบังคับและระเบียบวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. ด้านมาตรฐานงาน (Standards) หมายถึง ความรู้สึกรู้สีกของบุคลากรที่มีต่อหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกแผนกอย่างเป็นระเบียบชัดเจน เพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และเป็นที่เชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงานเป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในการเอาใจใส่ ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเอง ในการคิด และแก้ปัญหาทางงานที่ปฏิบัติจนสำเร็จ เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้

4. ด้านการยอมรับการให้รางวัล (Recognition) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรใน การยอมรับในผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ เช่น เงินเดือน โบนัส การเพิ่มค่าตอบแทน การยกย่อง ชมเชย การยอมรับในการทำงานการให้บริการจัดสวัสดิการต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจแก่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพของงาน

5. ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานในการให้ความไว้วางใจ ความสนใจเอาใจใส่ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างเสมอภาคกัน

6. ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีมงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการ ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติอยู่

#### **แรงจูงใจ และการ เสริมแรงทางบวก**

ผู้ทำองค์กรจะขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้นั้น แรงจูงใจ ถือเป็นศิลปะ ในการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติภารกิจ เหล่านั้น ทั้งนี้คำว่า“แรงจูงใจ” (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน “Move” แปลว่า “เคลื่อนที่” เมื่อมีคำว่าเคลื่อนที่ จะมีสิ่งที่มีสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการ เคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ก็คือ มีแรงผลักดันอะไรที่ก่อให้เกิด พฤติกรรมขึ้น อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเกิดขึ้นนั้นจะคงสภาพอยู่ ได้ด้วยวิธีใด (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 295)

Lunenburg and Ornstein (2000, p. 88) นิยามการจูงใจไว้ว่าการจูงใจเป็นกระบวนการที่ ซึ่งได้รับการกระตุ้นหรือสิ่งเร้า แสดงพฤติกรรมที่สามารถทำให้ตนเองได้รับการตอบสนองต่อสิ่ง เร้านั้น อันจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ

Hersey, Blanchard, & Johnson (2001, p. 24) ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจเป็นเหตุของการเกิด พฤติกรรม (Why of behaviors) ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวรและมีจุดหมายหรือทิศทางที่ แน่นนอนของแต่ละบุคคล

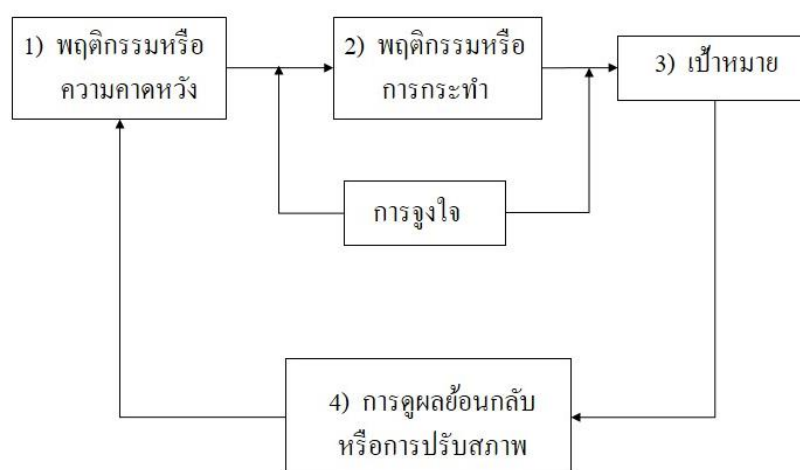
Hoy and Miskel (1991) ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจเป็นแรง (Forces) แรงขับ (Drives) ความต้องการ (Needs) ความเครียด (Tension states) หรือกลวิธีอื่นใด (Mechanisms) ที่ทำให้เกิด การกระทำด้วยความเต็มใจและกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 265) กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายาม (Effort) ผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Persistence) มีแนวทาง (Direction) ที่แน่นอน เพื่อไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการ

นอกจากนี้ ภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 113) กล่าวว่า “แรงจูงใจ คือ สภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้ เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนด” ถ้าพิจารณาในแง่ของการทำงานแล้ว กล่าวได้ว่า “แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง” กระบวนการจูงใจ

สรุปได้ว่าแรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก หมายถึง แรงผลักดันให้บุคคลากรใช้ความสามารถและความตั้งใจที่สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของบุคคล ด้วยการให้กำลังใจ รางวัล การยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บริหาร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 218) ได้สรุปกระบวนการจูงใจเป็นรูปแบบของกระบวนการจูงใจได้ดังนี้ คือ 1) ความต้องการหรือความคาดหวัง (Needs or Expectations) 2) พฤติกรรม (Behavior) 3) เป้าหมาย (Goals) 4) การดูผลย้อนกลับ (Feedback) หรือการปรับสภาพ (Modification)



ภาพที่ 21 รูปแบบกระบวนการจูงใจของจอมพงศ์ มงคลวนิช (2556)

สอดคล้องกับ ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 297) ได้สรุปกระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกาย หรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้
2. แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับ หรือตัวกำหนดทิศทาง (Action oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมาย อันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น
3. แรงกระตุ้น (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐาน คือ บั๊จย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่าง ๆ แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจและการเสริมแรงทางบวก

ประเภทของทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจนักวิชาการจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กลุ่มแรกเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นบั๊จยที่เป็นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเรียกอีกนัยหนึ่งว่า ทฤษฎีการจูงใจ (Content theories of motivation) ในกลุ่มนี้บางครั้งเรียกว่า กลุ่มทฤษฎีที่เน้นศึกษาความต้องการของมนุษย์ (Need Theories) ส่วนกลุ่มหลังเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการ (Process theories of motivation) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่บ่งชี้รายละเอียดของกระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้นของแรงจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจทั้ง 2 กลุ่ม Lunenburg and Ornstein (2000, p. 89) ได้สรุปภาพรวมไว้ ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 กลุ่มทฤษฎีที่บ่งชี้รายละเอียดของกระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้นของแรงจูงใจ

รูปแบบ	คุณลักษณะ	ทฤษฎี	ตัวอย่างแรงจูงใจ
Content	ศึกษาเกี่ยวกับบั๊จยต่าง ๆ ที่สามารถสร้างแรงจูงใจบุคคลได้	Need Hierarchy	เงินเดือน
		Motivation-hygiene	ความก้าวหน้า
		E.R.G.	สภาพองค์กร ฯลฯ
Process	ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการที่สามารถสร้างแรงจูงใจที่สูงขึ้นในบุคคล	Expectancy	การรับรู้เกี่ยวกับบั๊จย
		Equity	การปฏิบัติงาน
		Goal-setting	ผลสำเร็จของงานและรางวัล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่เกี่ยวข้องและน่าสนใจดังนี้

ทฤษฎี E.R.G. Theory

Alderfer (1972) เป็นบุคคลที่ศึกษาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์และได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของเมอร์เรย์ ซึ่งเสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎี E.R.G. โดยมีพื้นฐานจากทฤษฎีของมาสโลว์ สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์มีเพียง 3 ประเภท ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (Existence needs: E) ความคงอยู่หรือความสามารถที่จะดำรงชีพอยู่ได้ของมนุษย์คือ การที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นทางกายและจิตใจอย่างเพียงพอที่จะดำรงอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา อุปสรรค เช่น บุคคลต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรคและความต้องการปัจจัยอื่น ๆ ที่พอเหมาะกับการดำรงชีพ ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งต้องการตอบสนองด้วยปัจจัยที่เป็นวัตถุ เช่นเดียวกันในการทำงานในองค์กรคือ ความต้องการเงินเดือน ค่าจ้างที่เพียงพอ มีความปลอดภัยในการทำงาน ทำงานภายใต้กฎ ระบบระเบียบที่มีคุณธรรม ตลอดจนการจัดให้มีระบบประกันสังคม การจัดให้มีระบบสวัสดิการ ระบบบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) ความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการมีเพื่อน ไม่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยว สามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือทีมได้อย่างเปิดเผย และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร เป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม (Social animal) องค์กรจึง สามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้โดยเริ่มตั้งแต่การจัดกระบวนการสื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผย ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร ความต้องการความสัมพันธ์ จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการทางสังคมหรือการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของ ชั้นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่อัลเดอเฟออร์เน้นการตอบสนองความต้องการ ด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิบัติสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันและกัน มากกว่าการเน้นที่ความถูกต้อง ในความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรการมีโอกาสสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี เช่น การจัดตั้งเป็นชมรม สมาคม วิชาชีพและได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจัดให้มีขึ้นในองค์กร

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้ง ได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ที่มีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ขึ้นสู่ตำแหน่ง



หน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น แนวคิดในด้านนี้สอดคล้องกับความต้องการความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ด้วยการเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการทำงานและโอกาสก้าวหน้าของบุคคล จัดให้มีการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้หลักคุณธรรม (Merit System) เป็นต้น ความต้องการด้านความก้าวหน้าตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนาหรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิตกับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในประเด็นการได้รับความสำเร็จ (Achievement) และมีโอกาสได้รับผิดชอบงาน (Responsibility)

### **ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factors theory)**

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา ทฤษฎีหนึ่งที่มาจากการศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองพิทส์เบิร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ แนวทางการสัมภาษณ์เป็นการจัดสถานการณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกพึงพอใจเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องาน เป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน มนุษย์เรานั้นสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้จากการใช้ปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับตัวงานโดยตรง ประกอบด้วย การได้รับความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) หรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of growth) ตัวงานเอง (Work itself) การได้รับผิดชอบต่องาน (Responsibility)

2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene factors or maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfies) ซึ่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกตัวงานประกอบด้วย สถานภาพในองค์กร (Status) รวมถึงสภาพการทำงาน (Working condition) สัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร หมายถึงสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with supervisors) กับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) และกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision) นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company policy and administration) รวมทั้งความมั่นคงในงาน (Job security) เงินเดือนหรือ ค่าจ้าง (Pay)

### ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (McGregor's theory X and theory Y)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor เป็นทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาและมีความใกล้เคียงอย่างมากกับ ทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ และ เซอร์ชเบอร์ก ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีการนำเสนอเนื้อหาจากฐานความเชื่อที่มีต่อบุคคลแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยทฤษฎี X มองบุคคลทั่วไปในเชิงลบ ส่วนทฤษฎี Y มองบุคคลทั่วไปในเชิงบวก ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 22 แนวคิดธรรมชาติของบุคคลตามทฤษฎี ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor นำเสนอข้อสมมติฐาน (Assumption) เกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคลใน 2 ลักษณะ คือลักษณะแรก ตามความเชื่อของทฤษฎี X มีสมมติฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคลดังนี้

1. ธรรมชาติของบุคคลโดยปกติแล้วมีนิสัยไม่ชอบการทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. ด้วยเหตุที่บุคคลไม่ชอบการทำงานดังกล่าว เพื่อที่จะทำให้เขาทำงานในห้องจักรบรรลุลูกตามเป้าหมาย ได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการบังคับ (Coerced) ควบคุม (Control) สั่งการ (Direct) ช่มชู้ หรือกำหนดมาตรการลงโทษ (Treatment) เพื่อให้เกิดพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. โดยปกติทุกคนในองค์กรจะชอบทำงานตามคำสั่งและต้องการให้บุคคลระดับผู้นำ หรือผู้บริหารขององค์กรเท่านั้นที่ทำหน้าที่ในการสั่งการ เพราะความรับผิดชอบจะอยู่ที่ผู้สั่งการ ทำให้เขาสามารถหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบได้ หรือใช้ความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อยในการทำงานก็ได้ แต่มีความจำเป็นต้องทำงานตามคำสั่งเพราะต้องการมีความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใดเท่านั้น

ลักษณะที่สอง เกิดขึ้นหลังจากที่วิทยาการเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้รับการวิจัยค้นคว้าเผยแพร่มากขึ้น ความเชื่อหรือสมมติฐานเกี่ยวกับบุคคลเปลี่ยนไปด้วย จากการมองแบบเครื่องจักรไปสู่ มุมมองที่เห็นความเป็นมนุษย์ (Human life) มากยิ่งขึ้น แมคกรเกอร์ จึงได้เสนอทฤษฎี Y ซึ่งมีสมมติฐานเกี่ยวกับบุคคลตรงข้ามกับทฤษฎี X โดยสิ้นเชิง เนื่องจากเป็นมุมมองต่อบุคคลในเชิงบวก โดยเชื่อว่าธรรมชาติของบุคคล มีดังนี้

3.1 การที่บุคคลได้ใช้ความพยายามทั้งกายและใจไปในการทำงานนั้น เป็นธรรมชาติที่เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อนของเขา การทำงานจึงเป็นไปด้วยความสนุกสนานและเป็นสิ่งที่ทำให้เพลิดเพลินงานต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จด้วยดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุมกำกับ หากงานนั้นได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมจำเป็นสิ่งที่ตอบสนองแรงจูงใจของบุคคลในทางตรงกันข้าม หากงานนั้นเป็นไปในลักษณะบังคับ ก็จะทำให้คนไม่ชอบทำงาน

3.2 การควบคุมจากภายนอกและการข่มขู่ว่าจะลงโทษ จึงมิใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้คนพยายามทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร บุคคลต้องการที่จะนำตนเอง (Self-direct) ควบคุมตนเอง (Self-control) ในการทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายในงานที่ตนเองรับผิดชอบ จึงควรเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ดุลยพินิจของตนเองในการทำงาน

3.3 ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่บุคคลจะผูกพันตนเองกับงานขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรหรือเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจภายในบุคคลเป็นสำคัญ

3.4 ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอและไม่เพียงแต่จะยอมรับ งานที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบในงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย

3.5 การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคลอย่างถูกต้อง ทำให้พบว่าคุณสมบัติที่ดี เช่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรนั้น ล้วนมีอยู่ในตัวบุคคลส่วนใหญ่ทั้งสิ้น

3.6 ภายใต้เงื่อนไขของชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมซึ่งเป็นยุคแรกในการเกิดศาสตร์ทางการบริหาร พบว่า ศักยภาพด้านสติปัญญาของบุคคลได้ถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

### **ประเภทของแรงจูงใจ**

นักจิตวิทยา แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### **1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation)**

การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจ ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างมาก

## 2. แรงจูงใจนอก (Extrinsic motivation)

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน

### แนวทางการสร้างแรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า227) ได้เสนอแนวทางการสร้างแรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวกให้แก่บุคลากรภายในองค์กรไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. การใช้คำชมเชย คือ ผู้บริหารจะต้องมีการชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสมจะเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากยิ่งขึ้น

2. การให้ความเป็นธรรม คือ การดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ

3. การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ ถือเป็นการสร้างเสริมความรู้สึกที่ดี ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง

4. การให้ความเป็นมิตร คือ การแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือตนว่าสูงกว่าลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใย และความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่ร่วมปฏิบัติงาน

5. การให้ร่วมใช้ความคิด คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนของงานขององค์กร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นต้น การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วม และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น

6. การให้ร่วมปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาส ซึ่งจะเป็นการสร้างความผูกพันที่ดี เพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง

7. การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความสนใจของบุคลากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งปริมาณงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคน จะส่งผลให้บุคลากรพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

8. การให้ความช่วยเหลือบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรมีปัญหาหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งเหล่านี้ เช่น ใกล้เคียงให้คำแนะนำ ร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นและมีขวัญกำลังใจที่จะร่วมปฏิบัติงานต่อไป

9. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารบางท่านอาจจะมองข้ามไปเพราะถือว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่ ความเป็นจริงแล้วกลับเป็นความคิดที่ผิด ทั้งนี้เพราะบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากรที่จะช่วยเสริมสถานะทางด้านกายและใจได้อีกทางหนึ่ง

#### **ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร**

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากกลุ่มนักวิจัยที่สนใจศึกษา ความสัมพันธ์ของปัจจัยกบพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพราะความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก และต่อประสิทธิผลขององค์กร หากบุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ก็ย่อมจะมีพฤติกรรมที่ ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ในเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการได้ให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นจำนวนมากและเป็น ไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีผู้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ไว้หลายลักษณะด้วยกันดังนี้

Allen and Meyer (1990, pp. 1-8) ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์กร ว่าเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยที่บุคคลรู้สึกว่ามีหน้าที่เป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลนั้นต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรทำ

Buchanan (1974, pp. 533-546) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่เป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Identification) คือการปรับเป้าหมายหรือค่านิยมของบุคคลให้เข้ากับขององค์กร 2) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) คือการเสนอตัว หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล 3) ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ ความรู้สึกรักหรือผูกพันในองค์กร

Steer (1991, p. 79) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันภักดีต่อองค์กร เป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกับองค์กร มีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ยังสามารถแสดงออกมาทางความจงรัก ภักดีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องานของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้การบรรลุซึ่งผลสำเร็จขององค์กรมีความมั่นคงต่อไป

McKanna (2002, p. 282) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันเป็นความมั่นคงทางความสัมพันธ์ของบุคคลในการเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในองค์กร ความมีส่วนร่วมนอกจากจะสะท้อนให้เห็นได้จากความเต็มใจของบุคคลนั้น ที่จะอาสาทำงานนอกเหนือไปจากงานประจำที่เขาต้องการ

ชุดิมา มาลัย (2552, หน้า 67) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความมั่นคง “ทางสัมพันธภาพของบุคคลกับองค์กร เป็นความผูกพันทางอารมณ์ ต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร มีทัศนคติทางบวกต่อองค์กร ต้องการเป็นสมาชิกอยู่ต่อไปในองค์กร และมีพฤติกรรมเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร ทั้งงานในหน้าที่และงานที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และต้องการประสบความสำเร็จร่วมกับองค์กรในระยะยาว

#### **องค์ประกอบของความผูกพันและภักดีต่อองค์กร**

ความผูกพันและภักดีของบุคลากรต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร ทั้งนี้ หากบุคลากรที่มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กรสูง จะทำให้มีความพอใจในการทำงาน แสดงความพยายามในการทำงานรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ความยึดมั่นต่อองค์กร เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้เกิดความพอใจในงาน สร้างความรู้สึกอบอุ่น ส่งเสริมบรรยากาศองค์กร และเสริมสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพ ซึ่งแนวคิดของ นักวิชาการหลายคน ได้พยายามจำแนกองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Steers and Porter (1983, pp. 442-443) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร ในลักษณะแนวความคิดเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่ใช้ความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Buchanan (1974) กล่าวว่า ความยึดมั่นต่อองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. เป็นสิ่งที่บ่งชี้ (Identification) คือ การยอมรับของบุคคลต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถือเสมือนว่าเป็นของตนเช่นกัน

2. เป็นความมีส่วนร่วม (Involvement) คือ ส่วนลึกของจิตใจหรือการซึมซับในกิจกรรมของบุคคลในบทบาทการทำงาน โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

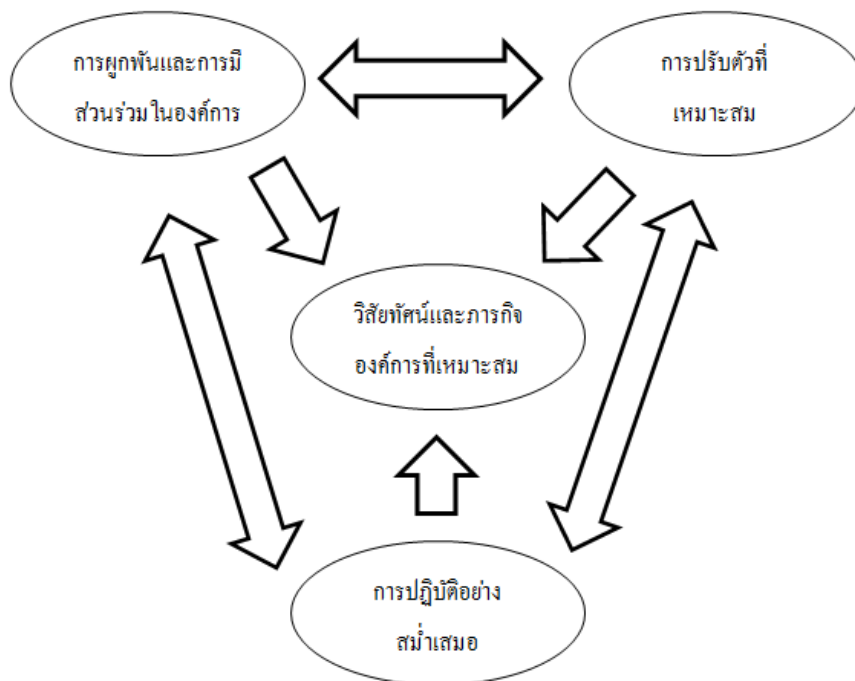
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกทางอารมณ์ในความยึดติด ยึดมั่นของบุคคลที่มีต่อองค์กร รู้สึกผูกพันต่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

#### วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะนำพาองค์กร บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจากการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายหลักคือการนำไปเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ แนวคิดดังกล่าว Denison (1990) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) ในระดับสูงโดยพิจารณาจากความสามารถของวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การปฏิบัติที่สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจ (Vision and mission) ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 23 วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลของ Denison (1990)

Daft (2002) นำเสนอว่า หากผู้นำสามารถจดจำค่านิยมเชิงวัฒนธรรม กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 ประเภท ภายใต้เงื่อนไขการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรจาก 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง การพิจารณาจากการจัดโครงสร้างขององค์กรว่า องค์กรต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) มากน้อยเพียงใด มิติที่ 2 กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การพิจารณากลยุทธ์ที่องค์กรต้องการเน้นว่าต้องการเน้นกลยุทธ์ภายใน (Internal) หรือกลยุทธ์ภายนอก (External) มากน้อยเพียงใด ทั้ง 2 มิติ สามารถผสมผสานกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 ประเภท โดยแต่ละประเภทมุ่งเน้นค่านิยมหรือความเชื่อ (Values or belief) ที่แตกต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) โดยในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรเพียงประเภทเดียว มากกว่าหนึ่งประเภทหรือครบทุกประเภทก็ได้ วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภท (Daft, 2002) มีลักษณะดังภาพที่ 24





ภาพที่ 24 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรของ Daft (2002)

รูปแบบวัฒนธรรมหนึ่งที่ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่ความสำเร็จได้ในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญซึ่งองค์กรปัจจุบันพึงมี นั่นคือ วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์นั่นเอง (เจริญวิเศษย์ สมพงษ์ธรรม, 2550, หน้า 34) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) มีคุณลักษณะสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายองค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่อยู่ในลักษณะ “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” สามารถรวมพลังเพื่อสร้างผลสำเร็จได้โดยบุคลากรให้การยอมรับการทำงานหนักเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เป็นองค์กรที่มีความเป็นผู้ประกอบการ (Enterprise) อีกรูปแบบหนึ่งที่เน้นเป้าหมายเป็นหลัก เช่น องค์กรทางธุรกิจ มุ่งที่ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งตลาด (Market share) สูงขึ้น ในขณะที่ผู้นำในองค์กรทางการศึกษาเน้นที่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ค่านิยมที่มุ่งการได้รับชัยชนะ ความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันแบบเน้นการแข่งขัน ในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน ได้รับความตอบแทนตามความสำเร็จของการปฏิบัติงาน พึงพอใจในการทำงานหนักเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

#### **การสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร**

การสนับสนุนทางสังคมของบุคลากร คือการได้รับการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งอารมณ์ วัตถุ สิ่งของ ตลอดจนข่าวสารข้อมูล โดยได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ก่อให้เกิดความประทับใจ ได้แก่ การให้การยอมรับนับถือ ให้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน เหล่านี้มักบริหาร และนักวิชาการได้ให้ความสำคัญในฐานะตัวแปรหนึ่งที่เกิดประสิทธิผลขององค์กร ในการศึกษาด้านภาวะผู้นำ นักการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทางสังคมกับบุคลากรจากหัวหน้างาน เช่น กลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอสเตท ที่ได้สร้างแบบวัดชื่อ “Leader Behavior Descriptive Questionnaire” (Stogdill, 1963) เพื่อศึกษาลักษณะของหัวหน้าแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ หัวหน้าที่สนับสนุนลูกน้องเกี่ยวกับการทำงาน และหัวหน้าสนับสนุนลูกน้องทางอารมณ์

ในด้านการศึกษา การให้การยอมรับนับถือ และการสนับสนุนทางสังคมของครูและบุคลากรทางการศึกษาก็ได้รับความสนใจแก่นักการศึกษามากขึ้น ดังการศึกษาของ Russell, Altealer, and Velgen (1987, pp. 269-274) ได้ศึกษาพบว่าการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลถึงการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ตรงตามมาตรฐานที่โรงเรียนตั้งไว้นอกจากนี้ House (1981) ได้กล่าวถึงการสนับสนุนทางสังคมว่ามักเกิดมาจากการแสดงความชื่นชมนับถือ การแสดงความยอมรับเห็นด้วย และการแสดงความช่วยเหลือโดยตรง หรือการได้รับการช่วยเหลือเป็นสิ่งของจากบุคคลหรือกลุ่มคนและเป็นผลให้ผู้รับได้ปฏิบัติหรือแสดงออกทางพฤติกรรมไปในทางที่ผู้รับต้องการนำไปสู่การเกิดความพึงพอใจ ซึ่งถือเป็นแรงผลักดันให้ผู้รับไปสู่เป้าหมายที่ผู้ให้ต้องการ

#### **ความหมายการสนับสนุนทางสังคม**

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้ Weiss (1998) ได้ให้คำนิยามของการสนับสนุนทางสังคมไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจต่อความต้องการทางสังคมจากความสำเร็จในด้านสัมพันธภาพ โดยแบ่งออกเป็น 6 ชนิด ได้แก่

1. ความรักใคร่ผูกพัน เป็นความรู้สึกอบอุ่น มั่นคง ปลอดภัย
2. การมีส่วนร่วมในสังคม ให้บุคคลมีโอกาสผูกไมตรีกัน
3. โอกาสในการอบรมเลี้ยงดูให้การช่วยเหลือบุคคล

4. ส่งเสริมให้มีความมั่นใจในคุณค่าแห่งตน การให้บุคคลอื่นให้ความเคารพ
5. ความเชื่อมั่นในการเป็นมิตรที่ดี
6. การได้รับคำชื่นชมที่ดี เป็นการช่วยเหลือขณะตกอยู่ในวิกฤต

Brandt and Weinert (1995) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม คือการช่วยเหลือที่บุคลากรได้รับจากเครือข่ายทางสังคมทำให้เกิดความใกล้ชิด สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเห็นคุณค่าในตนเอง ได้รับการช่วยเหลือ แนะนำ

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552, หน้า 79) ได้กล่าวถึงความหมายของการสนับสนุนทางสังคมไว้ว่า หมายถึงการกระทำที่สามารถส่งเสริมให้ผู้ที่ได้รับมีความสุข เกิดความรู้สึกภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การสนับสนุนทางสังคมนั้นจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม

สรุปได้ว่า การสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนทางอารมณ์ การสนับสนุนข่าวสาร เครื่องมือ งบประมาณ และการสนับสนุนให้ได้รับการยอมรับทางสังคม ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความสุข เห็นคุณค่าในตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ส่งผลต่อการทำงานด้วยความเต็มใจ จนก่อให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ

#### องค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม

การสนับสนุนทางสังคมเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมีทั้งรูปแบบอย่างเป็นทางการไม่เป็นทางการ หรือแบบผสมผสาน ทั้งนี้การสนับสนุนทางสังคมถูกจำแนกออกเป็นประเภทตามลักษณะการแบ่ง ดังเช่น Norbeck and Telden (1998, pp. 173-178) ได้ศึกษาจากนักการศึกษาและนักวิจัยซึ่งเห็นพ้องกันว่า การสนับสนุนทางสังคมสามารถจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การสนับสนุนด้านจิตใจและอารมณ์ เป็นการให้กำลังใจ สร้างความไว้วางใจให้คำปรึกษา ข้อมูลข่าวสาร และสนับสนุนให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า
2. การสนับสนุนเชิงรูปธรรม เป็นการสนับสนุน โดยการให้ความช่วยเหลือ โดยตรง การมอบเครื่องมือ หรืองบประมาณให้

Kraues (1997, pp. 589-593) ได้กำหนดองค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคมเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์
2. การสนับสนุนทางสังคมด้านข่าวสาร
3. การสนับสนุนทางสังคมด้านความช่วยเหลือที่จำเป็นในการดำรงชีวิต

4. การสนับสนุนทางสังคมด้านการทำให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิดสนิทสนมกัน

นอกจากนี้ Feber (1997) ได้อธิบายองค์ประกอบสำคัญของลักษณะการสนับสนุนทางสังคมไว้แตกต่างจากนักวิชาการทั่วไปข้างต้น โดยกำหนดว่าการสนับสนุนทางสังคมนั้นประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. การสนับสนุนทางอารมณ์ เป็นการยอมรับให้ความสนใจและให้กำลังใจ
2. การสนับสนุนทางด้านงบประมาณ วัสดุและอุปกรณ์
3. การได้รับการปรึกษาหารือ แก้ปัญหา ทั้งด้านหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว

**การกำหนดความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรายละเอียดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโรงเรียน ดังต่อไปนี้

#### **ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร**

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ข่อมสามารถเป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่พักพิงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ อาคม อึ้งพวง (2551, หน้า 152) เรื่องการเสริมสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ บ่มเพาะผู้บริหารรุ่นใหม่ จะเป็นการส่งเสริมให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Dubrin (2010, pp. 55-57) Marissa (2009) กัลยาภรณ์ อุดคำมี (2554) ชฎิล นิ่มนวล (2552) สมถวิล ชูทรัพย์ (2550, หน้า 295-296) และประคอง รัศมีแก้ว (2551) นอกจากนี้ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร สอดคล้องกับวาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 120) ซึ่งพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านทางพฤติกรรมของผู้บริหารและบรรรยากาศโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Dubrin (2010, pp. 231-232)

### ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารที่สามารถแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของโรงเรียนย่อมสามารถสร้างแรงขับและระบบในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญจิตต์ เนียมเกิด (2552, หน้า 42) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านการพัฒนางานวิชาการที่เป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษา เช่นเดียวกับแนวคิดและงานวิจัยของ Sergiovanni (2009, pp.198-199) Steers (1977), วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) โสภณ ม่วงทอง (2556, หน้า 24) กษมาพร ทองเอื้อ (2555, หน้า 70) นอกจากนี้ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารยังส่งผลต่อปัจจัยสมรรถนะของโรงเรียน สอดคล้องกับ Steers (1977, p. 104) ที่กล่าวถึงรูปแบบประสิทธิผลของงานในส่วนที่เกี่ยวกับผลที่ได้ในแต่ละบุคคลพบว่า พฤติกรรมและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลต่อโครงสร้างและเทคโนโลยีขององค์กร ซึ่งเป็นไปในแนวเดียวกับ Dubrin (2010, pp.230-254) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารว่าส่งผลต่อบรรยากาศภายในโรงเรียน โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัญชา ปลื้มอารมณ์ (2557) สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (2551) และเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551)

### ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน

ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากสมรรถนะหรือความพร้อมของโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาวะการณ์เดียวกัน สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (2551) ที่ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า สมรรถนะขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลสูงที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า5) McClelland (1973) Steers (1977, p. 8) กษมาพร ทองเอื้อ (2555, หน้า45, 50) วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) นอกจากนี้ปัจจัยสมรรถนะของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียนดังที่ Saunder (2000) ได้นำเสนอกรอบ แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้สอดคล้องกัน ซึ่งถือว่าเป็น ตัวแบบที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนในประเทศที่กำลังพัฒนา พบว่า คุณภาพครูผู้สอน ความพร้อมของสถานศึกษาในด้านต่างๆ การสนับสนุนทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ล้วนส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนเช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Hoy and Miskel (2005)

### ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน

ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากบรรยากาศของโรงเรียน มีส่วนในการหลอมรวมให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับและมีความเชื่ออย่างแรงกล้าต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่ใช้ความมานะพยายามเพื่อความสำเร็จ ประารถอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งล้วนส่งผลต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับ วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Sergiovanni (2009, pp. 198-199) Steers (1977, p. 48) สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ชวัช กรุดมณี (2550) นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552, หน้า 54) นอกจากนี้ ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารยังส่งผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ดังเช่น Dubrin (2010, pp. 230-254) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ พฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ ส่งผลต่อบรรยากาศภายในโรงเรียน โดยเฉพาะแบบ ของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ House (1996) และบัญชา ปฐมอรณณ์ (2557)

### โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ยืนยันโครงสร้างของทฤษฎีที่สังเคราะห์ขึ้นมาว่าสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง และที่สำคัญการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ยอมให้ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้อาจการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีความถูกต้องมากขึ้น (Barbara, 2012) โดยมีผู้เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเป็นมิตรต่อผู้ใช้โปรแกรม เช่น โปรแกรมเอมอส (AMOS) โปรแกรมเอ็มพลัส (Mplus) และโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ซึ่งแต่ละโปรแกรมจะมีจุดเด่นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่แตกต่างกัน (Schumacker & Lomax, 2010) การตรวจสอบว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นตามหลักการทางทฤษฎี มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งเป็นเพียงการยืนยันทฤษฎีกับข้อมูลที่เก็บมาได้ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นจะมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างและพัฒนา สามารถระบุสมมติฐานได้ (พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2556, หน้า 1) ดังนี้

แบบที่ 1  $H_0$  : โมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

$H_1$  : โมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แบบที่ 2  $H_0$  : เมทริกซ์  $\Sigma =$  เมทริกซ์ S

$H_1$  : เมทริกซ์  $\Sigma \neq$  เมทริกซ์ S

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน (พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2556, หน้า 4-5) ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Model specification) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องเชื่อมโยงทฤษฎีงานวิจัยและสารสนเทศที่ต้องใช้ในการพัฒนาโมเดล ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยนักวิจัยต้องระบุโมเดลจำเพาะ (Particular model) ที่ใช้ในการยืนยันหรือตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่อยู่ในรูปของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-covariance matrix) ซึ่งจะต้องอธิบายเหตุผลที่ใช้ในการคัดเลือกหรือตัดตัวแปรสังเกตได้ออก นับเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง

2. ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model identification) เป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างที่ผ่านการกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Model specification) โดยพิจารณาความสมเหตุสมผลอย่างถี่ถ้วนกับโปรแกรมที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลจึงนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งเพราะถ้าการระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่ถูกต้องจะทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลคือการระบุว่าโมเดลนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ ถ้าจำนวนสมการที่คำนวณน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดล และจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัว (ค่าองศาอิสระเป็นบวก) เรียกโมเดลนั้นว่าโมเดลระบุเกินพอดี (Over-identified model) และถ้าจำนวนสมการที่คำนวณเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในโมเดลและจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ค่าเดียวสำหรับพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัว (ค่าองศาอิสระเป็นศูนย์) เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุพอดี (Just-identified model) โดยคำนวณค่าองศาอิสระจากสูตร (Schumacker & Lomax, 2010)

$$\text{Degree of freedom} = [N(N+1)/2] - \text{number of parameter estimation}$$

เมื่อกำหนดให้ NI หมายถึง จำนวนตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์

ถ้า Degree of freedom มีค่ามากกว่า 0 แสดงว่า โมเดลระบุเกินพอดี (Over-identified model)

ถ้า Degree of freedom มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่า โมเดลระบุพอดี (Just identified model)

ถ้า Degree of freedom มีค่าน้อยกว่า 0 แสดงว่า โมเดลระบุไม่พอดี (Under-identified model)

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ Maximum Likelihood: ML)เป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่สมมติว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาศึกษามีการแจกแจงเป็นแบบ Multivariate normality โดยเงื่อนไขสำคัญก็คือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องเป็นอิสระ การแจกแจงของข้อมูลต้องไม่เบ้ และไม่โด่งจนผิดปกติ (Schumacker & Lomax, 2010) ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธีการ Maximum Likelihood: ML) มีความคงเส้นคงวา และประสิทธิภาพ เป็นอิสระจากมาตรวัด ความแปรปรวนของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยสามารถเขียนอธิบายขั้นตอนการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ Maximum Likelihood: ML) ดังนี้

- 3.1 คำนวณค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3.2 สุ่มตัวเลขแทนค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรที่ต้องการประมาณค่า 1 พารามิเตอร์ แล้วทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าของโมเดลตามที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียว
- 3.3 นำตัวเลขค่าพารามิเตอร์จากการประมาณค่าในขั้นตอนที่ 2 มาทำการคำนวณย้อนกลับเพื่อหาค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลตามสมมติฐาน (เมทริกซ์  $\Sigma$ )
- 3.4 คำนวณค่าพารามิเตอร์ตามขั้นตอนที่ 2 และ 3 ซ้ำจนค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของเมทริกซ์ S กับเมทริกซ์  $\Sigma$  มีค่าใกล้เคียงกันแล้วจึงหยุดการประมาณค่า
- 3.5 รายงานค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าจากขั้นตอนที่ 4 “ทุกค่า” พร้อมทั้งรายงานค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error) ค่าสถิติทดสอบที (t-test) ของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นค่าเมทริกซ์  $\Sigma$  และค่าเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized residuals)

4. การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (model testing) ผู้วิจัยต้องพิจารณาดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโดยมีหลักในการพิจารณา 3 ข้อ ดังนี้

4.1 พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลทั้ง 3 ส่วน คือ ค่าไคสแควร์ ไคสแควร์สัมพัทธ์ ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน และค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า (Schumacker & Lomax, 2010) หลักการตรวจสอบว่าโมเดลตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยที่ผลการทดสอบจะต้องยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) จึงมีการกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้ ต้องมีค่าน้อยกว่าค่าไคสแควร์เกณฑ์ หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2
- ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า GFI AGFI TLINFI ต้องมากกว่า 0.95
- ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ ค่า RMSEA RMR SRMR ต้องน้อยกว่า 0.05



4.2 พิจารณาค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบที (t-test) ดังนี้

$H_0: \beta_i = 0$  เมื่อ  $i = 1, 2, 3, \dots, k$  ( $k$  หมายถึงพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่า) หลักการคือตรวจสอบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณแตกต่างจากศูนย์หรือไม่สถิติที่ใช้ในการทดสอบคือสถิติทดสอบที (t-test) โดยที่ผลการทดสอบจะต้องปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เพราะต้องการสรุปว่าค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นแตกต่างจากศูนย์ จึงมีการกำหนดเกณฑ์ โดยใช้กฎหัวแม่มือ (Rule of thumb) ดังนี้

- ค่าพารามิเตอร์จะมีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 เมื่อค่าสัมบูรณ์ของสถิติทดสอบที (t-test) มากกว่า 1.96 ( $|t| > 1.96$ )
- ค่าพารามิเตอร์จะมีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 เมื่อค่าสัมบูรณ์ของสถิติทดสอบที (t-test) มากกว่า 2.58 ( $|t| > 2.58$ )

4.3 พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น โดยทั่วไปจะเน้นที่ความสมเหตุสมผลของทิศทาง กล่าวคือ ทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นควรเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนด ตัวอย่างเช่นถ้าทฤษฎีกล่าวว่าการที่บุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการเรียนคณิตศาสตร์สูงก็จะทำให้ความวิตกกังวลในการเรียนคณิตศาสตร์ลดลง ผลการทดสอบค่าพารามิเตอร์ที่ได้ควรจะมีทิศทางเป็นลบ (-) ในทำนองเดียวกัน ถ้าทฤษฎีกล่าวว่าการที่บุคคลมีความสามารถในการกำกับตนเองสูงก็ทำให้มีความสามารถในการเรียนสูงขึ้น ผลการทดสอบค่าพารามิเตอร์ที่ได้ควรจะมีทิศทางเป็นบวก (+) ซึ่งความสมเหตุสมผลของทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้โมเดลตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5. การปรับโมเดล (Model modification) เป็นขั้นตอนที่กระทำต่อเมื่อมีค่าพารามิเตอร์บางค่าที่ไม่แตกต่างจากศูนย์ ( $|t| > 1.96$ ) หรือมีทิศทางของค่าพารามิเตอร์ไม่ตรงกับทฤษฎีที่กำหนดไว้หรือเกิดปัญหาทั้งสองอย่าง ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความคลาดเคลื่อนของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ หรือโมเดลตามสมมติฐานที่กำหนดขึ้นไม่มีความแข็งแรงเพียงพอ ขาดการทบทวนอย่างถี่ถ้วน การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วยังไม่พบข้อสรุปที่ชัดเจน สำหรับการปรับโมเดล (Model modification) สามารถแยกเป็น 2 ประเด็นคือการปรับโมเดลสมการ โครงสร้างในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อนและการปรับโมเดลสมการ โครงสร้างในส่วนที่เป็นโมเดลการวัดหรือโมเดลสมการ โครงสร้าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ทางสถิติหัวใจสำคัญคือการได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ที่เหมาะสมก็จะทำให้มั่นใจได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความเป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งมีหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากขนาดประชากร ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากจำนวนเท่าของตัวแปรสังเกตได้หรือจำนวนเท่าของพารามิเตอร์ ซึ่งจะพบว่า การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละวิธีก็มีจุดเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป (พลพงษ์ สุขสว่าง, 2556, หน้า 16-20) โดยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมนั้น Faul et al. (2007) ได้เสนอโปรแกรม G\*Power3 เพื่อใช้ในการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่นใช้งานได้ง่าย และที่สำคัญสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติทดสอบที สถิติทดสอบเอฟ และสถิติทดสอบไคสแควร์ เป็นต้น การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างนั้นต้องใช้สถิติทดสอบในตระกูลสถิติทดสอบไคสแควร์ ในส่วนที่เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล Goodness of Fit tests โดยสิ่งที่ผู้วิจัยต้องพิจารณาก่อนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้ ค่าขนาดอิทธิพล (Effectsize) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of test) และค่าองศาอิสระของโมเดลอิสระ (Degree of freedom for independence model)

ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) หมายถึง ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยก่อนและหลังใส่วิธีการ (Intervention) ที่งานวิจัยนี้สามารถยอมรับได้ ในกรณีที่งานวิจัยใช้เครื่องมือเดิมหรือวิธีการเดิม ให้นำค่าเฉลี่ยก่อนใส่วิธีการ (Intervention) ลบด้วยค่าเฉลี่ยหลังจากใส่วิธีการ (Intervention) แล้วนำมาหารด้วยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มากที่สุดระหว่างก่อนและหลังใส่วิธีการ (Intervention) ส่วนกรณีที่งานวิจัยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เปลี่ยนเครื่องมือใหม่ หรือวิธีการใหม่ ทำให้ไม่สามารถใช้ข้อมูลเดิมได้ ผู้วิจัยก็ควรทำ Pilot study เพื่อหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยก่อน หรืออาจใช้ค่าที่หน่วยงานกำหนดเป้าหมายไว้ หรือใช้ค่า Gold standard ที่ยอมรับกันในระดับสากล สำหรับค่า Gold standard ของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเมื่อทำการทดสอบด้วยสถิติทดสอบตระกูลไคสแควร์ที่ยอมรับกันในระดับสากลนั้น Faul et al. (2007) ได้มีการกำหนดไว้ดังนี้

ค่า Effect size เท่ากับ 0.1 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับเล็ก (Small)

ค่า Effect size เท่ากับ 0.3 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับปานกลาง (Medium)

ค่า Effect size เท่ากับ 0.5 หมายถึง มีขนาดอิทธิพลในระดับใหญ่ (Large)

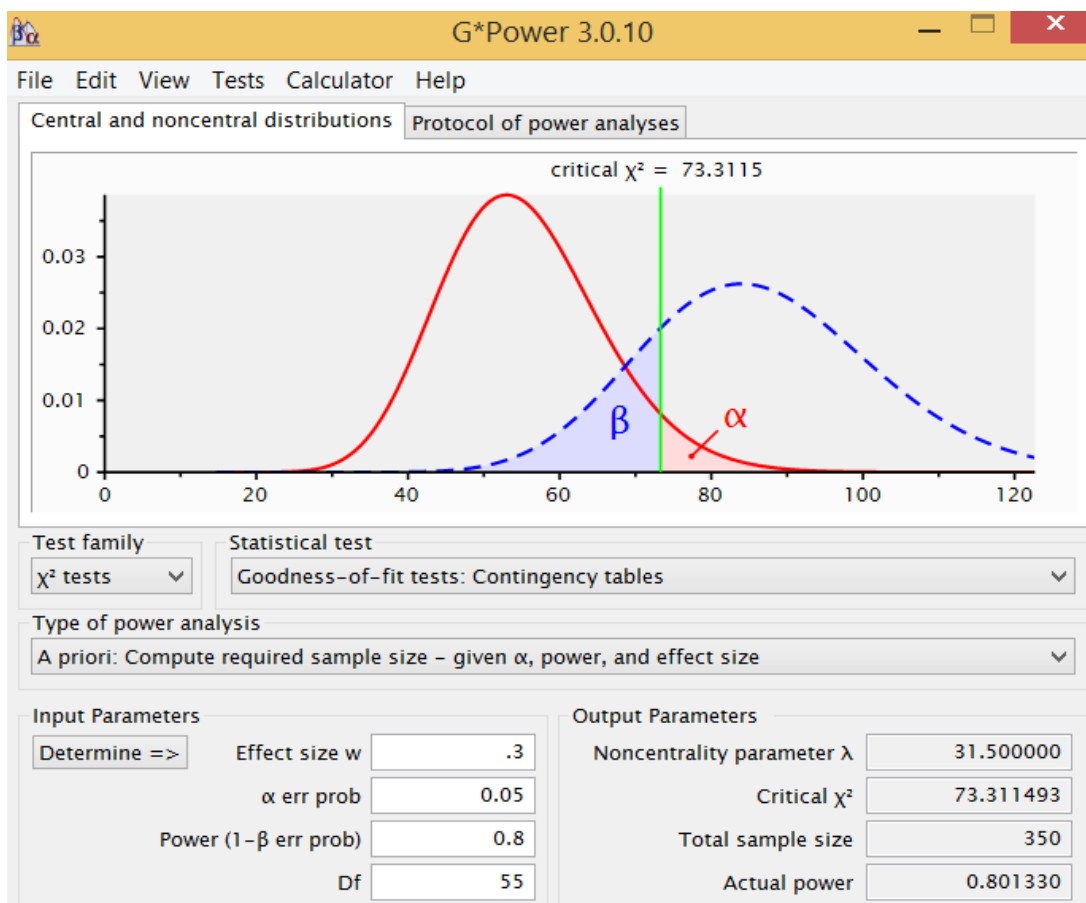
ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of test) หมายถึง ความน่าจะเป็นของระดับความมั่นใจว่าสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องในการปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อสมมติฐานหลักไม่เป็นจริง โดยทั่วไปนิยมกำหนดค่าอำนาจการทดสอบให้เท่ากับ 0.80 (Hair et al., 2010)

**ตัวอย่าง** การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปร และผู้วิจัยต้องการขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่จะทำให้การทดสอบครั้งนี้มีอำนาจการทดสอบอย่างน้อย 0.80

**วิธีทำ** วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power3 ผู้วิจัยกำหนดค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 (ขนาดอิทธิพลในระดับปานกลาง) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of test) เท่ากับ 0.80 ค่าองศาอิสระของโมเดลคำนวณได้จากสูตร  $df = N_f(N_f+1)/2$  เมื่อ  $N_f$  หมายถึง จำนวนตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งในที่นี้มีจำนวน 10 ตัวแปร จึงมีค่าองศาอิสระของโมเดลอิสระ เท่ากับ  $10(10+1)/2 = 55$

#### ขั้นตอนการใช้งานโปรแกรม G\*Power3

1. เลือก Test Family ให้อยู่ในตระกูลสถิติทดสอบไคสแควร์ ( $\chi^2$  test)
2. เลือก Statistical test เป็นการทดสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Goodness-of-Fit tests: Contingency tables)
3. เลือก Type of power analysis เป็นการทดสอบขนาดกลุ่มตัวอย่าง (A priori: Compute required sample size - given  $\alpha$ , power, and effect size)
4. ระบุค่าพารามิเตอร์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ Effect size,  $\alpha$  err prob, Power ( $1-\beta$  err prob) และ  $df$  แล้วเลือกคำสั่ง Calculate จะได้ผลการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 25 ตัวอย่างการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power3

ข้อมูลการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power3 กำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ค่าอำนาจการทดสอบเท่ากับ 0.80 ค่าองศาอิสระของโมเดลอิสระเท่ากับ 55 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 350 คน วิธีการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง

Mulaik and Millsap (2000) เสนอวิธีการแบบสี่ขั้นตอน (Four step approach to modeling) ในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีขั้นตอนการพัฒนาโมเดล ดังนี้

1. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรเพื่อทำการคัดเลือกตัวแปรที่มีความสำคัญเข้าสู่โมเดลการวัด

2. ตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement model) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรเพื่อยืนยันโครงสร้างของโมเดลการวัดในขั้นตอนแรกว่าตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาวัดมาจากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

3. ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการ โครงสร้างว่ามีความสัมพันธ์เพียงพอกี่ที่จะนำมาวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างหรือไม่

4. วิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (structural model) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องของ โมเดล

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทราบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทราบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้โรงเรียนที่สอนไม่เกิดระดับช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 30 โรงเรียน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการและครูผู้สอนจำนวน 620 คน ทั้งนี้ได้กำหนดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบคือ กระบวนการเรียนรู้ การกระตุ้น เร่งเร้า จูงใจ บรรยากาศการพัฒนาการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงองค์กร และประสิทธิผลขององค์กร โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างและถ่ายทอดความรู้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียน จำนวน 680 โรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ ประเภทละ 340 โรงเรียน ที่ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของประสิทธิผลไว้ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ความพึงพอใจของครู และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยรวมของปัจจัยในระดับปานกลาง หากแต่โรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยรวมของปัจจัยระดับมาก โดยปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของ

โรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผ่าน ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

ปาริสา อร่ามเรือง (2553) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน โดยได้สังเคราะห์งานวิจัยประกอบการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยได้กำหนดโมเดล โครงสร้างองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการเป็นคนดี มี 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความมีวินัยและรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อและเสียสละ ความกตัญญูกตเวที การประหยัด ความภูมิใจในความเป็นไทยและรักษาสมบัติชาติ ความขยันอดทน และการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านการเป็นคนเก่งมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความรู้ด้านวิชาการ ทักษะการคิด ทักษะการแสวงหาความรู้และทักษะการทำงาน และ 3) องค์ประกอบด้านมีความสุข มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สุขภาพกาย สุขภาพจิต และชื่นชมในศิลปะ ดนตรี และกีฬา

นิตยา มั่นชำนาญ (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 24 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล และเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผล โดยกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 262 โรงเรียน ทั้งนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการปรับตัว ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การใช้นวัตกรรมในการบริหาร ความก้าวหน้าขององค์กร การพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์กรการได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพของการทำงาน ขององค์กร 3) ด้านการบูรณาการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย

ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนด เป้าหมายในชีวิต การมุ่งมั่นในการทำงาน และ  
 ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร โดยรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลนี้มีความสอดคล้อง  
 กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

#### ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

ประคอง รัชมีแก้ว (2551) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ  
 โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ  
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของ  
 ผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเก็บข้อมูลจาก  
 ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูวิชาการ จำนวน 603 คน จากโรงเรียน  
 ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 1 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ  
 การศึกษา (องค์กรมหาชน) อยู่ในระดับดี จำนวน 201 โรงเรียน ผลการวิจัยพบองค์ประกอบ  
 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความ  
 ฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร การครองตนของผู้บริหาร ความสามารถในการปฏิบัติงานของ  
 ผู้บริหาร และ บุคลิกภาพของผู้บริหาร

สุธีรัตน์ บันดาล (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับ  
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยกำหนด  
 วัตถุประสงค์ไว้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี เขต 1 และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับ  
 ประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้งนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 175 คน ผลการวิจัยนี้  
 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อยได้แก่  
 การกระตุ้นทางปัญญา การคล้อยใจ ความมีบารมี และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดย  
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัศึกษานั้น อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้  
 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เข้ากับ  
 สิ่งแวดล้อม และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะ  
 ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชฎิล นิมมวล (2552) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างคุณธรรมของผู้บริหาร  
 สถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของ  
 คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ

และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ โดยมีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง รวมทั้งสิ้น 540 คน ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 14 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีสติสัมปชัญญะ การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด ความประหยัด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การไม่เลือกปฏิบัติ ความอดกลั้น ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ ความขยันหมั่นเพียร และฉันทะความพอใจ นอกจากนี้ยังพบว่าความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการนั้น มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ความรู้สึก และความพึงพอใจ และพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความภักดีต่อองค์กรของผู้รับบริการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วลัยทิพย์ ชิริศราวิชชากร (2553) ได้พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต โดยใช้แนวคิดทฤษฎีความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคของ Stoltz (1997) มาเป็นกรอบแนวคิด ร่วมกับการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต โดยได้กำหนดองค์ประกอบของความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต ไว้ว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การควบคุมอุปสรรค การแก้ไขอุปสรรค การรับรู้ระดับของอุปสรรค และความอดทนต่ออุปสรรค นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัยและกำหนด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักในตนเอง การจัดการตนเอง ความตระหนักต่อสังคม และการจัดการความสัมพันธ์

กัลยาภรณ์ อุดคำมี (2554) ได้ศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียน และอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระนอง กลุ่มตัวอย่างการวิจัยได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 269 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และ ประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และกำหนดองค์ประกอบ



ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ความตระหนักในตนเอง การจัดการตนเอง ความตระหนักในสังคม และการจัดการความสัมพันธ์ ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังสามารถใช้ความตระหนักในสังคมและการจัดการตนเองซึ่งเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 36

ราเชษฐ์ ลิขิตวัฒน์ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 164 คน ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ผลการวิจัย พบว่า หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก หากแต่ในด้านคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปิยะพร วงษ์อุคม (2559) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขในการท างานของครู โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่ทุรกันดารภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขในการท างานของครู โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่ทุรกันดารภาคเหนือตอนบน เรียงตามลำดับคือ ปัจจัยจิตวิญญาณความเป็นครู ปัจจัยการสนับสนุนจากสังคม ปัจจัยพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยคุณลักษณะ 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่ทุรกันดารภาคเหนือตอนบน ที่ปรับเป็นโมเดลทางเลือกซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความสุขในการท างานของครู โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่ทุรกันดารภาคเหนือตอนบนได้ ร้อยละ 70

### ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร

วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถานศึกษาจำนวน 278 แห่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบและยืนยัน เป็นเครื่องมือการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร 3) บรรยากาศสถานศึกษา 4) คุณภาพการสอนของครู 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู 6) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู 7) พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา 8) เจตคติต่อสถานศึกษา และ 9) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา นอกจากนี้ ความสำเร็จในการบริหารนั้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การบริหารสถานศึกษา 2) การบริหารและการสนับสนุน 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลกับความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญพบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้กับบริบทเขตพื้นที่

อภิสิทธิ์ บุญญา (2555) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก: การศึกษาเพื่อ สร้างทฤษฎีฐานราก เพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์การมีส่วนร่วมของชุมชนใน โรงเรียนดีเด่นขนาดเล็กที่เกี่ยวกับลักษณะ ปัจจัยที่มีอิทธิพลยุทธศาสตร์ และเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ ตลอดจนผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก เลือกพื้นที่ศึกษาโดย วิธีการเลือกเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย รวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ระดับลึก การสังเกตและจดบันทึก การวิเคราะห์เอกสาร และการจัดสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชนคือ การมองตนเองของชุมชน ประกอบด้วย การเป็นชุมชนเข้มแข็งและการได้รับการยอมรับจากภายนอก แบบแผนการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย รูปแบบการมีส่วนร่วมและบทบาทการมีส่วนร่วม กระบวนการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการร่วมกัน การสร้างทีมและกำหนดกิจกรรม การร่วม ดำเนินการและการรายงานผลงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การสร้างค่านิยมร่วม การเสียสละที่เกินระดับปกติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการตัดสินใจร่วมกัน

เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยที่มีต่อพหุวัฒนธรรมนิยม และพหุวัฒนธรรมศึกษา รวมถึงปัญหาที่ยากลำบากเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางการจัดการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรม ของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในการบริหารจัดการสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า มุมมองของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับการรับรู้และพื้นฐานต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 3 มุมมองได้แก่ 1) แบบแคบ นั่นคือ มุมมองที่ว่าพหุวัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมและศาสนา 2) แบบกว้าง คือ มุมมองว่าพหุวัฒนธรรมไม่ได้จำกัดแค่เรื่องศาสนาและวัฒนธรรม ยังรวมถึงมิติต่าง ๆ ทางสังคมที่หลากหลาย และ 3) แบบไม่แน่ใจว่าคืออะไร ส่วนพหุวัฒนธรรมศึกษาในมุมมองผู้บริหารสถานศึกษานั้นคือการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในชุมชน วิถีชีวิต โอกาส เป้าหมาย กระบวนการ และบริบท นอกจากนี้พบว่า ปัญหาที่ยากลำบากในการจัดการศึกษาตามแนวพหุวัฒนธรรมนั้นคือ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความหลากหลาย การเผชิญสถานการณ์ไม่สงบ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การสร้างความน่าเชื่อถือต่อสังคม ปัญหาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการขาดทุนสนับสนุน ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ได้แก่ การสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรมศึกษา การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทสังคม การสร้างความสัมพันธ์ชุมชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาวิชาชีพ

ศิลป์ชัย สุวรรณมณี และคณะ (2557) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษา สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารระดับโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา รวมจำนวน 224 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งองค์ประกอบย่อยและองค์ประกอบหลักมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ องค์ประกอบหลักประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านค่านิยมร่วม (Shared value) ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการกำหนดปรัชญาและนโยบายของโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนพหุวัฒนธรรม 2) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต้องเกิดจาก

ความมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 3) ด้านระบบ (System) ควรมีสื่อการเรียนการสอนที่สะท้อนประวัติศาสตร์ของความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม 4) ด้านโครงสร้าง (Structure) ควรกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรมที่ชัดเจนในสายงานทุกระดับ 5) ด้านรูปแบบ (Style) ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ครูผู้สอนควรใช้รูปแบบการสอนที่หลากหลายแก่นักเรียน 6) ด้านทักษะ (Skills) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถบริหารจัดการ พัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมและ 7) ด้านบุคลากร (Staff) ต้องมีทัศนคติในการสร้างสังคมเชิงสร้างสรรค์ ยอมรับความแตกต่างของบุคคล

### ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน

นริศ สวัสดิ์ (2550) ได้ดำเนินการวิเคราะห์หุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียน และ ตัวแปรระดับครูและตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้ ได้กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณลักษณะ และทักษะของผู้เรียน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน และครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2548 เขตพื้นที่ละ 1 โรงเรียน รวมจำนวน 175 โรงเรียน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนละ 9 คน และผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนละ 1 คน รวมผู้บริหาร จำนวน 175 คน และครู จำนวน 1,400 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 นอกจากนี้ตัวแปรระดับครูที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ เจตคติต่อโรงเรียน และภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ตลอดจน ตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ทั้งนี้การศึกษายังพบว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์การถดถอยของประสิทธิภาพในการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 01

อำพร อัสวโรจนกุลชัย (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน สังกัดกลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2553 จำนวน 711 คน ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความร่วมมือของครู 2) การรับรู้ความสามารถของตน 3) สุขภาพจิตของครู 4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 5) ความรู้ของครู 6) การแสวงหาสารสนเทศ 7) วัฒนธรรมโรงเรียน และ 8) โครงสร้างขององค์กร เรียงตามลำดับความสำคัญ

โดยปัจจัยแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนอยู่ในระดับมาก และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สร้างขึ้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 57 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดคือ ความรู้ของครู รองมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การแสวงหาสารสนเทศ สุขภาพจิตของครูและ โครงสร้างองค์กร

กษมาพร ทองเอื้อ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยของโรงเรียนมาตรฐานสากล และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาซึ่งผ่านการประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลปีการศึกษา 2553 จำนวน 211 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์กร และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 3 ปัจจัย โดยเรียงจากค่าระดับอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม มีค่าระดับอิทธิพล .73 ปัจจัยลักษณะองค์กร มีค่าระดับอิทธิพล .18 และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีค่าระดับอิทธิพล .10 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

ทินกร ภาคนาม (2559) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อิทธิพลทางตรง ได้แก่ การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน การบริหารตามสถานการณ์ และคุณลักษณะการนำซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.67, 0.27, 0.25 และ -0.24 ตามลำดับ อิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ สมรรถนะการบริหารจัดการส่งผ่านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 2.35 และ 0.86 ตามลำดับ คุณลักษณะผู้นำส่งผ่านสมรรถนะการบริหารจัดการและการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -1.40 และ 0.87 ตามลำดับ และ การบริหารตามสถานการณ์ส่งผ่านสมรรถนะการบริหารจัดการและการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .11 และ .01 ตามลำดับ และอิทธิพลรวม ได้แก่ สมรรถนะการบริหารจัดการ การส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ การบริหารตามสถานการณ์ คุณลักษณะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.80, 0.67, 0.46, 0.38 และ 0.27 ตามลำดับ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 84

### ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน

ธวัช กรุดมณี (2550) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย ใช้กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนจำนวน 400 โรงเรียน โดยมีครูและผู้บริหารให้ข้อมูลจำนวน 800 คน พบว่ารายการปัจจัยในระดับบุคคลมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.22 โดยแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ได้กำหนดองค์ประกอบของความผูกพันต่อโรงเรียน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การยอมรับเป้าหมายของโรงเรียน ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน และความต้องการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน และกำหนดความผูกพันต่อวิชาชีพครูไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง และความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานของบุคคล โดยสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 600 คน ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อิทธิพลทางตรง ได้แก่ปัจจัยด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง และการมีส่วนร่วมในการบริหาร สำหรับอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ความผูกพันต่อโรงเรียน การเห็นคุณค่าในตนเอง และความพึงพอใจในงาน อิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียน

สมจิตร สงสาร (2552) ที่พัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปน้อย พบว่า อิทธิพลทางตรงมี 3 ปัจจัย คือการสร้างแรงจูงใจในการทำงานการสร้างบรรยากาศองค์กร และการสร้างภาวะผู้นำ ส่วนอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านซึ่งล้วนส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจใน

การทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กร โดยร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของครู  
ได้ร้อยละ 88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมฤทธิ์ คิวนิ่ม (2552) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
และความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย  
กับองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรตามทฤษฎีสากล ทั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียน 120 โรงเรียน  
ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 720 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมี  
โครงสร้าง และแบบสอบถาม โดยพบว่า 1) องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุน การไม่ให้ความร่วมมือ ขวัญกำลังใจ  
สภาพแวดล้อม อิทธิพลจากภายนอก ความอิสระ ความสนิทสนม การเน้นผลงาน และการควบคุม  
2) ความสอดคล้องขององค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดจากการวิจัย  
กับองค์ประกอบตามทฤษฎีนั้นพบว่ามี 6 องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การสนับสนุน  
การไม่ให้ความร่วมมือ ความสนิทสนม การควบคุม ขวัญ และมิตรภาพ และ การเน้นผลงาน

ดิเรก วรรณเศียร และคณะ (2553) ได้วิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาโรงเรียน  
มาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผล โดยศึกษากับโรงเรียนในโครงการจำนวน 60 โรงเรียน พบว่า  
การดำเนินงานด้านลักษณะทั่วไปของโรงเรียน ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านความพร้อม  
ของบุคลากร และด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ซึ่งการดำเนินงานบรรลุ  
ตามแผนกลยุทธ์และส่งผลดีต่อครูอาจารย์รวมทั้งนักเรียน ทั้งนี้พบปัญหาที่สำคัญได้แก่ความพร้อม  
ของบุคลากร ภาระงานของบุคลากรมีมาก โดยผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการจัดการศึกษา 7 ขั้นตอนที่จะ  
จะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล คือ 1) การสร้างความตระหนักในความเปลี่ยนแปลง 2) การสร้าง  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์  
5) การเสริมสร้างให้ทุกคนในโรงเรียนทำงานด้วยความเต็มใจ 6) การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม และ  
7) การทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่องและ  
ยั่งยืน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมเพื่อนำรูปแบบการบริหารนี้มาใช้ได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริรัตน์ ทองมีศรี (2556) ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารลักษณะงานของครูและแรงจูงใจ  
ในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า  
ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารภาวะผู้นำของผู้บริหารลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการ  
ทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครูยิ่งไปกว่านั้น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารและลักษณะงานของครูส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพ ในการปฏิบัติของครูผ่าน แรงจูงใจในการทำงาน ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารลักษณะงาน ของครูแรงจูงใจในการทำงานของครูและคุณภาพการปฏิบัติงานของครู มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบายความแปรปรวน ผลการปฏิบัติงานของคุณภาพ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 68

บัญชา ปลื้มอารมณ์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อบรรยากาศโรงเรียนตาม การรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ ทฤษฎีบรรยากาศองค์กรของ Stringer (2002) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นครู โรงเรียนมัธยมศึกษา 100 โรงเรียน จำนวน 800 คน ปีการศึกษา 2556 โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 6 ตัวแปร ได้แก่ บรรยากาศ โรงเรียน การดำเนินงาน การรับรู้ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมกรรมการบริหาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามของตัวแปรแฝงทั้ง 6 ตัวแปร ผลการวิจัยปรากฏว่า โมเดลปัจจัยเชิง สาเหตุที่ส่งผลต่อบรรยากาศโรงเรียน เป็นโมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ ดี โดยพิจารณาจากค่า  $X^2$  เท่ากับ 1252.038 ที่  $df$  เท่ากับ 33 ค่า  $p$  เท่ากับ .000 ค่า  $CFI$  เท่ากับ .900 ค่า  $NFI$  เท่ากับ .898 ค่า  $IFI$  เท่ากับ .901 ค่า  $GFI$  เท่ากับ .796 และ  $RMSEA$  เท่ากับ .218 ตัวแปร ทั้งหมดในโมเดลสมมติฐานอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศโรงเรียนได้ 98% โดยตัวแปรที่มี อิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ 1) การรับรู้ 2) สภาพแวดล้อม 3) การดำเนินงาน 4) แรงจูงใจ 5) พฤติกรรมการบริหาร และตัวแปรที่มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อบรรยากาศโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ 1) พฤติกรรมการบริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อบรรยากาศโรงเรียนผ่านแรงจูงใจ 2) แรงจูงใจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อบรรยากาศ โรงเรียนผ่านการรับรู้

สุริยัน ทรัพย์ผล (2559) ได้ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลุ่มน้ำโขง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน ผลการวิจัยพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการและความผูกพันในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา และภาวะผู้นำส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศ โรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ตัวแปรในโมเดลร่วมอธิบายประสิทธิภาพโรงเรียนได้ ร้อยละ 85 3) ปรากฏการณ์ภาวะ ผู้นำและความผูกพันในองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนในระดับสูงส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรยากาศโรงเรียน มิได้ชัดเจนและไม่ส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่



วรชัย ภิรมย์ (2559) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ตามลำดับความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร การมีส่วนร่วมของชุมชน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และจิตวิญญาณของความเป็นครู 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ปรับเป็น โมเดลทางเลือก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 82 ทั้งนี้ตัวแปรที่ถูกถอดออกจากโมเดลทางเลือก คือ ปัจจัยการบริหารและปัจจัยจิตวิญญาณของความเป็นครู

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Krug et al. (1990) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเรียนรู้และความเป็นผู้นำ ซึ่งได้ทำการศึกษาเพื่อต้องการทราบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการเรียนของนักเรียนอย่างไร และผู้บริหารมีประสิทธิภาพทำอะไรบ้าง ในการศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาโดยการวัดการมีประสิทธิภาพและพัฒนาการของความเป็นผู้นำของโรงเรียนและผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ความพยายามของครูใหญ่ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน การจัดการด้านหลักสูตรการนิเทศการสอน การประเมินผลการเรียนการสอนในโรงเรียนและการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนในโรงเรียน มีผลกระทบต่อ การเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ผลจากบทบาทของผู้บริหารจะมีต่อบุคลิกลักษณะของครู โรงเรียน และชุมชน

Stringer (2002) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูระดับหัวหน้าสาย กรณีศึกษา 2 โรงเรียนมัธยมปลายในเครือรัฐบาลในเขตมิดเวสต์ (Midwest) ปี ค.ศ. 1997 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูใหญ่และครูหัวหน้าสายทุกวิชา จำนวน 20 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ บรรยากาศองค์กร 6 มิติ คือ โครงสร้าง มาตรฐานงาน ความรับผิดชอบการยอมรับ การให้รางวัล การสนับสนุน และความผูกพันต่อองค์กร ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ (Leadership practice) โดยมีความมุ่งหมาย คือ เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรและเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูในโรงเรียน ซึ่งความสำคัญของงานวิจัยคือ เพื่อช่วยในการทำงานความเข้าใจ และเพื่อจัดการพัฒนาบรรยากาศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรครู และเพื่อการเพิ่มผลผลิตของงาน พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับระดับของการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ครูที่มีระดับของความรับผิดชอบสูง แสดงว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ (Leadership practice) มีส่วนสัมพันธ์ต่อการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในด้านต่าง ๆ ของทั้ง 2 โรงเรียน สามารถเป็นศูนย์กลางในการปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียนให้ดีขึ้นได้

Omolade (2007) ศึกษากระบวนการทดสอบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในไนจีเรีย เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของรูปแบบระบบโรงเรียนของ Hoy and Miskel (1982) และผลกระทบที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีสมมติฐานการวิจัยว่า โครงสร้างบรรยากาศสมรรถภาพ โดยรวมและการเมืองจะมีความสัมพันธ์เชิงเส้นต่อประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งผลพบว่า ส่วนประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยสมรรถภาพโดยรวมส่งผลสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนตามความรับรู้ของคุณ

Marissa (2009) ได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของบุคคลและแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคของหัวหน้างานวิชาการของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในภาคเงินทุนแห่งชาติ พบว่า ความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถามมิติด้าน Control, Ownership, and Reach อยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่าพวกเขาสามารถควบคุมความสามารถในการเผชิญฟื้นฟูอุปสรรค ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของอุปสรรค แต่อาจไม่สามารถควบคุมตัวเองได้เมื่อสถานการณ์แย่ลง มันหมายถึงว่าพวกเขายังสามารถจำกัดขอบเขตของความทุกข์ยากได้โดยไม่ให้ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นของชีวิต ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีการรับรู้ที่จะจำกัดการรับผิชอบในการเผชิญฟื้นฟูอุปสรรค และมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ไขด้านที่พวกเขามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง เช่นนี้แสดงให้เห็นว่าพวกเขาค่อนข้างรับรู้ถึงความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟูอุปสรรคที่จะแผ่ขยายออกไป เป็นไปได้ที่พวกเขาจะไม่มีความท้อแท้

Canivel (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟูอุปสรรคของภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชน พบว่า ครูใหญ่มีความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคทั้งสี่ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมมิติด้านสาเหตุและความรับผิดชอบ ด้านผลกระทบด้านความอดทนอยู่ในเชิงบวก และประเมินว่าจะมีผลต่อการใช้เวลาดำเนินการเกี่ยวกับการเผชิญและฟื้นฟูอุปสรรค และหากผู้นำต้องการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบผู้นำเพียงรูปแบบเดียว แต่ต้องใช้แบบผู้นำตามสถานการณ์ และพบอีกว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟูอุปสรรคของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับการนำของผู้นำ

Gary and Nelson (2011) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงความสำเร็จของนักเรียนทั้งในโรงเรียนและในวิทยาลัย พบว่า ทักษะด้านความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการเรียนทั้งในโรงเรียนและวิทยาลัย การเสริมสร้างทักษะทางอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเรียนของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ซึ่งผู้ศึกษาได้แนะนำต่อไปว่า ควรมีการจัดความฉลาดทางอารมณ์ในกลยุทธ์การสอน มีโปรแกรมพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์หรือเสริมการพัฒนาทักษะความฉลาดทางอารมณ์

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมและการจัดกระทำข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2559 รวมทั้งสิ้น 15,345 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามแนวคิดของ Faul et al. (2007) ซึ่งได้เสนอให้ใช้โปรแกรม G\*Power3 ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยกำหนดค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) เท่ากับ .30 ค่าอำนาจการทดสอบ (Power of test) เท่ากับ .80 (Hair et al., 2010) และกำหนดค่าองศาอิสระของโมเดลจากสูตร  $df = N_f(N_f + 1)/2$  เมื่อ  $N_f$  หมายถึง จำนวนตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้จำนวน 18 ตัวแปร จะได้  $df = 171$  คำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมได้เท่ากับ 572 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยยึดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเป็นตัวแทนชั้นตามสัดส่วนประชากร ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ในภาคใต้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา (สพม.)	จำนวนครู	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สพม.11	2,903	108
สพม.12	4,338	162
สพม.13	2,345	87
สพม.14	1,408	53
สพม.15	1,498	56
สพม.16	2,853	106
รวม	15,345	572

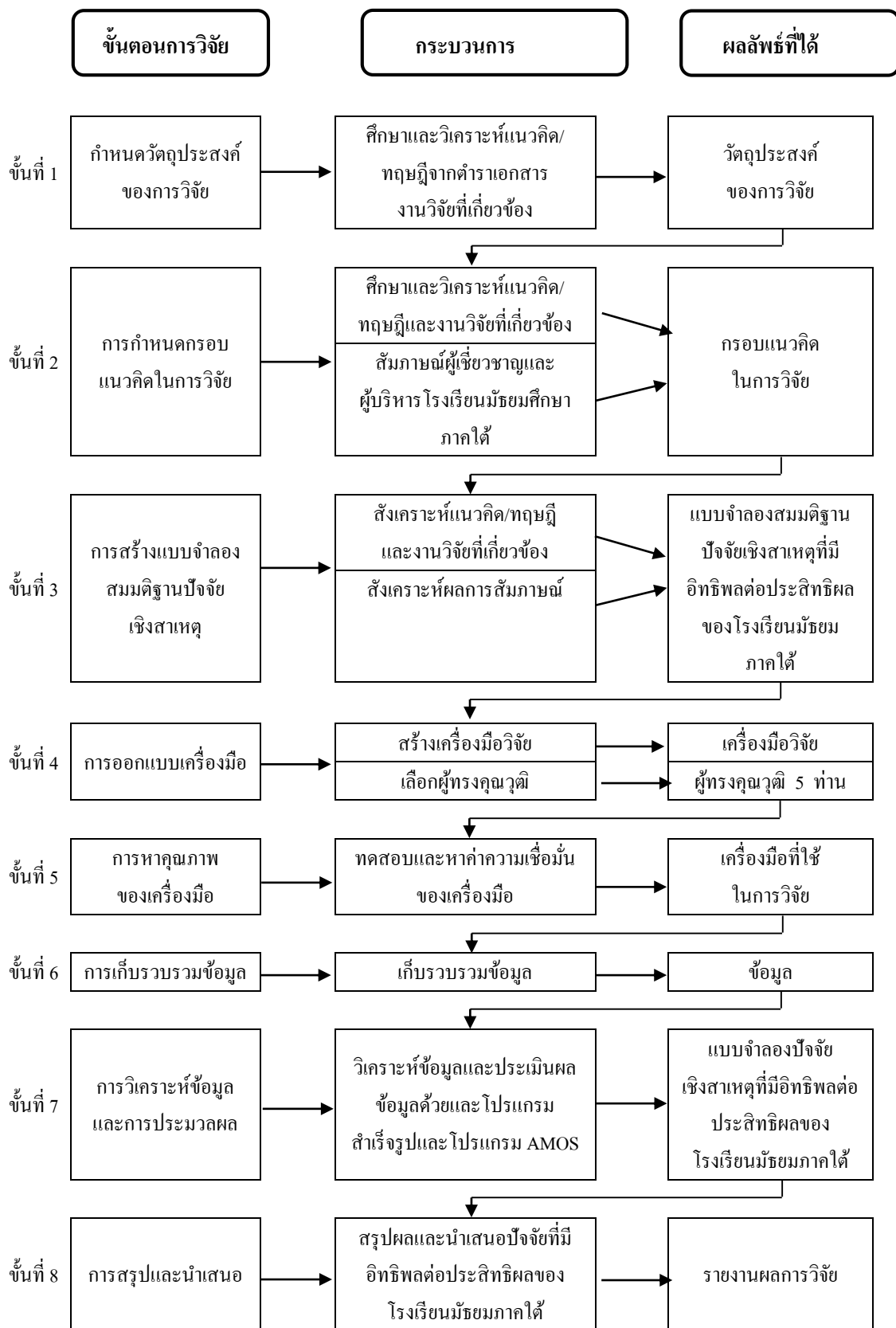
### ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
- ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบจำลองสมมติฐานปัจจัยเชิงสาเหตุ
- ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบเครื่องมือ
- ขั้นตอนที่ 5 การหาคูณภาพของเครื่องมือ
- ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล
- ขั้นตอนที่ 8 การสรุปและนำเสนอ

ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ดังภาพที่ 26

แผนภาพแสดงขั้นตอนการวิจัย



ภาพที่ 26 ขั้นตอนการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นสาเหตุ ที่เป็นสมมติฐานการวิจัย โดยศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้านประสิทธิผลและความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้
2. ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นำกรอบแนวคิดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน ผสมกับการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์ นำมาจัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้มาซึ่งแบบจำลองสมมติฐานปัจจัยเชิงสาเหตุสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลทางบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้

### ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบเครื่องมือ

เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอน 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน

ตอน 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ขั้นตอนที่ 5 การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือ ทั้งค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสำหรับเพื่อทราบความคิดเห็นต่อปัจจัยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้อคำถาม ใช้เกณฑ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชิววัฒน์ นิเจนตร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่น อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.ราชัน บุญธิมา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ดร.สุรินทร์ เนียมสุวรรณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนศรีวิทยา จังหวัดชุมพร

ตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา และความครอบคลุมของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาใช้ข้อคำถามที่มีค่าความเที่ยงตรง (Index of item objective congruence: IOC) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2553, หน้า 150) ผลการตรวจสอบพบว่า ข้อคำถามผ่านเกณฑ์จำนวน 102 ข้อ และพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อน ไม่ผ่านเกณฑ์ออก จำนวน 8 ข้อ ซึ่งไม่กระทบต่อความสมบูรณ์ของโมเดลการวัด (รายละเอียดค่า IOC ภาคผนวก ง) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Coefficient) และหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ซึ่งทุกฉบับอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

## ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยผ่านฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน ซึ่งยินดีที่จะเข้าร่วมและให้ข้อมูลในการวิจัย
  - 1.2 ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์ และนัดหมายในการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและติดต่อผ่านโทรศัพท์
  - 1.3 ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวัน และเวลา ที่ได้นัดหมาย
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11-16 และโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
  - 2.2 ผู้วิจัยติดต่อที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
  - 2.3 นำหนังสือจากเขตพื้นที่การศึกษาพร้อมกับหนังสือที่ได้ขอไว้จากฝ่ายบัณฑิตศึกษา เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจัดส่งทางไปรษณีย์ และส่งด้วยตนเองบางส่วน โดยจัดส่งแบบสอบถามโรงเรียนละ 3 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามสำหรับครูผู้สอนรวม 572 ฉบับ พร้อมระบุวันส่งแบบสอบถามกลับคืนผ่านไปรษณีย์ที่ผู้วิจัยเตรียมให้ และผู้วิจัยเก็บคืนด้วยตนเองบางส่วน ทั้งนี้โรงเรียนที่จัดส่งผ่าน ไปรษณีย์ผู้วิจัยจะติดต่อกับทางโรงเรียนเพื่อขอเก็บข้อมูลก่อนล่วงหน้าผ่านทางโทรศัพท์
  - 2.4 เมื่อครบกำหนดวันส่งแบบสอบถามกลับตามที่ระบุไว้ ผู้วิจัยจะติดตามสอบถามทางโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่จัดส่งตามกำหนดโดยสอบถามทางโทรศัพท์และวิธีอื่น ๆ
  - 2.5 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 572 ฉบับ

## ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบ



เชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนการตรวจสอบหาความสอดคล้องของแบบจำลองปัจจัยที่เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโมเดลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### ขั้นตอนที่ 8 สรุปผลและนำเสนอ

สรุปผลการวิจัย ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอน 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร จำนวน 21 ข้อ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร จำนวน 20 ข้อ ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน จำนวน 17 ข้อ และปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน จำนวน 19 ข้อ

ตอน 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 25 ข้อ

### การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือ ทั้งค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อทราบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อประธานและคณะกรรมการผู้ควบคุมดูแลนิพนธ์ตรวจแก้ไขความถูกต้อง

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาความชัดเจน

และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความครอบคลุมและสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและจุดประสงค์ของการสอบถาม

3. นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้อคำถาม ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไปมาเป็นข้อคำถาม

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) ครูผู้สอน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2. วิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item analysis) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามนั้นๆ (Item-total correlation) โดยใช้เกณฑ์ข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนรวมเป็นบวกและมีค่าตั้งแต่ .20 ขึ้นไป (Aiken, 2003, pp. 66-67) เพื่อใช้เป็นแบบสอบถาม พบว่า 1) แบบสอบถามปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหาร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง .39 ถึง .83 2) แบบสอบถามปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง .38 ถึง .82 3) แบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง .67 ถึง .83 4) แบบสอบถามปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง .47 ถึง .87 5) แบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง .38 ถึง .80

3. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้คัดเลือก วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตั้งแต่ .80 ขึ้นไป พบว่า 1) แบบสอบถามปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 2) แบบสอบถามปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 3) แบบสอบถามปัจจัยสมรรถนะของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 4) แบบสอบถามปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 5) แบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยติดต่อที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. นำหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยผู้วิจัยจัดส่งทางไปรษณีย์ และส่งด้วยตนเองบางส่วน รวมทั้งสิ้น 572 ฉบับ พร้อมระบุวันส่งแบบสอบถามกลับคืนผ่านไปรษณีย์ที่ผู้วิจัยเตรียมให้ และผู้วิจัยเก็บคืนด้วยตนเองบางส่วน ทั้งนี้โรงเรียนที่จัดส่งผ่านไปรษณีย์ผู้วิจัยจะติดต่อกับทางโรงเรียนเพื่อขอเก็บข้อมูลก่อนล่วงหน้าผ่านทางโทรศัพท์

4. ในกรณีครบกำหนดวันส่งแบบสอบถามกลับตามที่ระบุไว้ ผู้วิจัยจะติดตามสอบถามทางโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่จัดส่งตามกำหนดโดยสอบถามทางโทรศัพท์และวิธีอื่น ๆ

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้รับการตอบกลับอยู่ในสภาพสมบูรณ์จำนวน 541 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.58

#### การแปลความหมายของคะแนน

เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอน 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนและปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ในการให้คะแนนคำถามเกี่ยวกับ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิจัย กำหนดคะแนนตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน โดยแต่ละระดับมีความหมายและน้ำหนักการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

- คะแนน 4 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
 คะแนน 3 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
 คะแนน 2 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย  
 คะแนน 1 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
 เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังนี้
- 4.51 - 5.00 หมายถึง ปัจจัย/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด  
 3.51 - 4.50 หมายถึง ปัจจัย/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก  
 2.51 - 3.50 หมายถึง ปัจจัย/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง  
 1.51 - 2.50 หมายถึง ปัจจัย/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย  
 1.00 - 1.50 หมายถึง ปัจจัย/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

วิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในส่วนที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการตรวจสอบหาความสอดคล้องของแบบจำลองใช้โปรแกรม AMOS โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัยและผลการปรับโมเดลให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย

1. โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐาน

2. การปรับโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

2.1 การประเมินความเหมาะสมของโมเดลโดยรวม (Overall fit assessment) โดยใช้สถิติประเมินความเหมาะสมกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับข้อมูลเชิงทฤษฎี ซึ่งนักวิชาการได้นำเสนอค่าดัชนีการวัดความสอดคล้องของโมเดล (ไพร์ตัน วังษ์นาม, 2545, หน้า 11-14; สุวิมล ติรกานันท์, 2555, หน้า 240-249) สรุปได้ดังนี้

2.1.1 ทดสอบด้วย ค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) ถ้าหากผลการทดสอบไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม กล่าวคือความแปรปรวนร่วมในประชากรตามโมเดลกับความแปรปรวนร่วมจากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมกับข้อมูลสอดคล้อง

2.1.2 ค่า  $X^2/df$  พิจารณาใช้ลดข้อจำกัดในการประเมินด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ที่มีแนวโน้มปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ โดยพิจารณาใช้ค่าสถิติอื่นร่วมประกอบการประเมินเมื่อมีขนาดกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, หน้า 556) ดังเช่น Bollen (1989, p269) แนะนำว่าเมื่อค่าไค-สแควร์ ปฏิเสธ  $H_0$  ควรพิจารณา ค่า  $X^2/df$  ซึ่งยอมรับว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลได้หากมีค่าน้อยกว่า 3.00

2.1.3 Normed Fit Index (NFI) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 แปลความว่า 0 หมายถึงไม่มีความเหมาะสม ส่วน 1 หมายถึงมีความเหมาะสมสูง ซึ่งเป็นดัชนีเปรียบเทียบโมเดลที่นำเสนอกับโมเดลหลังตามสมมติฐาน NFI ควรมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป จึงถือว่าโมเดลมีความเหมาะสม

2.1.4 Goodness of Fit Index (GFI) เป็นดัชนีที่นำค่าไค-สแควร์ มาแปลงค่าอีกครั้ง GFI เป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างความเหมาะสมก่อนและหลังปรับโมเดล เป็นค่าที่ไม่ขึ้นกับขนาดเหมือนค่าไค-สแควร์ ซึ่งค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ถ้ามีค่ามากกว่า .90 จึงยอมรับได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสม

2.1.5 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) เป็นดัชนีปรับแก้ GFI โดยคำนึงถึงค่าองศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดตัวอย่าง มีเกณฑ์เช่นเดียวกับ GFI คือถ้ามีค่ามากกว่า .85 ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสม

2.1.6 Root Mean Square Residual (RMR) เป็นดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนเฉลี่ยของกลุ่มข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่คลาดเคลื่อนไปจากโมเดลสมมติฐาน ซึ่งโมเดลที่มีความสอดคล้องควรมีค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนเข้าใกล้ 0

2.1.7 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เป็นดัชนีที่พิจารณาเศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนต่อหน่วยขององศาอิสระ ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างกับความแปรปรวนร่วมตามโมเดล ถ้าเศษเหลือต่ำแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินเป็นดังนี้ ถ้า RMSEA มีค่าน้อยกว่า .05 ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสมมาก

ถ้ามากกว่า .05 แต่น้อยกว่า .08 ถือว่ามีความเหมาะสม ถ้ามีค่าระหว่าง .08-1.00 ถือว่ามีความเหมาะสมพอใช้

สรุปแนวทางในการตัดสินใจดัชนีวัดความสอดคล้องของข้อมูลกับโมเดลสมมติฐานเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ค่าที่แสดงความสอดคล้องและค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้อง (Schemelleh-Engel, Moobrugger, and Muller, 2003, p. 52; สุวิมล ติรกานันท์, 2555, หน้า 249) ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 เกณฑ์ในการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าที่แสดงความสอดคล้อง	ค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้อง
1. $X^2$	$.5 < p \leq 1.00$	$.01 < p \leq .05$
2. $X^2/df$	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$
3. $NFI$	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
4. $GFI$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
5. $AGFI$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
6. $RMSEA$	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA < .08$
7. $RMR$	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR < .08$

## 2.2 การทดสอบความกลมกลืนของโมเดล (Assessment of model fit)

ด้วยเครื่องหมายบวกลบ ความเข้มและร้อยละของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (ไพร์ตัน วงษ์นาม, 2545, หน้า 11-14) พิจารณา ดังนี้

2.2.1 เครื่องหมาย + หรือ - ของสัมประสิทธิ์ประจำลูกศรของความสัมพันธ์ว่าเป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่

2.2.2 ความเข้มของค่าสัมประสิทธิ์ประจำลูกศรว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ ดูจากการทดสอบ *t-test* จากผลวิเคราะห์

2.2.3 ค่า  $R^2$  ของโมเดลโครงสร้างซึ่งเป็นตัวบอกปริมาณความแปรปรวนในตัวแปรแฝงต้นมามากน้อยเพียงใด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์และอธิบายได้อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐาน การจัดเรียงตัวของข้อมูล และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย และผลการปรับโมเดลให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้



TRAIT	แทน	ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของผู้บริหาร
BEH	แทน	ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหาร
COMP	แทน	ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของผู้บริหาร
CLI	แทน	ตัวแปรแฝงบรรยากาศของโรงเรียน
EFF	แทน	ตัวแปรแฝงประสิทธิผลของโรงเรียน
TAQ	แทน	ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค
TMQ	แทน	ความฉลาดทางจริยธรรม
TEQ	แทน	ความฉลาดทางอารมณ์
BAca	แทน	ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
BPar	แทน	การบริหารแบบมีส่วนร่วม
BTQM	แทน	การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
BDiv	แทน	การบริหารความหลากหลาย
CSta	แทน	คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้
CRes	แทน	การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้
CICT	แทน	เทคโนโลยีและสารสนเทศ
Mov	แทน	แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก
CLCom	แทน	ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร
CLCul	แทน	วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
CLSS	แทน	การสนับสนุนทางสังคมของบุคลากร
EStu	แทน	คุณภาพผู้เรียน
ELO	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
EIde	แทน	การรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร
ESat	แทน	ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย		
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

<i>df</i>	แทน	ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom)
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of determination)
$X^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics)
<i>GFI</i>	แทน	ค่าดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit index)
<i>AGFI</i>	แทน	ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
<i>CFI</i>	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
<i>RMSEA</i>	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root mean square error of approximation)
<i>RMR</i>	แทน	ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
<i>Sk</i>	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
<i>Ku</i>	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
<i>DE</i>	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct effect)
<i>IE</i>	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
<i>TE</i>	แทน	อิทธิพลรวม (Total effect)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้

ตารางที่ 18 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และภูมิลำเนา

ตัวแปร	ความถี่ ( <i>n</i> = 541)	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	80	14.80
มากกว่า 5 - 10 ปี	170	31.42
มากกว่า 10 - 15 ปี	117	21.62
มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป	174	32.16

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ตัวแปร	ความถี่ (n = 541)	ร้อยละ
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ครูผู้ช่วย/ ครู	222	41.04
ครูวิทยฐานะชำนาญการขึ้นไป	319	58.96
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี/ ต่ำกว่าปริญญาตรี	334	61.74
ปริญญาโท/ ปริญญาเอก	207	38.26
ภูมิลำเนา		
จังหวัดเดียวกับที่ตั้งสถานศึกษา	507	93.72
ต่างจังหวัด/ ไม่ได้อยู่ในภาคใต้	34	6.28

จากตารางที่ 18 พบว่า ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 32.16 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 - 10 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 31.42 และน้อยที่สุดคือกลุ่มครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการขึ้นไป จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 58.96 ส่วนที่เหลือเป็นครูผู้ช่วย และครูจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 41.04 สำหรับระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าจำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 61.74 ในขณะที่ปริญญาโทและปริญญาเอกมีจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 38.26 และเมื่อจำแนกตามภูมิลำเนา พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดเดียวกับที่ตั้งสถานศึกษาจำนวน 507 คน คิดเป็นร้อยละ 93.72 และมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดหรือไม่ได้อยู่ในภาคใต้ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 6.28 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 541 คน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐาน การจัดเรียงตัวของข้อมูล และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และความโด่งของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	(n = 541)				ระดับ
	$\bar{X}$	SD	Sk	Ku	
<b>ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร (TRAIT)</b>	3.86	.89	-1.02	.40	มาก
ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (TAQ)	3.83	.92	-.93	.28	มาก
ความฉลาดทางจริยธรรม (TMQ)	3.99	.91	-.85	-.12	มาก
ความฉลาดทางอารมณ์ (TEQ)	3.78	.95	-.97	.49	มาก
<b>ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (BEH)</b>	3.92	.84	-.92	.38	มาก
ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (BAca)	4.02	.87	-.88	.12	มาก
การบริหารแบบมีส่วนร่วม (BPar)	3.88	.89	-.88	.39	มาก
การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (BTQM)	3.92	.86	-.55	-.55	มาก
การบริหารความหลากหลาย (BDiv)	3.83	.97	-.93	.42	มาก
<b>ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน (COMP)</b>	3.94	.72	-.66	.26	มาก
คุณภาพของบุคลากรและการจัดการเรียนรู้ (CSta)	4.04	.67	-.72	.59	มาก
การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ (CRes)	3.89	.78	-.55	.20	มาก
เทคโนโลยีและสารสนเทศ (CICT)	3.89	.86	-.64	-.03	มาก
<b>ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI)</b>	3.97	.66	-.50	-.20	มาก
แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก (CLMot)	3.78	.93	-.74	-.04	มาก
ความผูกพันและภาคีต่อองค์กร (CLCom)	4.13	.61	-.56	.56	มาก
วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (CLCul)	3.99	.70	-.33	-.40	มาก
การสนับสนุนทางสังคมของบุคลากร (CLSS)	3.99	.75	-.59	-.24	มาก
<b>ประสิทธิผลของโรงเรียน (EFF)</b>	3.97	.73	-1.20	1.63	มาก
คุณภาพผู้เรียน (EStu)	3.83	.78	-1.00	1.40	มาก
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ELO)	3.93	.77	-.68	.28	มาก
การรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร (EIde)	4.14	.85	-1.23	1.52	มาก
ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (ESat)	3.97	.78	-.92	.88	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

มัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้าน

สมรรถนะโรงเรียน ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร และปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากในช่วง 3.78 ถึง 4.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าปกติดอยู่ในช่วง .66 ถึง .97 เมื่อพิจารณาความเบ้ของข้อมูล พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -.30 ถึง -1.00 ซึ่งมีค่าเป็นลบทุกตัว กล่าวคือข้อมูลเบ้ทางซ้ายเล็กน้อยถือว่าข้อมูลเรียงตัวเป็นโค้งปกติดอย่างสมบูรณ์ ส่วนการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าความเบ้เท่ากับ -1.34 และ -1.02 ตามลำดับซึ่งหมายถึง ข้อมูลเบ้ทางซ้ายปานกลางแต่ยังคงเรียงตัวเป็นโค้งปกติในระดับที่ยอมรับได้ ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าความโค้ง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความโค้งอยู่ระหว่าง -.40 ถึง .93 กล่าวคือ ข้อมูลค่อนข้างเกาะกลุ่มในระดับที่เหมาะสม ไม่กระจายตัวมากจนเกินไป ยกเว้นการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กรและคุณภาพผู้เรียน มีค่าความโค้งเท่ากับ -1.74 และ -1.39 ซึ่งหมายถึง ข้อมูลค่อนข้างเกาะกลุ่มแน่นแต่ยังเป็นระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงได้ใน โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	TRAIT	BEH	COMP	CLI	EFF
TRAIT	1				
BEH	.885**	1			
COMP	.804**	.837**	1		
CLI	.769**	.773**	.843**	1	
EFF	.829**	.840**	.843**	.803**	1

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร (TRAIT) กับปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (BEH) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด มีค่าเท่ากับ .885 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน (COMP) กับปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI) มีค่าเท่ากับ .843 เช่นเดียวกับ ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน (COMP) กับประสิทธิผลของโรงเรียน (EFF) มีค่าเท่ากับ .843 ส่วนตัวแปรคู่ที่สัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร (TRAIT) กับปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI) มีค่าเท่ากับ .769 โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	TAQ	TMQ	TEQ	BAca	BPar	BTQM	BDiv	CSta	CRes	CICT	CLMov	CLCOM	CLCul	CLSs	EStu	ELO	EIde	ESat
TAQ	1																	
TMQ	.889**	1																
TEQ	.886**	.932**	1															
BAca	.873**	.888**	.885**	1														
BPar	.840**	.854**	.848**	.887**	1													
BTQM	.787**	.810**	.797**	.857**	.863**	1												
BDiv	.841**	.849**	.852**	.876**	.898**	.865**	1											
CSta	.716**	.692**	.690**	.725**	.752**	.739**	.763**	1										
CRes	.714**	.733**	.725**	.718**	.751**	.725**	.738**	.827*	1									
CICT	.719**	.759**	.766**	.738**	.777**	.706**	.755**	.738*	.810*	1								
CLMov	.777**	.788**	.791**	.753**	.795**	.754**	.786**	.761*	.790*	.795**	1							
CLCOM	.457**	.469**	.463**	.458**	.509**	.557**	.508**	.662*	.609*	.549**	.620**	1						
CLCul	.566**	.559**	.578**	.565**	.614**	.643**	.610**	.737*	.670*	.655**	.787**	.730**	1					
CLSS	.744**	.737**	.743**	.717**	.761**	.727**	.768**	.799*	.762*	.735**	.851**	.691**	.834**	1				
EStu	.684**	.702**	.717**	.695**	.755**	.616**	.726**	.695*	.695*	.783**	.723**	.520**	.633**	.727**	1			
ELO	.635**	.666**	.682**	.685**	.722**	.614**	.698**	.715*	.703*	.732**	.688**	.593**	.638**	.747**	.873**	1		
EIde	.682**	.688**	.691**	.721**	.740**	.618**	.708**	.703*	.632*	.702**	.666**	.500**	.574**	.689**	.809**	.832**	1	
ESat	.790**	.811**	.819**	.787**	.815**	.730**	.834**	.786*	.750*	.780**	.815**	.601**	.680**	.820**	.825**	.822**	.841**	1

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในช่วง .457 - .932 ซึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือความฉลาดทางอารมณ์ (TEQ) กับความฉลาดทางจริยธรรม (TMQ) มีค่าเท่ากับ .932 รองลงมาการบริหารแบบมีส่วนร่วม (BPar) กับการบริหารความหลากหลาย (BDiv) มีค่าเท่ากับ .898 ส่วนตัวแปรคู่ที่สัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือความสามารถในการแก้ปัญหาและเผชิญอุปสรรค (TAQ) กับความผูกพันต่อองค์กร (CLCom) มีค่าเท่ากับ .457 โดยทุกคู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยพิจารณาตัวแปรแฝงแต่ละตัวแปรว่ามีความเหมาะสมในการเป็นตัวแทนการวัด (Construct validity) โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกตัวแปรในโมเดลการวัด ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกิน .30 ขึ้นไป (สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2551, หน้า 97; ยุทธ ไกยวรรณ, 2556, หน้า 109) ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร 2) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน 4) ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน 5) ประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แสดงผลดังตารางที่ 22 ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง แสดงผลดังภาพที่ 27- ภาพที่ 31

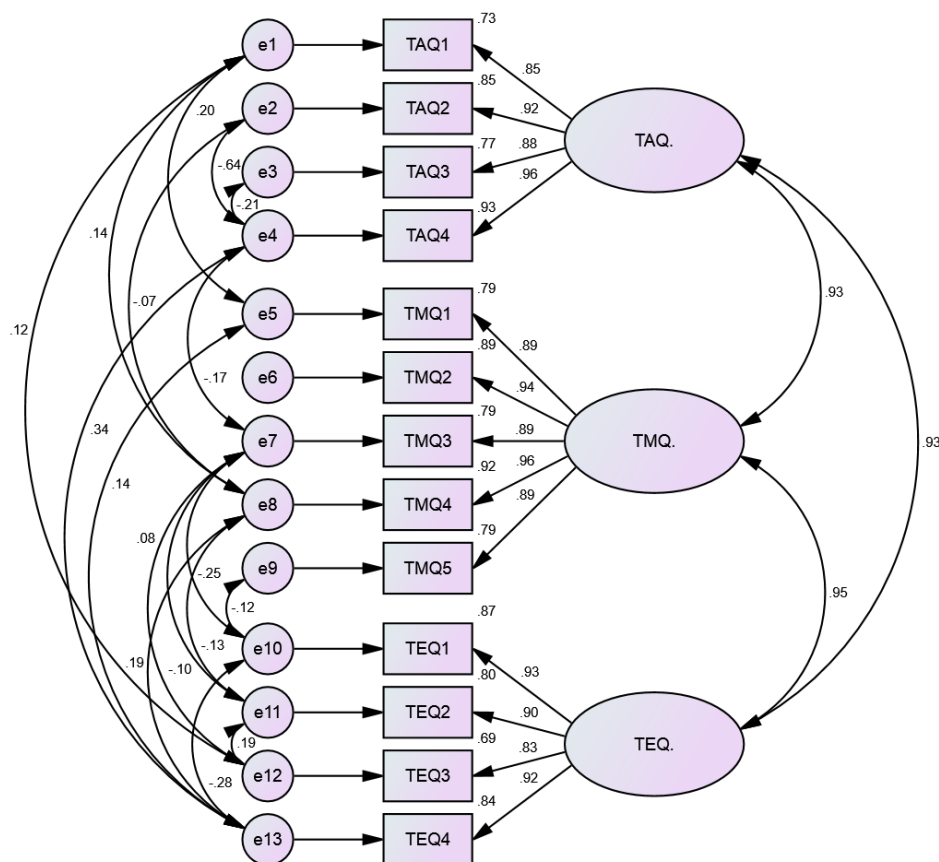


ตารางที่ 22 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร

Correlation	TAQ1	TAQ2	TAQ3	TAQ4	TMQ1	TMQ2	TMQ3	TMQ4	TMQ5	TEQ1	TEQ2	TEQ3	TEQ4
TAQ1	1												
TAQ2	.805**	1											
TAQ3	.738**	.822**	1										
TAQ4	.817**	.827**	.826**	1									
TMQ1	.769**	.776**	.723**	.809**	1								
TMQ2	.757**	.817**	.786**	.854**	.834**	1							
TMQ3	.727**	.765**	.726**	.781**	.792**	.850**	1						
TMQ4	.779**	.810**	.783**	.855**	.859**	.905**	.861**	1					
TMQ5	.711**	.743**	.723**	.801**	.806**	.840**	.781**	.862**	1				
TEQ1	.727**	.804**	.791**	.842**	.789**	.845**	.755**	.847**	.776**	1			
TEQ2	.722**	.770**	.761**	.808**	.738**	.799**	.734**	.793**	.756**	.835**	1		
TEQ3	.707**	.731**	.707**	.759**	.702**	.758**	.728**	.753**	.701**	.775**	.800**	1	
TEQ4	.717**	.765**	.752**	.857**	.801**	.826**	.773**	.856**	.795**	.825**	.833**	.768**	1
$\bar{x}$	3.76	3.81	3.89	3.91	4.02	3.83	4.06	4.09	3.80	3.74	3.65	3.89	3.89
SD	.99	1.14	.94	1.01	1.04	.99	.91	.99	1.02	1.02	1.00	1.08	1.07
$\chi^2$	9454.100												
KMO	.971												
Bartlett's test	.000												

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงคุณลักษณะผู้บริหาร เมื่อพิจารณาตัวแปร 13 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้อยู่ในช่วง .702 ถึง .905 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากการพิจารณาค่า Kaiser -Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO) ในตัวแปรแฝง มีค่าเท่ากับ .971 ซึ่งมีความมากกว่า .50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนค่าสถิติทดสอบ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังภาพที่ 27



Chi-Square = 59.207, df = 45, p = .076, CMIN/DF = 1.316, NFI = .994, GFI = .983, AGFI = .966, RMSEA = .024, RMR = .009

ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหาร

จากภาพที่ 27 พบว่า ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (TAQ) ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .85 ถึง .96 ความฉลาดทางจริยธรรม (TMQ) ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .89 ถึง .96 และความฉลาดทางอารมณ์ (TEQ) ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .83 ถึง .93 ข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งทุกข้อมีค่าน้ำหนักเกินกว่า .30 ซึ่งถือเป็นระดับที่ยอมรับได้

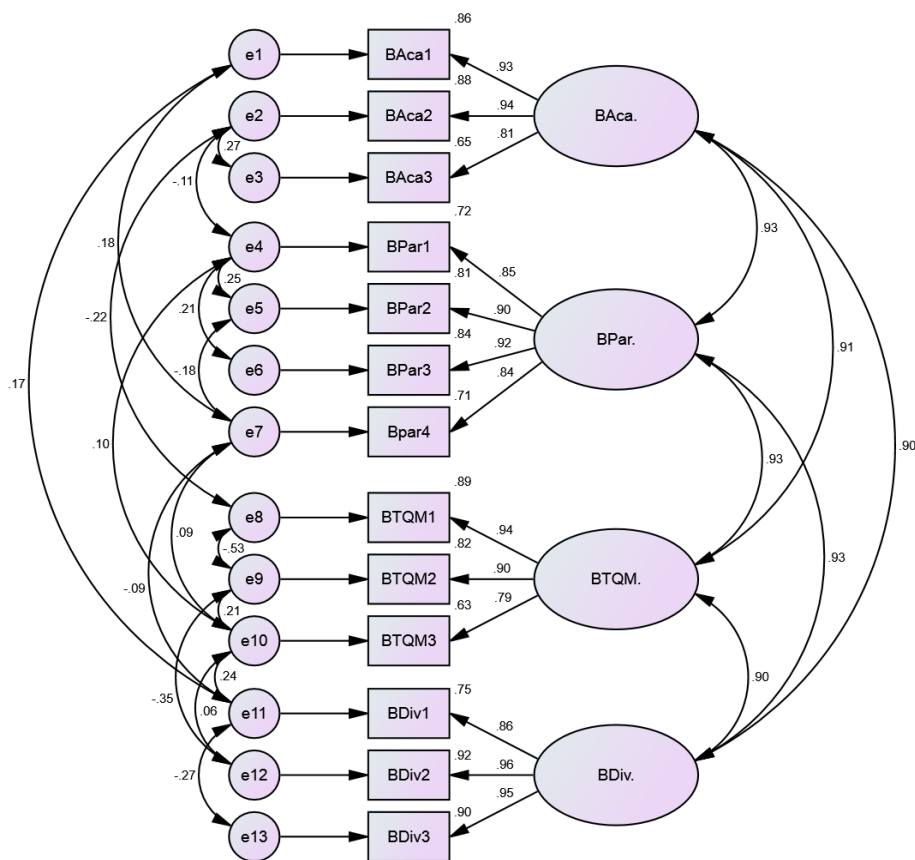
เมื่อศึกษาถึงดัชนีวัดความกลมกลืนของข้อมูล พบว่า ค่า  $X^2/df$  เท่ากับ 1.316, ค่า NFI เท่ากับ .994, ค่า GFI เท่ากับ .983, ค่า AGFI เท่ากับ .966, ค่า RMSEA เท่ากับ .024 ส่วนค่า RMR เท่ากับ .009 ซึ่งทุกค่าล้วนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 คุณลักษณะผู้บริหารมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 23 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร

Correlation	BAca1	BAca2	BAca3	BPar1	BPar2	BPar3	BPar4	BTQM1	BTQM2	BTQM3	BDiv1	BDiv2	BDiv3
BAca1	1												
BAca2	.870**	1											
BAca3	.759**	.825**	1										
BPar1	.749**	.725**	.633**	1									
BPar2	.780**	.775**	.657**	.834**	1								
BPar3	.809**	.808**	.708**	.829**	.827**	1							
BPar4	.759**	.730**	.617**	.710**	.710**	.778**	1						
BTQM1	.801**	.780**	.680**	.761**	.803**	.807**	.734**	1					
BTQM2	.746**	.792**	.681**	.738**	.755**	.761**	.701**	.782**	1				
BTQM3	.668**	.681**	.582**	.645**	.647**	.651**	.640**	.749**	.774**	1			
BDiv1	.767**	.750**	.664**	.678**	.743**	.733**	.638**	.755**	.719**	.695**	1		
BDiv2	.807**	.814**	.691**	.759**	.823**	.819**	.737**	.824**	.745**	.699**	.827**	1	
BDiv3	.795**	.813**	.688**	.750**	.801**	.811**	.742**	.800**	.776**	.689**	.780**	.918**	1
$\bar{x}$	3.99	3.96	4.11	3.85	3.78	3.86	4.03	3.83	4.01	3.90	4.01	3.78	3.75
SD	1.02	.88	.89	.90	1.11	.96	.94	1.08	.78	.96	.94	1.05	.99
$\chi^2$	8716.284												
KMO	.959												
Bartlett's test	.000												

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 23 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในช่วง .582 ถึง .918 จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และจากการพิจารณาค่า KMO ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าเท่ากับ .971 ซึ่งมากกว่า .50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนค่า Bartlett's test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังภาพที่ 28



Chi-Square = 53.827, df = 42, p = .104, CMIN/DF = 1.282, NFI = .994,  
GFI = .985, AGFI = .968, RMSEA = .023, RMR = .008

ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัด ปัจจัยพฤติกรรม  
การบริหาร

จากภาพที่ 28 พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (BAca) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบอยู่ในช่วง .81 ถึง .93 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (BPar) ตัวแปรสังเกตได้มีค่า  
น้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .85 ถึง .92 การบริหารด้วยระบบคุณภาพ (BTQM) ตัวแปร  
สังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .79 ถึง .94 และการบริหารความหลากหลาย (BDiv)  
ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .86 ถึง .96 โดยทุกข้อคำถามมีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบเกินกว่า .30 ซึ่งถือว่าเป็นระดับที่ยอมรับได้

เมื่อศึกษาถึงดัชนีวัดความกลมกลืนของข้อมูล พบว่า ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.316, ค่า NFI  
เท่ากับ .994, ค่า GFI เท่ากับ .985, ค่า AGFI เท่ากับ .968, ค่า RMSEA เท่ากับ .023 ส่วนค่า RMR  
เท่ากับ .008 ซึ่งทุกค่าล้วนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1  
พฤติกรรมการบริหารมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

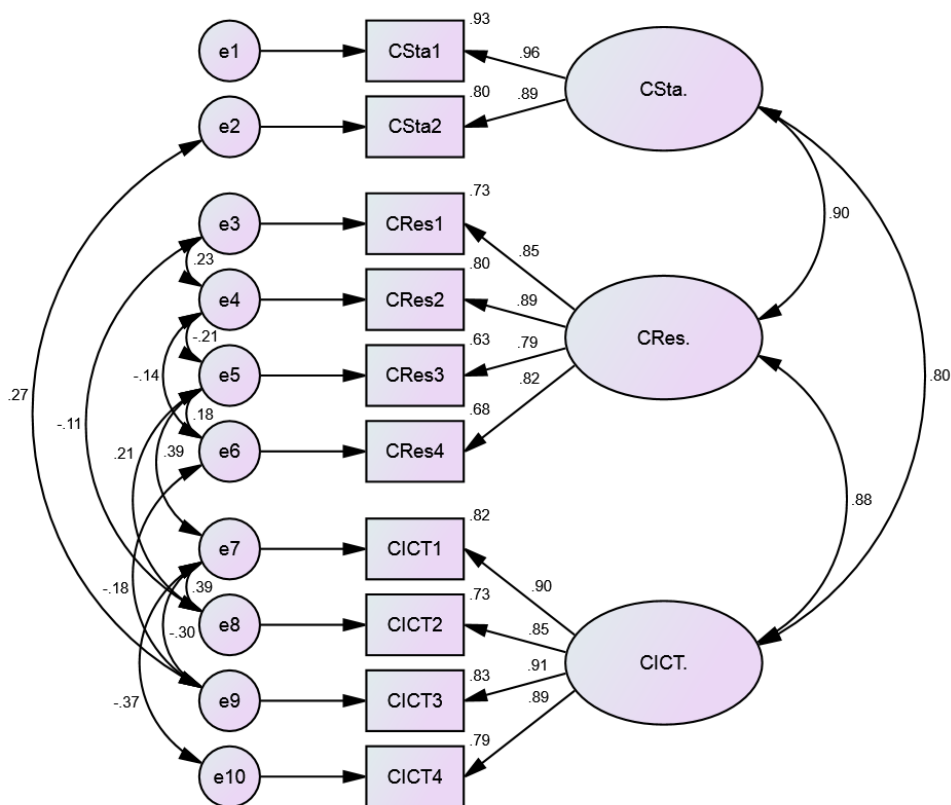
ตารางที่ 24 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน

	CSta1	CSta2	CRes 1	CRes 2	CRes 3	CRes 4	CICT 1	CICT 2	CICT 3	CICT 4
CSta1	1									
CSta2	.864**	1								
CRes1	.761**	.712*	1							
CRes2	.773**	.714*	.817*	1						
CRes3	.685**	.620*	.677*	.652*	1					
CRes4	.710**	.676*	.702*	.700*	.715*	1				
CICT1	.687**	.624*	.653*	.706*	.730*	.646*	1			
CICT2	.632**	.556*	.576*	.660*	.654*	.602*	.859**	1		
CICT3	.717**	.698*	.663*	.719*	.642*	.621*	.775**	.777**	1	
CICT4	.684**	.625*	.650*	.716*	.639*	.648*	.742**	.768**	.804**	1
$\bar{x}$	3.96	4.12	3.93	3.93	3.85	3.87	3.90	3.78	4.02	3.84
SD	.71	.69	.82	.81	.99	.89	.95	1.02	.89	.91
$X^2$	5535.40									
KMO	.931									
Bartlett's test	.000									

\*\*  $p < .01$ 

จากตารางที่ 24 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในช่วง .556 - .864 จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และจากการพิจารณาค่า KMO ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าเท่ากับ .931 ซึ่งมากกว่า .50 จึงมีความเหมาะสมใน

การวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนค่า Bartlett's test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังภาพที่ 29



Chi-Square = 28.559, df = 20, p = .097, CMIN/DF = 1.428, NFI = .995, GFI = .990, AGFI = .971, RMSEA = .028, RMR = .009

ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัด ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน

จากภาพที่ 22 พบว่า คุณภาพบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ (CSta) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .89 ถึง .96 การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ (CRes) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .79 ถึง .89 และการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ (CICT) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .85 ถึง .91 โดยทุกข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกินกว่า .30 ซึ่งถือเป็นระดับที่ยอมรับได้

เมื่อศึกษาถึงดัชนีวัดความกลมกลืนของข้อมูล พบว่า ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.428, ค่า NFI เท่ากับ .995, ค่า GFI เท่ากับ .980, ค่า AGFI เท่ากับ .971, ค่า RMSEA เท่ากับ .028 ส่วนค่า RMR เท่ากับ .009 ซึ่งทุกค่าล้วนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 สมรรถนะของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

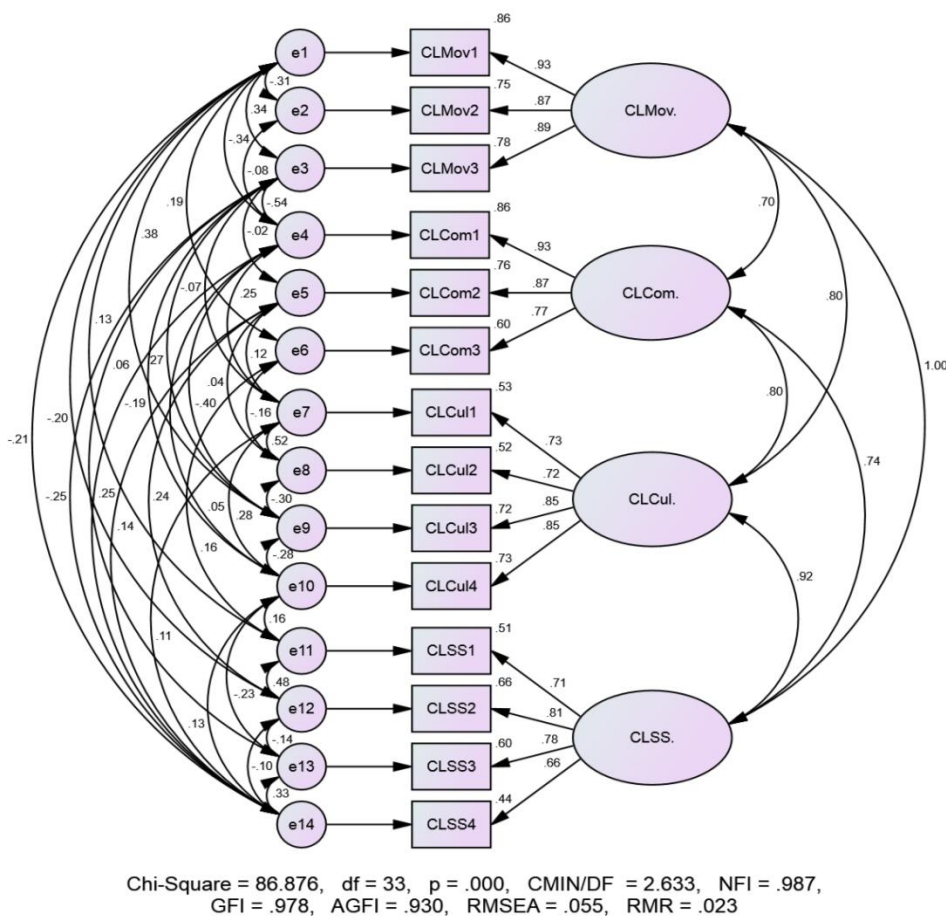
ตารางที่ 25 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน

	CLMov1	CLMov2	CLMov3	CLCom1	CLCom2	CLCom3	CLCul1	CLCul2	CLCul3	CLCul4	CLSS1	CLSS2	CLSS3	CLSS4
CLMov1	1													
CLMov2	.751**	1												
CLMov3	.883**	.774**	1											
CLCom1	.522**	.512**	.449**	1										
CLCom2	.536**	.505**	.503**	.823**	1									
CLCom3	.601**	.537**	.540**	.711**	.663**	1								
CLCul1	.548**	.471**	.483**	.613**	.551**	.490**	1							
CLCul2	.519**	.450**	.477**	.571**	.539**	.432**	.773**	1						
CLCul3	.725**	.615**	.687**	.511**	.537**	.533**	.620**	.500**	1					
CLCul4	.616**	.578**	.541**	.647**	.599**	.596**	.717**	.603**	.643**	1				
CLSS1	.700**	.653**	.645**	.428**	.420**	.521**	.438**	.410**	.564**	.602**	1			
CLSS2	.712**	.733**	.725**	.510**	.560**	.517**	.489**	.475**	.632**	.620**	.780**	1		
CLSS3	.729**	.649**	.707**	.536**	.514**	.547**	.520**	.504**	.650**	.531**	.554**	.577**	1	
CLSS4	.556**	.523**	.486**	.564**	.523**	.512**	.521**	.459**	.539**	.586**	.489**	.493**	.662**	1
$\bar{X}$	3.67	3.93	3.73	4.22	4.18	3.99	4.02	3.96	3.86	4.09	3.87	3.99	3.95	4.14
<i>SD</i>	.96	.99	1.04	.61	.66	.73	.78	.87	.93	.70	1.01	.91	.88	.79
$\chi^2$	.925													
KMO	.6671.737													
Bartlett's test	.000													

\*\*  $p < .01$ 

จากตารางที่ 25 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ในช่วง .410 ถึง .883 จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และจากการพิจารณาค่า KMO ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าเท่ากับ .925 ซึ่งมากกว่า .50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนค่า Bartlett's test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังภาพที่ 30





ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน

จากภาพที่ 30 พบว่า แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก (CLMov) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .87 ถึง .93 ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร (CLCom) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .77 ถึง .93 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (CLCul) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .72 ถึง .85 และการสนับสนุนทางสังคมของบุคลากร (CLSS) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .66 ถึง .81 โดยทุกข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกินกว่า .30 ซึ่งถือเป็นระดับที่ยอมรับได้

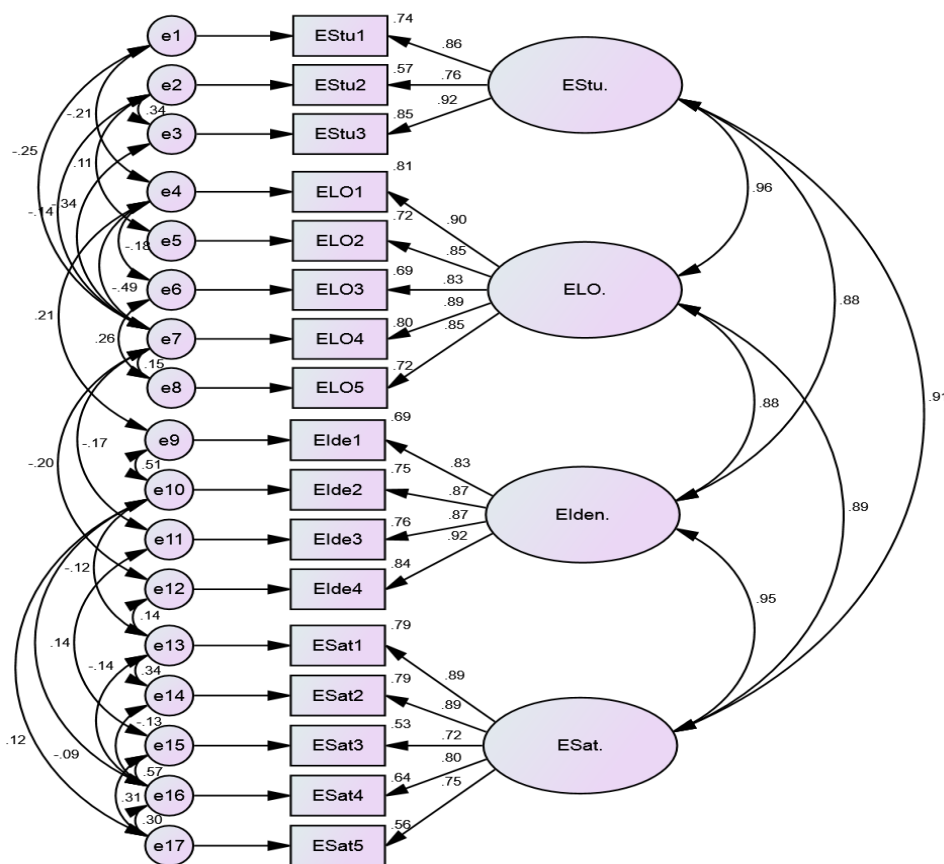
เมื่อศึกษาถึงดัชนีวัดความกลมกลืนของข้อมูล พบว่า ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 2.633, ค่า NFI เท่ากับ .987, ค่า GFI เท่ากับ .978, ค่า AGFI เท่ากับ .930, ค่า RMSEA เท่ากับ .055 ส่วนค่า RMR เท่ากับ .023 ซึ่งทุกค่าล้วนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 บรรยากาศของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 26 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

	EStu1	EStu2	EStu3	ELO1	ELO2	ELO3	ELO4	ELO5	Elden1	Elden2	Elden3	Elden4	ESat1	ESat2	ESat3	ESat4	ESat5
EStu1	1																
EStu2	.66 9	1															
EStu3	.79 0	.78 3	1														
ELO1	.70 2	.63 3	.80 2	1													
ELO2	.69 9	.64 9	.75 5	.76 6	1												
ELO3	.67 0	.59 1	.74 5	.71 7	.71 2	1											
ELO4	.67 8	.59 9	.73 5	.70 5	.75 3	.73 9	1										
ELO5	.69 4	.61 0	.75 3	.76 1	.70 9	.77 9	.79 2	1									
Elden1	.66 5	.50 5	.67 9	.72 8	.61 7	.63 5	.64 6	.62 1	1								
Elden2	.66 7	.51 4	.69 9	.72 5	.61 1	.65 0	.66 4	.66 1	.86 9	1							
Elden3	.69 2	.62 3	.71 2	.68 1	.62 2	.65 4	.64 0	.64 1	.71 6	.74 6	1						
Elden4	.70 6	.58 4	.71 2	.71 6	.67 0	.66 5	.67 9	.68 8	.75 7	.80 1	.80 4	1					
ESat1	.68 9	.63 7	.71 9	.69 8	.70 4	.69 2	.73 8	.70 1	.71 0	.71 2	.74 5	.79 8	1				
ESat2	.69 7	.60 7	.71 5	.68 8	.64 6	.68 8	.71 5	.69 7	.69 6	.72 8	.74 1	.77 3	.86 2	1			
ESat3	.59 5	.56 9	.64 5	.55 3	.54 9	.54 3	.62 7	.57 7	.51 8	.56 3	.62 7	.59 6	.64 3	.65 5	1		
ESat4	.65 1	.56 5	.70 8	.58 6	.60 5	.59 4	.68 3	.61 8	.60 2	.61 8	.64 5	.67 5	.67 4	.68 2	.81 4	1	
ESat5	.59 4	.51 2	.65 5	.60 0	.48 4	.58 2	.59 8	.61 1	.59 5	.65 7	.62 3	.62 5	.65 1	.66 5	.68 6	.72 0	1
<i>x</i>	3.9 7	3.6 9	3.8 3	3.9 3	3.8 9	3.9 4	3.8 9	3.9 8	4.2 5	4.1 7	4.0 7	4.0 6	4.0 0	4.0 1	3.8 0	3.9 5	4.0 6
<i>SD</i>	.88	.94	.75	.85	.83	.83	.91	.88	.90	.96	.96	.88	.81	.84	1.0 6	.88	.89
$\chi^2$	9996.316																
KMO	.958																
Bartlett's test	.000																

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 26 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ อยู่ในช่วง .505 ถึง .869 จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และจากการพิจารณาค่า KMO ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าเท่ากับ .958 ซึ่งมากกว่า .50 จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนค่า Bartlett's test พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังภาพที่ 31



Chi-Square = 251.071, df = 88, p = .000, CMIN/DF = 2.853, NFI = .975, GFI = .949, AGFI = .912, RMSEA = .059, RMR = .017

ภาพที่ 31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน

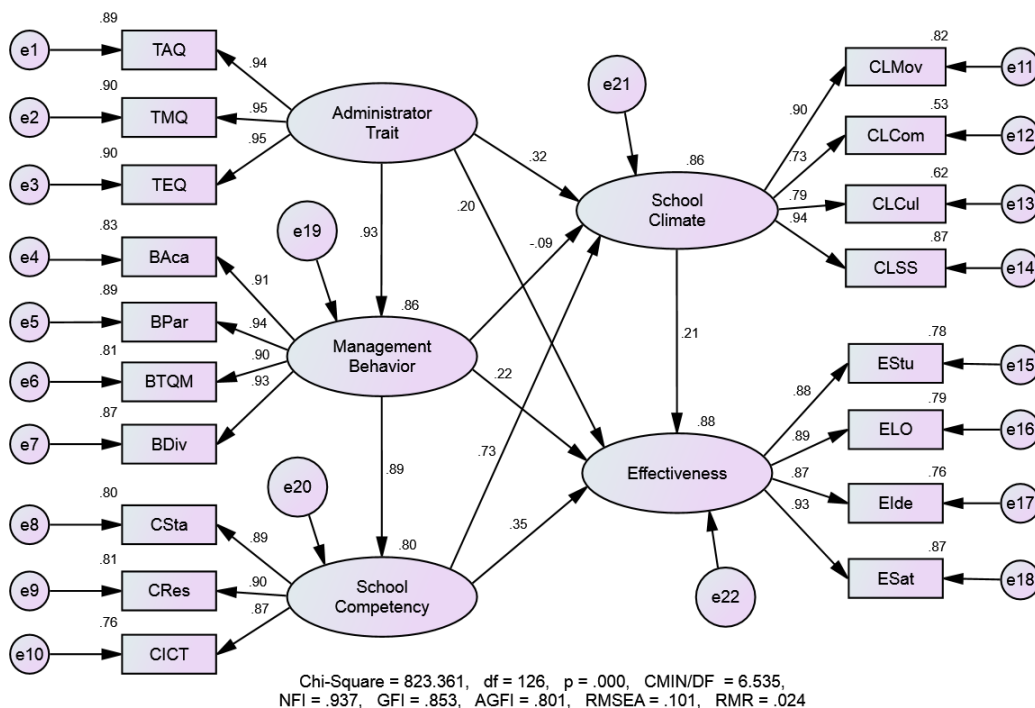
จากภาพที่ 31 พบว่า คุณภาพของผู้เรียน (EStu) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .76 ถึง .92 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ELO) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .83 ถึง .90 การรักษาลักษณะขององค์กร (EIden) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .83 ถึง .92 และความพึงพอใจของบุคลากร (ESat) ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในช่วง .72 ถึง .89 ทุกข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับตัวแปร

แผนทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งมีค่าน้ำหนักเกินกว่า .30 ซึ่งถือเป็นระดับที่ยอมรับได้

เมื่อศึกษาถึงดัชนีวัดความกลมกลืนของข้อมูล พบว่า ค่า  $X^2/df$  เท่ากับ 2.853, ค่า NFI เท่ากับ .975, ค่า GFI เท่ากับ .949, ค่า AGFI เท่ากับ .912, ค่า RMSEA เท่ากับ .059 ส่วนค่า RMR เท่ากับ .017 ซึ่งทุกค่าล้วนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดปัจจัยเชิงยืนยันอันดับ 1 ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย และผลการปรับโมเดลให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัยแสดง ดังภาพที่ 32

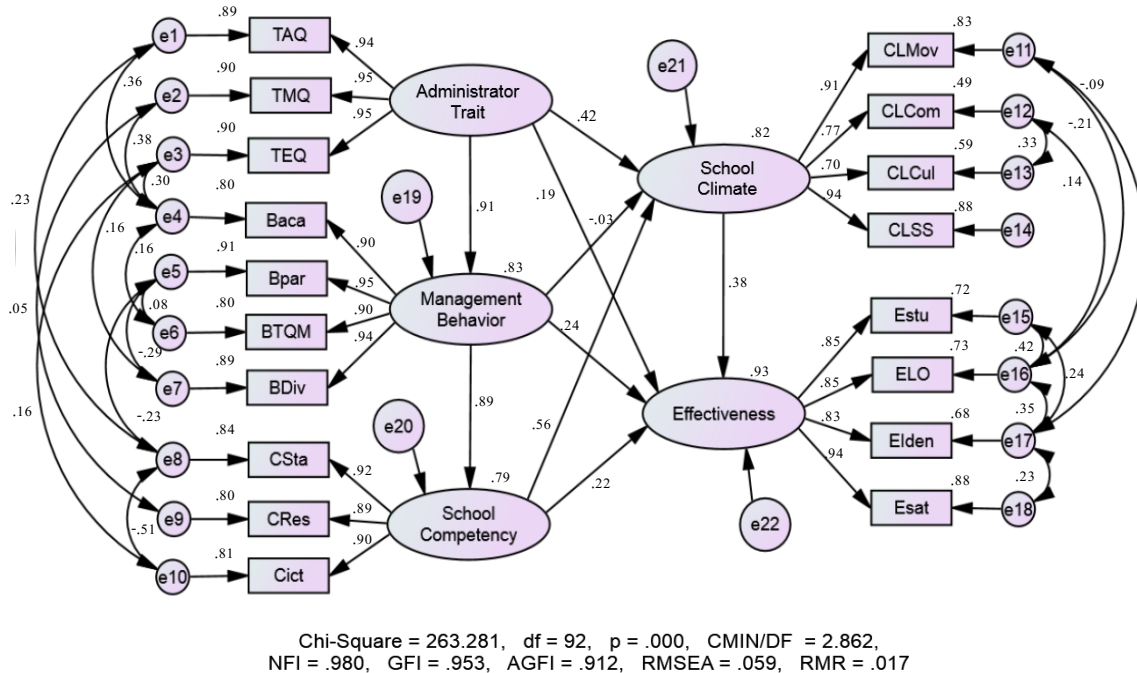


ภาพที่ 32 โมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสมมติฐานการวิจัย

จากภาพที่ 32 พบว่า ค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัย ส่วนใหญ่ประเมินผลการตรวจสอบว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ซึ่งประกอบด้วย ค่า  $\chi^2/df = 6.535$ , ค่า NFI = .937, ค่า GFI = .853, ค่า AGFI = .801, ค่า RMSEA = .101 และค่า RMR = .024 เมื่อพิจารณาเส้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแต่ละตัวแปร พบว่าหลายเส้นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลตามสมมติฐานโดยอาศัยความรู้ทางทฤษฎี ประกอบกับคำแนะนำของโปรแกรม ซึ่งได้ระบุข้อมูลดัชนีตัวแปร (Modification indices) เพื่อให้รูปแบบการวัด ตลอดจนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดล อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

ผลการปรับโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 33



ภาพที่ 33 โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับแก้แล้ว

ทั้งนี้โมเดลซึ่งแสดงดังภาพที่ 33 ผู้วิจัยยังมิได้นำเสนอเส้นแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนอีก จำนวน 14 คู่ ดังนี้

- e4 และ e12 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ -.10, e6 และ e13 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .23
- e7 และ e11 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .17, e7 และ e13 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ -.10
- e7 และ e14 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .29, e7 และ e18 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .28
- e8 และ e12 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .34, e8 และ e13 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .37
- e8 และ e14 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .15, e8 และ e18 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .14
- e9 และ e12 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .14, e9 และ e17 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ -.16
- e10 และ e11 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .15, e10 และ e15 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .26

การตรวจสอบความตรงของโมเดลในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป มีดัชนีที่ใช้บอกความสอดคล้องของโมเดลหลายชนิด อย่างไรก็ตามไม่มีตัวใดตัวหนึ่งที่ดีกว่าดัชนีอื่น ๆ เนื่องจากค่าดัชนีแต่ละตัวต่างก็วัดความสอดคล้องในแง่มุมที่แตกต่างกัน เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการประเมินค่าความซับซ้อนของโมเดล ค่าความคลาดเคลื่อนของโมเดลสมมติฐานและข้อมูล ฯลฯ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2551, หน้า 21-25) ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการประเมินความสอดคล้องด้วยดัชนีที่หลากหลาย ในการวิเคราะห์ประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม AMOS ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล)

ค่าดัชนี	ค่าที่แสดง ความสอดคล้อง	ค่าที่ยอมรับได้ว่า มีความสอดคล้อง	ค่าสถิติตาม สมมติฐาน	ผลการประเมิน
1. $X^2$	$.5 < p \leq 1.00$	$.01 < p \leq .05$	.000	ไม่สอดคล้อง
2. $X^2/df$	$0 < X^2/df \leq 2$	$2 < X^2/df \leq 3$	2.862	ยอมรับได้
3. $NFI$	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	.980	สอดคล้อง
4. $GFI$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$	.953	สอดคล้อง
5. $AGFI$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$	.912	สอดคล้อง
6. $RMSEA$	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA < .08$	.059	ยอมรับได้
7. $RMR$	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 < RMR < .08$	.017	สอดคล้อง

จากตารางที่ 27 พบว่า ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลจากสมมติฐานส่วนใหญ่มีผลการประเมินยอมรับว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล ยกเว้นค่า  $X^2$  ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดในการประเมินของค่าไค-สแควร์ ซึ่งมีแนวโน้มปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่จึงอาจพิจารณาใช้ค่าสถิติอื่นประกอบการประเมินเมื่อมีขนาดกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, หน้า 556) ดังเช่น Bollen (1989, p. 269) แนะนำว่าเมื่อค่าไค-สแควร์ ปฏิเสธ  $H_0$  ควรพิจารณาค่า  $X^2/df$  ซึ่งยอมรับว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้หากมีค่าต่ำกว่า 3.00

สรุปได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับแก้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาประเมินจากดัชนีค่า  $X^2/df = 2.862$  อยู่ในระดับที่ยอมรับได้, ค่า  $NFI = .980$

มีความสอดคล้องกับข้อมูล, ค่า  $GFI = .953$  มีความสอดคล้องกับข้อมูล, ค่า  $AGFI = .912$   
มีความสอดคล้องกับข้อมูล, ค่า  $RMSEA = .059$  อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และค่า  $RMR = .017$   
มีความสอดคล้องกับข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุ  
ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน**

ตารางที่ 28 ค่าสถิติวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวม และค่าสัมประสิทธิ์  
การพยากรณ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล											
	พฤติกรรม การบริหาร (BEH)			สมรรถนะของ โรงเรียน (COMP)			บรรยากาศ ของโรงเรียน (CLI)			ประสิทธิผล ของโรงเรียน (EFF)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
คุณลักษณะผู้บริหาร (TRAIT)	.91**		.91**		.81**	.81**	.42**	.43**	.85**	.19**	.71**	.90**
พฤติกรรมกรรมการบริหาร (BEH)				.89**		.89**	-.03	.50**	.47**	.24**	.37**	.61**
สมรรถนะของ โรงเรียน (COMP)							.56**		.56**	.22**	.21**	.43**
บรรยากาศของ โรงเรียน (CLI)										.38**		.38**
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>.83</b>			<b>.79</b>			<b>.82</b>			<b>.93</b>		

\*\* $p < .01$

$X^2 = 263.281$ ,  $df = 92$ ,  $X^2/df = 2.862$ ,  $NFI = .980$ ,

$GFI = .953$ ,  $AGFI = .912$ ,  $RMSEA = .059$ ,  $RMR = .017$

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ  
ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ปรากฏผล ดังนี้

1. ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร (TRAIT) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาภาคใต้ เท่ากับ .19 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร (BEH)  
ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน (COMP) และผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI) รวมกันเท่ากับ  
.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



2. ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร (BEH) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ เท่ากับ .24 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน (COMP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รวมกันเท่ากับ .37

3. ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน (COMP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ เท่ากับ .22 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI) เท่ากับ .21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ เท่ากับ .21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ได้รับอิทธิพลโดยรวมสูงสุดจากปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร (TRAIT) รองลงมาคือ ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร (BEH) ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน (COMP) และปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน (CLI) ซึ่งมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .90, .61, .43, .38 ตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้และสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิจัยเป็นแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้จำนวน 7 คน อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา 1 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 1 คน หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งดูแลรับผิดชอบพื้นที่ภาคใต้ 1 คน และการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสอบถามครูโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ จำนวน 572 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 541 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.58 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรม AMOS และประเมินความเหมาะสมของโมเดลโดยตรวจสอบจากค่า Chi-square ( $X^2$ ),  $X^2/df$ , Normed Fit Index (NFI), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean Square Residual (RMR)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน โดยทุกปัจจัยรวมทั้งประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับมากอยู่ในช่วง .769 - .885 โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ คือปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน รองลงมาคือปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียนและปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .38, .24, .22, .19 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศโรงเรียนและพฤติกรรมกรรมการบริหารไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ .71 รองลงมาคือปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ .37 และปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียนที่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ .21

1.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 93

2. การสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 เพื่อตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝง จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 18 ตัวแปร ประกอบด้วย ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ความฉลาดทางจริยธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ การบริหารความหลากหลาย คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสนับสนุนทางสังคมแก่บุคลากร คุณภาพผู้เรียน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน เครื่องมือที่เป็นข้อคำถามมีความตรงเชิงโครงสร้างสามารถใช้วัดองค์ประกอบในตัวแปรแฝงได้จริง

2.2 ผลการปรับโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยความรู้ทางทฤษฎี ประกอบกับคำแนะนำของโปรแกรม พบว่า ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้ Chi-square ( $X^2$ ) = 263.281,  $df = 92$ ,  $X^2/df = 2.862$ , Normed Fit Index ( $NFI$ ) = .98, Goodness of Fit Index ( $GFI$ ) = .95, Adjusted Goodness of Fit Index ( $AGFI$ ) = .91, Root Mean Square Error of Approximation ( $RMSEA$ ) = .06, Root Mean Square Residual ( $RMR$ ) = .02 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่ตัวแปรความฉลาดทางจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ส่วนความฉลาดทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับเส้นทางอิทธิพล พบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร และผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยการใช้คุณลักษณะภายในเฉพาะตัวของผู้บริหารในการปรับตัว ตอบสนองต่อบุคคลและสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม คุณลักษณะผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการรับรู้ถึงขอบเขต ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงหรืออุปสรรคในการทำงาน มีความกล้าที่จะรับผิดชอบ สามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ และอดทนต่ออุปสรรคที่ผ่านเข้ามา อีกทั้งสามารถเป็นที่พึ่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเชื่อว่าทุกปัญหาย่อมมีทางออกและผ่านพ้นไปเสมอ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารต้องมีความน่าไว้วางใจ เคารพในการเป็นปัจเจกบุคคล มีความยุติธรรม สร้างวัฒนธรรมการตรวจสอบประเมินให้เกิดความโปร่งใส สามารถสร้างบารมีในด้านคุณธรรมจริยธรรมมุ่งใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวมโดยไม่จำเป็นต้องร้องขอ ตระหนักในอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและเพื่อนร่วมงานโดยสามารถ

จัดการความสัมพันธ์ของตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การดำเนินร่วมกัน เป็นไปอย่างราบรื่น กล่าวคือผู้บริหารที่มีความสามารถในการเผชิญอุปสรรค มีความฉลาดทาง จริยธรรมและความฉลาดทางอารมณ์สูง ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย ดังที่ Stoltz (1997, p. 9) กล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญอุปสรรคนอกจากจะเป็นประโยชน์กับ ตนเองแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน วัฒนธรรม สังคม และสามารถใช้นำความสำเร็จของสิ่งต่าง ๆ ได้ ถึง 17 ประการ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) แรงจูงใจ (Motivation) การให้อำนาจแก่ ผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความมีผลิตผล (Productivity) การ เรียนรู้ (Learning) พลังงาน (Energy) ความหวัง (Hope) ความสุข (Happiness) ความเข้มแข็งและ ความสนุกสนาน (Vitality and joy) ความเข้มแข็งทางอารมณ์ (Emotional health) สุขภาพทางกาย (Physical health) ความมั่นคง (Persistence) ทศนคติ (Attitude) การปรับปรุงพัฒนาตัวเองตลอดเวลา (Improvement overtime) การมีอายุยืน (Longevity) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Response to change) สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาผู้บริหาร (2550, หน้า 90) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิง จริยธรรมก็เป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะซึ่งเป็นองค์ประกอบเชิงบูรณาการที่สำคัญด้านคุณธรรมของผู้นำ ที่ดีในโรงเรียน อาชีพผู้บริหารทางการศึกษาเป็นวิชาชีพที่ต้องมีเหตุผลทางจริยธรรม เนื่องจาก เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เลวร้ายในอดีต ซึ่งให้เห็นชัดว่าเป็นผลมาจากการกระทำหรือกิจกรรมที่ขาดเหตุผล ทางจริยธรรมเช่นเดียวกันกับ สุรัตน์ ไชยชมพู (2557, หน้า 13) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคุณธรรมและ จริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถ และความฉลาด ทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความฉลาดทางจริยธรรม (Moral Quotient: MQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) จึงจะสามารถยืนหยัดในโลก ของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นความหวังของการ เป็นแบบอย่างที่ดี เพราะผู้บริหารเป็นทั้งหัวและหน้าตาของโรงเรียนที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งใน และนอกสถานศึกษา พฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารย่อม ส่งผลต่อคุณภาพของครูและคุณภาพผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นเดียวกับ Berghofer and Schwartz (2008, p. 2) ที่ให้ความสำคัญกับผู้นำเชิงจริยธรรมในแง่การสร้างความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งเขาให้คำนิยามว่าเป็นมาตรฐานทองคำ (The gold standard) สำหรับองค์กร ผู้นำเชิงจริยธรรมจะ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างมีคุณภาพภายใต้หลักการของความเคารพ (Respect) ไม่สร้างข้อดกลง หรือสัญญาหรือการยินยอมด้วยการบีบบังคับอย่างไม่มีทางเลือกซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดใน ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจว่าความสัมพันธ์เหล่านี้ นำไปสู่ความ เจริญเติบโตหรือความก้าวหน้าสำหรับองค์กร จะเห็นได้ว่าความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความ

ฉลาดทางจริยธรรมมีส่วนสนับสนุนเกื้อกูลให้เกิดความสามารถในการเผชิญอุปสรรคของผู้นำ Goleman (1998, pp. 319-320) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญและส่งผลสำเร็จใน ตำแหน่งบริหารมากกว่าเซาว์ปัญญาถึง 4 เท่า หากผู้บริหารสามารถรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของ ตัวเอง และเข้าใจข้อกำหนดของงานอย่างชัดเจนใช้จุดแข็งเอาชนะจุดอ่อนโดยผ่านการเรียนรู้ เกี่ยวกับงานอย่างต่อเนื่อง เขาก็จะเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ กัลยาภรณ์ อุดคำมี (2554) ได้ศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ทุกตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังสามารถใช้ความตระหนักในสังคม และการจัดการตนเองซึ่งเป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์สามารถพยากรณ์ประสิทธิผล ของโรงเรียน ได้ร้อยละ 36 เช่นเดียวกันกับผลการวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะในการ ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา การครองตน บุคลิกภาพ ความฉลาดทางอารมณ์ และการมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งล้วนส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (ประคอง รัตมีแก้ว, 2551; ทินกร ภาคนาม, 2557)

1.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยส่งผ่านปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจาก พฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรม พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดู การควบคุมอารมณ์ ความซื่อสัตย์ อดทน ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้ย่อมจะหลอมรวมเข้าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวรวมทั้งเจตคติต่อตัวเอง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่การงาน หรือต่อผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกันพฤติกรรมซึ่งกำหนดให้แสดงออกมาในรูปแบบ ต่าง ๆ โดยเฉพาะความพร้อม หรืออู่อุภาวะของผู้ตามซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรม ออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรืออู่อุภาวะนั้น และปัจจัยสถานการณ์ เช่น สภาวะ สังคม วัฒนธรรม ระเบียบ หรือลักษณะองค์กร อาจทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ (การดี อนันต์นารี, 2557, หน้า 80) สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 23) ซึ่งกล่าวว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมต่างมีอิทธิพลต่อผู้ตามและประสิทธิผล ทั้งยังแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ อย่างไรก็ตามในกรณีที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางที่พึงประสงค์ผู้บริหารก็ควรคำนึงถึงความมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ได้เช่นกัน การแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำควรต้องเป็นไปในทางบวก ตอบสนองต่ออุดมการณ์ มุ่งผลประโยชน์ต่อองค์กรหรือส่วนรวมจึงสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ข้อค้นพบนี้แสดงว่า

หากผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดีย่อมส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการบริหารงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพงษ์ จินา (2556, หน้า) ที่ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ด้วยค่าน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าคุณลักษณะของผู้บริหารย่อมส่งผลไปยังพฤติกรรมตามความสามารถ ประสบการณ์ ค่านิยม องค์ความรู้และการควบคุมซึ่งเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะของแต่ละบุคคล

1.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยส่งผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารจัดการในองค์กรต้องมีการติดต่อกับประสานงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ โดยผู้บริหารสามารถใช้คุณลักษณะที่ดีของตน ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และเป็นที่ยอมรับได้เมื่อเกิดอุปสรรคในการดำเนินงานย่อมส่งผลให้ผู้ร่วมงาน มีขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงานจนกลายเป็นความผูกพัน สร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยบรรยากาศเชิงบวกอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 118) ที่กล่าวว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นกลุ่มของคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานซึ่งสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารย่อมสามารถสร้างทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่น โดยการเสริมสร้างบรรยากาศการรับรู้ที่อบอุ่นภายในโรงเรียนมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งการรับรู้ในทางที่ดีสามารถส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทุ่มเทและส่งผลดีต่อการยกระดับมาตรฐานขององค์กรทางการศึกษา (Dubrin, 1973, pp. 334-340; Steer & Porter, 1979, p. 369; บัญชา ปลื้มอารมณ์, 2557, หน้า 167-168) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารย่อมสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาลินี แม้นญาติ (2554) ที่ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธภาพโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม การเชื่ออำนาจแห่งตนและการควบคุมตนเอง ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ สุดาพร ทองสวัสดิ์ (2556) ซึ่งทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความเป็นมืออาชีพในการบริหาร และ

ใช้กระบวนการบริหารที่ดี 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงาน ดำเนินการบริหารอย่างมีระบบ บริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร จะเป็นปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นวลอนงค์ อุชุกภาพ (2556) ที่ได้ศึกษาโมเดลกลยุทธ์การตลาดที่มีต่อผลลัพธ์การดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเขตภาคใต้ พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการดำเนินงานให้สำเร็จผ่านบรรยากาศของสถานศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ประสิทธิภาพของผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ รอบรู้ เตรียมพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างประสิทธิภาพ
- 2) มีความเป็นผู้นำสามารถชี้้นำให้เกิดร่วมมือกันปฏิบัติงาน สื่อสาร สั่งการ สร้างความเข้าใจ กระตุ้น จูงใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 3) มีบุคลิกภาพที่ดี กล้าเผชิญปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน

ดังนั้น ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร ย่อมที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในทิศทางเดียวกัน หากสามารถถ่ายทอดทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สอดรับกับบริบทในขณะนั้น

## 2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยที่ตัวแปรความเป็นผู้นำทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนการบริหารความหลากหลายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับเส้นทางอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยสมรรถนะโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่อิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทั้งหลาย จึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนและใช้กระบวนการ วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใน 2 ทิศทาง ได้แก่ ประการแรกมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจ ร่วมกับบุคลากรกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ จากนั้นจึงกำกับ ติดตามและสะท้อนผลให้ครูและบุคลากรทราบผลเพื่อการ



พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประการที่สองคือมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยเริ่มจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เปิดโอกาสบุคลากรสามารถมีส่วนร่วมตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย มอบหมายงานด้วยความตระหนักและให้ความเคารพต่อความหลากหลายของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญเป็นอิสระในงานที่รับผิดชอบ ไว้วางใจผู้ปฏิบัติให้หน้าที่ด้วยการสนับสนุนอยู่เบื้องหลังและมอบความสำเร็จให้เป็นของทุกคนในองค์กร กล่าวคือผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำทางวิชาการและการบริหารด้วยระบบคุณภาพจะผลักดันให้เกิดความสำเร็จด้านคุณภาพในขณะเดียวกันต้องไม่ลืมที่จะคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมและความหลากหลายของพหุวัฒนธรรมอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1998) ซึ่งอธิบายว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพัน ยกระดับคุณธรรม จริยธรรมและความประพฤติกของผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหาร โรงเรียน เช่นเดียวกันกับผลการวิจัยของ วาโรเพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 126) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .30 เมื่อพิจารณาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำและโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงก็ให้ผลในลักษณะเดียวกัน สำหรับบริบทของภาคใต้อันเป็นพื้นที่ซึ่งมีลักษณะพิเศษโดยเฉพาะในด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม การวิจัยของซิลป์ชัย สุวรรณมณีและคณะ (2557) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษาสามจังหวัดชายแดน

ภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษา สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 1) ค่านิยมร่วมในหลักความเท่าเทียม 2) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม 3) จัดระบบการเรียนการสอน พัฒนาครูผู้สอนและการบริหารงานบุคลากรด้วยหลักของความหลากหลาย 4) การกำหนดนโยบายและโครงสร้างที่สอดคล้องกับพหุวัฒนธรรม 5) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญของพหุวัฒนธรรม สอดคล้องกับวันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า พฤติกรรมของผู้นำวิสัยทัศน์และการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาต่างก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสมอง เส้นเลือด แขนขา และพลังกำลังขององค์กรที่ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน พฤติกรรมผู้นำจึงมีบทบาทอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน

2.2 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะ วิธีการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจ หลักการ ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ และวิธีการทำงานของผู้นำ (Public Service Commission of Canada, 2006) ดังนั้นพฤติกรรมจึงมีอิทธิพลในปรับเปลี่ยนสมรรถนะของโรงเรียน ทั้งในด้านคุณภาพของครูและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้มีความพร้อมในการพัฒนาควบคู่ไปกับประสิทธิผลของโรงเรียน ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถสร้างความพร้อมให้แก่สมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Leitowood (1994, p. 3) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นกลุ่มของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียน มีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ครูเกี่ยวกับกลยุทธ์ เทคโนโลยี และเครื่องมือทางการศึกษา เพื่อนำไปใช้ในเกณฑ์การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านซึ่งพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านคุณภาพของครูและกระบวนการจัดการเรียนรู้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551; ปาริชาติ ไนต์สุภา, 2555; วิสัณฑ์ พาหะมาก, 2561) ในขณะที่พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมก็มีส่วนที่จะกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องยินดีที่จะร่วมระดมทรัพยากรในการจัดการเรียนรู้อการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุที่ว่าได้มีส่วนรับรู้ข้อมูล ร่วมกำหนดเป้าหมาย ร่วมรับผิดชอบและร่วมประเมินผล ดังนั้น การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งระหว่างบุคคลและองค์กร ย่อมเป็นการเพิ่มความตระหนักในการยอมรับประโยชน์ร่วมกัน ขยายขอบเขตการใช้ทรัพยากรด้วยการลดทอนความซ้ำซ้อน ความร่วมมือจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน (กนกอร สมปราชญ์ และคณะ, 2548)

2.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากความหลากหลายและพหุวัฒนธรรมอันเป็นลักษณะเฉพาะของภาคใต้ ซึ่งทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารสร้างบรรยากาศเชิงบวกในองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น ช่วงชั้นบรรพชนหรือช่วงอายุ (Generation) ที่มีความแตกต่างย่อมส่งผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยมและเจตคติที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน เชื้อชาติ (Ethnic) ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ทางชาติพันธุ์ของมนุษย์จากรุ่นสู่รุ่น หากมีความแตกต่างกันแล้วย่อมส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมและ

ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ในขณะที่การมีวิชาชีพ (Occupational) ที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น วิชาชีพทางการบริหารสมัยใหม่ก็มีความต้องการความเป็นอิสระจากงาน ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับวิธีการบริหารรูปแบบเดิม ที่เน้นการสั่งการและการควบคุมที่มีระดับชั้นจากบนลงล่าง เป็นต้น (Dubrin, 2010, p. 394; สมุทรา ชำนาญ, 2555, หน้า 8-9) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารมิได้มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนดังเช่น ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2559, หน้า 2) กล่าวว่า ความหลากหลายมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งความแตกต่าง การขยายมุมมองที่กว้างขวางในการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายสามารถสร้างผลทางลบต่อปฏิสัมพันธ์ในองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ได้เช่นกัน หากมีการกระทำในลักษณะ เลือกปฏิบัติ การล่วงละเมิด การลดความสำคัญ ฯลฯ การวิจัยของ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2555) เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการ โรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผู้บริหารมีมุมมองต่อความหลากหลายและพหุวัฒนธรรม 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบแคบ นั่นคือ มุมมองที่ว่าพหุวัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมและศาสนา 2) แบบกว้าง คือ มุมมองว่าพหุวัฒนธรรมไม่ได้จำกัดแค่เรื่องศาสนาและวัฒนธรรม ยังรวมถึงมิติต่าง ๆ ทางสังคมที่หลากหลาย และ 3) แบบไม่แน่ใจ ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม ซึ่งแสดงถึงความไม่เข้าใจ และห่างไกลจากความสำเร็จในการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารเพื่อนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติเช่นเดียวกับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ความหลากหลายจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญอย่างยิ่ง Trompenaars and Woolliamss (2005) เสนอแนะว่าการจัดการความหลากหลายด้วยหลัก 3Rs จะทำให้เกิดผลในทางบวกแก่องค์กร ได้แก่ 1) ตระหนักรับรู้ (Recognize) และเห็นคุณค่าของความแตกต่าง 2) ให้ความเคารพ (Respect) ต่อความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยประนีประนอม (Reconciliation) ระหว่างความแตกต่างที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ผู้บริหารควรพิจารณาจัดการความหลากหลายด้วยการดึงเอาจุดแข็งของความหลากหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และลดจุดอ่อนที่ส่งผลเสียต่อองค์กรให้น้อย จะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ เพิ่มขีดความสามารถและสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งผลให้บุคลากรทุกคนสามารถปลดปล่อยศักยภาพสูงสุดของตนออกมา ฉะนั้นหากผู้บริหารต้องการสร้างบรรยากาศที่ดีแก่องค์กรควรพิจารณาแสดงพฤติกรรมผ่านกลยุทธ์ในการจัดการกับความหลากหลาย (Banks & Banks, 1989; Gollnick & Chin, 1990; พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554; พิชิต เทพวรรณ, 2555; ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) ดังนี้ 1) การบริหารด้วยความเท่าเทียมยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ

สบายใจที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมทั้งในด้านของทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร ทักษะคิดและการตัดสินใจ จะทำให้สามารถบุคลากรลดการวิภาควิจารณ์ ลดการต่อต้าน ขจัดการคุกคาม จากความเชื่อหรือองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน 3) ใช้การเจรจามากกว่าการบังคับขู่เข็ญเพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดความขัดแย้งหรือความยุ่งยากตามมา 4) สร้างระบบการการจูงใจหรือให้รางวัลที่มีความยืดหยุ่นตามความแตกต่างของบุคคลเพื่อกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึงเป็นธรรม

### 3. ปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือคุณภาพของบุคลากรและการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ การจัดทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ ส่วนการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับเส้นทางอิทธิพล พบว่าปัจจัยสมรรถนะโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.1 สมรรถนะโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินงาน รวมถึงใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศในการบริหารจัดการ ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนและโรงเรียนประสบความสำเร็จได้สูงกว่าโรงเรียนที่ขาดความพร้อม กล่าวคือโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูงจะมีขีดความสามารถในการแข่งขันในสถานการณ์เดียวกันได้สูงกว่า ดังเช่น Steers et al. (1985) ที่กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กรเป็นความสามารถหรือศักยภาพเฉพาะขององค์กรที่ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งสามารถผลักดันให้องค์การนั้นสร้างผลการปฏิบัติที่ดี เป็นไปตามเกณฑ์หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงมีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยระบบการศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากทั่วโลก พบว่า มีสิ่งๆ ที่เหมือนกัน 3 ประการได้แก่ 1) การหาคนที่เหมาะสมมาเป็นครู คุณภาพของครูคือหัวใจของระบบการศึกษา ถ้าครูไม่มีคุณภาพ การศึกษาก็จะเป็นเช่นเดียวกัน 2) พัฒนาครูเหล่านี้ให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญ ต้องมีการฝึกฝนให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ ทুমเทในการหาวิธีการจัดการเรียนรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และ 3) การสร้างระบบการศึกษาที่มั่นใจได้ว่าสามารถทำให้การสอนที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้แก่เด็กทุกคน เด็กในห้องเรียนอาจมีทั้งเด็กเก่งและไม่เก่งเด็ก แต่ทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพดีที่สุดอย่างเท่าเทียมกัน (วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์, 2553) การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการ ได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของตัวครู และคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผู้บริหารต้องตระหนักว่า ความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในโรงเรียนตามลำพัง

แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานและระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 5; ธร สุนทรายุทธ์, 2551, หน้า 223) สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2548) ที่ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีการแสวงหางบประมาณ ความร่วมมือ มีการจัดตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อการจัดการศึกษาและการบริหารได้อย่างเพียงพอ นักวิชาการหลายท่านยังให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าเป็นเป็นหนึ่งในสมรรถนะของโรงเรียนที่จะทำให้ห้องเรียนจะบรรลุตามเป้าหมายได้ง่ายขึ้นหากมีความพร้อมและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ (Steers, 1977, p. 8; รุจิราพรณ คงช่วย, 2554) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557) ที่ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า สมรรถนะขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เท่ากับ .19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกับตัวแปรภาวะผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชนพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 62 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสันท์ พาหะมาก (2561) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก โดยส่งผ่านตัวแปรการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ทินกร ภาคนาม (2557) ซึ่งพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม ได้แก่ สมรรถนะการบริหารจัดการ การส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้ การบริหารตามสถานการณ์ คุณลักษณะผู้นำและการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 84 แสดงให้เห็นว่านอกจากคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนการใช้และระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี บริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างสมรรถนะขององค์กร ในฐานะเครื่องมือพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน ให้มีศักยภาพการแข่งขัน เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม

ปัจจุบัน

3.2 ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากความพร้อมหรือสมรรถนะที่

องค์กรมีนั้น จะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้ความคาดหวังว่างานจะสำเร็จไปได้โดยง่ายซึ่งส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังเช่นทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ที่กล่าวว่าความคาดหวังเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม (Effort) กับศักยภาพที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Performance) ถ้าหากบุคคลเชื่อว่าการใส่ความพยายามลงไปในงานนั้น จะทำให้เขามีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เขาย่อมมีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นการสนับสนุนด้วยทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ดีกว่าย่อมจะส่งเสริมศักยภาพและความเชื่อของบุคลากรให้มีแรงจูงใจว่างานจะสำเร็จได้ง่ายขึ้นจากความพร้อมที่ตนเองและองค์กรมี จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยบรรยากาศเชิงบวกนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กรร่วมได้ ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ย่อมส่งผลให้สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีของโรงเรียนได้ สอดคล้องกับผลวิจัยของ ทินกร ภาคนาม (2559) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้และการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 2.35 และ 0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกันกับ อำพร อัสวโรจนกุลชัย (2553) ที่ศึกษาได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน พบว่า องค์ความรู้ของครูส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และส่งผลทางอ้อมผ่านผ่านสุขภาพจิตของครูและการแสวงหาสารสนเทศ สอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผ่านบรรยากาศของโรงเรียน เท่ากับ .27 โดยปัจจัยด้านสมรรถนะโรงเรียนสามารถร่วมกับปัจจัยการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 89 สอดคล้องกับ Parcel (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพบรรยากาศของโรงเรียน พบว่า บรรยากาศโรงเรียน เกิดจากโครงสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและจิตวิทยาสังคมที่ดี ส่งผลให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้นักวิชาการด้านบรรยากาศองค์กรยังมีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพหรือจิตวิทยาอ้อมมีผลกระทบต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ทั้งสิ้น (Zulling, 2010; บัญชา ปลื้มอารมณ์, 2557, หน้า 175-176) ดังนั้น ความพร้อมหรือสมรรถนะขององค์กรย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรในการสร้างแรงจูงใจ

ความผูกพัน วัฒนธรรมการทำงานและการสนับสนุนทางสังคมภายในองค์กร หากผู้บริหารให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนนอกจากจะส่งผลต่อความสำเร็จแล้ว ยังมีผลในด้านของความรู้สึกพึงพอใจในงานความรู้สึกเป็นเจ้าของ บุคลากรจึงยินดีที่จะสนับสนุนและประสานความร่วมมือให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี

#### 4. ปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความผูกพันและภักดีต่อองค์กร รองลงมาคือวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการสนับสนุนทางสังคมของบุคลากรซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนแรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับเส้นทางอิทธิพล พบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจากครูและบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ในส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 93 เป็นผู้ที่มิภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่จังหวัดเดียวกันกับโรงเรียนของตนจึงมีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร มีวัฒนธรรมที่มุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ สนับสนุนองค์กรด้วยความเต็มใจทำให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในองค์กร ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า หากองค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่สูงขึ้นได้ สอดคล้องกับ Steers and Porter (1983, pp. 442-443) ที่กล่าวว่าหากบุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เขาจะยอมรับและมีความเชื่ออย่างแรงกล้าต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่ใช้ความมานะพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ความผูกพันจึงเป็นเครื่องชี้วัดที่ดีต่อการเข้า – ออกจากงาน ความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์กร (Mowday & Porter, 1982, p. 41; Steer, 1997, p. 48; โสภนิม ม่วงทอง, 2556, หน้า 27; สุริยัน ทรัพย์ผล, 2559, หน้า 4; พิมพ์พร ไชยดา, 2552, หน้า 130) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรชัย ภิรมย์ (2559) เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงภาคเหนือได้รับอิทธิพลทางตรงจากแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .45, .25, 17 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ สมจิตร สงสาร (2552) ที่ศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์กร และการสร้างภาวะผู้นำ สามารถร่วมกัน

พยากรณ์การทำงานที่มีประสิทธิผลของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บรรยากาศของโรงเรียนจึงมีความสำคัญในแง่ของการทำให้นักเรียน ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจ อบอุ่น ภาคภูมิใจ ในความเป็นเจ้าของร่วมกัน แรงจูงใจ ความผูกพันและวัฒนธรรม จะมีส่วนผสมผสานให้เกิดการสนับสนุนในการสร้างประสบการณ์ความสำเร็จ อันเป็นอัตลักษณ์ขององค์กร ทั้งในด้านความรู้สึกของบุคลากรและคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร รองลงมา คือ พฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียนและปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียน ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ให้ประสบความสำเร็จนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรปฏิบัติดังนี้

### ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ ควรให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกด้วยเกณฑ์ที่เหมาะสมครอบคลุมทั้งความฉลาดทางจริยธรรม ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดในการเผชิญอุปสรรคและความฉลาดทางสติปัญญา มีกระบวนการพัฒนาวิธีการนวัตกรรม พฤติกรรมการบริหารหลังจากแต่งตั้งสู่ตำแหน่ง ด้วยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพื้นที่ซึ่งมีความหลากหลายทางสังคมและพหุวัฒนธรรม

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความพร้อมให้กับโรงเรียนอย่างเพียงพอ ด้วยเกณฑ์หรือวิธีการจัดสรรตามหลักความเสมอภาค เน้นสร้างความสำเร็จเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ทั้งในด้านของทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนรู้

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ ควรให้ความสำคัญกับพัฒนาครูและกระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็น



หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก อบรม พัฒนา สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในเรื่องสวัสดิการ ค่าตอบแทนและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ ควรให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนที่สอดคล้อง สอดคล้องกับวิถีชีวิต อัตลักษณ์ตลาดแรงงาน ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความต้องการของท้องถิ่น

#### ข้อเสนอแนะในการนำสู่การปฏิบัติ

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ควรสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศเชิงบวก ให้เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากรและด้านอารมณ์ความรู้สึก

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ควรใช้วิธีการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับข้อมูล บริบทและสถานการณ์ของโรงเรียน โดยตระหนักถึงความสำคัญของ ความหลากหลายและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียน ครูและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้วยความเป็นผู้นำทางวิชาการและการบริหารจัดการ ด้วยระบบคุณภาพ

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ทั้งในด้านการระดมทรัพยากรและการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการ ของชุมชน

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษา ตัวบ่งชี้คุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน มัชฌมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรศึกษารูปแบบการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ เช่น ตัวแปรความฉลาดทางวัฒนธรรม ตัวแปรงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ตัวแปร ความคาดหวังหรือความพร้อมของผู้ปกครอง ฯลฯ

## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2548). *องค์การและการพัฒนาองค์การ*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สามลดา.
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2558). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กาญจนาภรณ์ อิ่มใจจิตต์. (2554). *ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล*. คุุณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ครั้งที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- จำเริญรัตน์ จิตต์จิรจรย์. (2557). *จริยศาสตร์: ปรัชญาจริยะ*. กรุงเทพฯ: เอกทีฟ พรินท์.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550 ก). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก*. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 30-41.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550 ข). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก*. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1).
- ญาตา กรุณากร. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย*. ปริญญาครุศาสตรคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทินกร ภาคนาม. (2559). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำเชิง ปฏิบัติการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 6(3).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ: แชนโพร พรินต์ติ้ง.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2556). *พฤติกรรมการเมืองในองค์กร*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- ชัชชัย ตั้งอุทัยเรือง. (2557). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคกลางของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี: เอส. อาร์. พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นริศ สวัสดิ์. (2550). การวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นวลอนงค์ อุสุภาพ. (2556). โมเดลกลยุทธ์การตลาดที่มีต่อผลลัพธ์การดำเนินงานสำหรับสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเขตภาคใต้. ดุษฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- นิตยา เปี่ยมพีชนะ. (2559). โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารราชพฤกษ์, 14(1), 25-35.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินดา ศิริวรรณ. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. วารสารมหาจุฬาริชาการ, 4(1).
- นุชาพีชา มะเก. (2556). การพัฒนาแบบวัดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของเยาวชนในสังคมหลากหลายวัฒนธรรมชายแดนภาคใต้. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 24(ฉบับพิเศษ), 82-91.
- บัญชา ปลื้มอารมณ์. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อบรรยากาศโรงเรียนตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัญญัติ ขงย่วน. (2550). เด็กในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรม หนังสือ 10 ทศวรรษ เพื่อเด็กและภูมิปัญญาของครอบครัว. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ*. คุษฎีนิพนธ์  
ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ.  
*วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 5(2), 1-12.
- ปาริชาติ โนนต์สุภา. (2555). *การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. *วารสารการบริหารและ  
การนิเทศการศึกษา*, 5(2), 167-179.
- พนิดา นิลอรุณ และคณะ. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน.  
*วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(1),  
234-245.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). *A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ:  
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารนักบริหาร*, 31(1),  
153-159.
- พิไลวรรณ แดงขาว. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอัตรา  
การแข่งขันสูงสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(2), 82-95.
- พูลพงศ์ สุขสว่าง. (2556). *โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural equation modeling)*. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2545). *สถิติประยุกต์ทางพฤติกรรมศาสตร์: เอกสารคำสอนวิชา35751*.  
ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์น่านวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนต์รี.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2556). *การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: วี. พรินท์.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2557). *การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
วี. พรินท์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รุจิราพรรณ คงช่วย. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วรชัย ภิรมย์. (2559). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วลัยทิพย์ ชีรวิลาชกร. (2553). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิทยา ดำนังรังกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิภาวรรณ ลิขิตเลิศล้ำ. (2551). *ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฝ่าฟันอุปสรรคปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและปัจจัยชีวะสังคมที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของสมาชิกชมรมผู้สูงอายุมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทาที่สนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2553). *คุณภาพครูและคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันการศึกษาคาทอลิก.
- วิสันท์ พาหะมาก. (2561). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 5(1), 211-240.

- วีระศักดิ์ พัทบุรี และคณะ. (2559). สมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้.  
วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 14(2), 133-148.
- ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิลป์ชัย สุวรรณมณี และคณะ. (2557). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กรณีศึกษา  
สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ, 27(3), 205-222.
- สฎายุ ชีระวนชตระกูล. (2553). การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา. ชลบุรี: เกิดผู้คิดริเอชั่น.
- สมจิตร สงสาร. (2552). การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล  
ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู. คุษฎีนิพนธ์ศิลปศาสตร  
คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพงศ์ จินา. (2558). องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหาร ตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน.  
สารอาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์, 15(1), 115-133.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์ระยอง.
- สมุทร ชำนาญ. (2555). การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม.  
วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(1), 1-14.
- สันทนา วิจิตรเนาวรัตน์. (2559). ต้นทุนทางจิตวิญญาณของความฉลาดทางจิตวิทยา. กรุงเทพฯ:  
สัมปชญัญะ.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนา  
และการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมฤทธิ์ ผิวนิ่ม. (2552). องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์  
ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). มาตรฐาน  
การปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2552. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2558). *ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2558*.  
สุราษฎร์ธานี: ฝ่ายแผนงานและนโยบาย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. (2558). *ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2558*.  
นครศรีธรรมราช: ฝ่ายแผนงานและนโยบาย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 13. (2558). *ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2558*.  
ตรัง: ฝ่ายแผนงานและนโยบาย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14. (2558). *ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2558*.  
พังงา: ฝ่ายแผนงานและนโยบาย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15. (2558). *ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2558*.  
นราธิวาส: ฝ่ายแผนงานและนโยบาย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16. (2558). *ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2558*.  
สงขลา: ฝ่ายแผนงานและนโยบาย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียน  
มัธยมศึกษา พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2559). *คู่มือการบริหารงาน  
บุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กศจ. ม.ป.ท.*
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาลับสรูป*. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2554). *ทิศทางการพัฒนาคุณภาพมัธยมศึกษายุคใหม่  
(พ.ศ.2553-2561)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2558). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ปีงบประมาณ พ.ศ.2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2559). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2558  
(IMD2015)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2554). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาพื้นที่ชายแดน ชายฝั่งทะเล  
และเกาะแก่ง (พ.ศ. 2559-2564)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค. (2558). *รายงานภาวะเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค.
- สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2547). *พระราชบัญญัติ การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สิทธิพร นิยมศรีสวัสดิ์. (2555). การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 23(1),
- สุดาพร ทองสวัสดิ์ และสุจิตรา จรจิตร. (2556). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา. ใน *เอกสารการประชุมภาคใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุดาพร ทองสวัสดิ์. (2556). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ การบริหารสถานศึกษา. ใน *บทความวิจัย การประชุมภาคใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4*. หน้า 338-348. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ขอนแก่น*, 8(1), 8-17.
- สุธาณี แม้นญาติ. (2554). *โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. คุุณินิพนธ์ ศึกษาสาสตรคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- สุภามาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). *สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรม: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: มิสชั่น มีเดีย.
- สุรัตน์ ไชยชมภู. (2557). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา. *วารสารการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(2), 1-15.
- สุริยัน ทรัพย์ผล. (2559). *ปัจจัยด้านองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการ บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลุ่มน้ำโขง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. คุุณินิพนธ์ปรัชญาคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2558). *ปรัชญาและมโนทัศน์สังคมแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สุวิมล ตรีภานันท์. (2555). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ ม่วงทอง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออก. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 18-29.
- หนูไกร มาเชค. (2559). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาลังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อับดุลสุโก ดินอะ. (2555). *นโยบายสาธารณะ: การศึกษาชายแดนใต้ที่สอดคล้องกับวิถีชุมชน*. เข้าถึงได้จาก [http://thaingo.in.th/news/?p=content&act=detail&id\\_content=955](http://thaingo.in.th/news/?p=content&act=detail&id_content=955)
- อำพร อัสวโรจนกุลชัย. (2553). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน*. คุยฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K. (2005). A theoretical and empirical analysis of the nature, meaning, and influence of instructional leadership. *School Organization*, 10(2/3), 167-178
- Bank, A. J. (1994). *Multicultural education: Theory and practice*. Washington: Allyn and Bacon.
- Bank, A. J. (2007). *Multicultural education: Issues and perspectives* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Banks, C. A., & Banks, J. A. (1998). *Multicultural education: Characteristics and goals*. Boston: Allyn & Bacon.
- Barbara, M. B. (2012). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, application, and programming*. New York: Taylor & Francis Group.
- Bar-On, R. (1997). *Transformational nursing leadership: A measure of emotional intelligence (Technical manual)*. Toronto: Multi-Health System.
- Berghofer, D., & Schwartz, G. (2008). *New paradigm: Ethical leadership: Right relationships and the emotional bottom line the gold standard for success*. Retrieved from <http://www.newparadigmjournal.com/Oct2008/ethicalleadership.htm>
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Canivel, D. L. (2010). *Principals adversity quotient: Styles, performance and practices*. Master of Art thesis, University of the Philippine.

- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence leadership and organization*. New York: Grosser/Putnam.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2<sup>nd</sup> ed.). Oriando, FI: Hartcourt College Publishers.
- Dean, J. W., & Bowan, D. E. (1994). Management theory and total quality. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Dewey, J. (1965). *Democracy and education*. New York: The Macmillan.
- Dubrin, A. J. (2010). *The principles of leadership* (6<sup>th</sup> ed.). Toronto: Houghton Mifflin.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 80.
- Goldman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Book.
- Gollnick, D. M., & Chin, P. C. (1990). *Multicultural education: In a pluralistic society* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Macmillan Publishing.
- Gollnick, M. (2009). *Multicultural education in a pluralistic society*. New Jersey: Pearson Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1994). *Behavior in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle Riber, NJ: Pearson.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B (1962). *The organizational climate of schools*. Washington, DC: US Office of Education, Research Project.
- Hopkins, D. (2001). *Professional development and school Improvement*. London: Cassel.
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research direction. *Research in Organizational Behavior*, 1, 341-423.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 4, 81-97.
- Hoy, W. K., & Furguson. (1985). A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness in Schools. *Educational Administration Quarterly*, 21, 117-134.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw Hill.
- International Institute for Management Development. (2015). *World competitiveness yearbook 2015*. Switzerland: Lausanne.
- Krug, S. E. et al. (1990). An experience sampling approach to the study of principal instructional leadership. In *Results from the principal activity sampling Form* (pp. 48-52). Illinois: Daring Kindersley.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 5-26.
- Marissa, B. F. (2009). Relationship of personal characteristics, leadership styles, and job satisfaction to adversity quotient of academic heads of selected state colleges and universities in the nation capital region. Doctoral dissertation, Ph.D., University of the Philippines, Philippines.
- Marsick, V., & Watkins, K. (1994). The learning organization: An Integrative vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 3(4), 353.
- Martin, L., & Kettner, P. (1996). *Measuring the performance of human service program*. London: Sage Publisher.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Michael, J. M., & Angus, R. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Michael, J. M. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hall.
- Miskel, C. D. (1983). David McDonald and Susan Bloom. "Structural and Expectancy Linkages within Schools and Organizational Effectiveness". *Educational Administration Quarterly*, 19(1), 49-82.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.

- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper & Row.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mulaik, S. A., & Millsap, R. E. (2000). Doing the four-step right. *Structural equation modeling*, 7, 36-73.
- Nelson, D. B., & Gary, R. L. (2010). *Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence in college and life* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Pearson Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford.
- Omolade, R. A. (2007). *A systems test of effectiveness of elementary schools in Nigeria*. New York: St. John's University.
- Parcel, G. S. (2003). *School climate and the institutionalization of the CATTCH Program*. Health Education & Behavior.
- Peter, M. S. (2006). *Peter Senge and the learning organization*. Retrieved from <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. et al. (1998). *Educational governance and administration* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steers, R. M. (1985). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Steers, R. M. (1997). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica: Calif Goodyear
- Stogdill, R. M. (1984). *Handbook of leadership: A Survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stoltz, P. G. (1997). *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*. New York: John Wiley & Sons.

- Stringer, R. (2002). *Leadership and organization climate*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Yuchtman, E, & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.
- Yulk, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zulling, K. J. (2010). *School climate: Historical review, Instrument development, and school assessment*. *Journal of Psychology Educational Assessment*, 28(2), 139-152.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
- แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยบูรพา

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218 / ว 0576

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้วย นายปฐมพงศ์ ขวาลิต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์ ในกรณีนี้ เพื่อให้การทำคุณวุฒิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ คณะศึกษาศาสตร์จึงมีความประสงค์ขออนุญาตใช้ชื่อสถาบันและเก็บข้อมูลการวิจัยกับบุคลากรในสถานบันของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-3810-2006

โทรสาร 0-3839-1043



(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 0577

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายปฐมพงศ์ ขวาลิต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว360

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนศรีวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นายปฐมพงศ์ ขวาลิต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 084-354-1559

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว361

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายปฐมพงศ์ ขวาลิต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 084-354-1559



**แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**

**๑. ชื่อวิทยานิพนธ์**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) CASUAL FACTORS AFFECTING SCHOOLS EFFECTIVENESS OF SECONDARY SCHOOL IN THE SOUTHERN UNDER THE OFFICE OF THE VASIC EDUCATION COMMISSION

**๒. ชื่อนิติ นายปฐมพงษ์ ขวาลิต**

**หลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**

รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๐๐๐๘ สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

**คณะศึกษาศาสตร์**

ภาคปกติ

ภาคพิเศษ

**๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:**

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว  
ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย  
(Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัยไม่ว่าจะเป็น  
สิ่งที่มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(✓) อนุมัติโครงการวิจัย

( ) ไม่อนุมัติ

๔. วันที่ให้การอนุมัติ:.....๑๘.....เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๙

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ภาคผนวก ข

เครื่องมือในการวิจัย: แบบสอบถามในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

1. เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอน 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน

ตอน 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครั้งนี้ จะนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยเพียงอย่างเดียว ไม่เกิดผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่าน และหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงกับความเป็นจริง

1. ประสบการณ์การทำงาน

- ไม่เกิน 5 ปี
- 5 ปี 1 เดือน – 10 ปี
- 10 ปี 1 เดือน – 15 ปี
- 15 ปี 1 เดือนขึ้นไป

## 2. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

## 3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ครูผู้ช่วย/ครู
- ครูวิทยฐานะชำนาญการ/ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
- ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ/ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ

## 4. ภูมิลำเนา

- จังหวัดเดียวกับที่ตั้งสถานศึกษา
- ต่างจังหวัด

**ตอนที่ 2** ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ในโรงเรียนของท่าน เพียงข้อละ 1 ช่อง โดย

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร</b> <b>ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค</b>					
1. ผู้บริหารของท่านจะสามารถสื่อสารให้ครูเห็นถึงสาเหตุ และระดับผลกระทบของอุปสรรค ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารของท่านช่วยแก้ไขสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม					
3. ผู้บริหารของท่านจะไม่พยายามเอาผิดผู้ได้บังคับบัญชา ที่ทำงานผิดพลาด แต่จะร่วมแสดงความรับผิดชอบ และคิดหาแนวทางแก้ไขจนสำเร็จลุล่วง					
4. ผู้บริหารของท่านสามารถปรับปรุงสถานการณ์ให้ดีขึ้น แม้มีการย่ำโทสะ การแสดงความคิดเห็นขัดแย้ง หรืออุปสรรคอื่น ๆ ในการทำงาน					
5. ผู้บริหารของท่านสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ แม้จะเป็นนโยบายเร่งด่วน หรือขาดปัจจัยสนับสนุน					
6. ผู้บริหารของท่านสามารถ อดทนอดกลั้นในการทำงานให้สำเร็จ แม้เป็นงานที่มีความยากลำบาก ซึ่งผู้อื่นคิดว่าทำไม่ได้					



ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ความฉลาดทางจริยธรรม</b>					
7. ผู้บริหารของท่านมีความจริงใจ ปฏิบัติและรักษาคำพูดที่ให้ไว้กับผู้อื่น					
8. ผู้บริหารของท่านให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น					
9. ผู้บริหารของท่านมีความเมตตา กรุณา ต่อนักเรียน และผู้ใต้บังคับบัญชา					
10. ผู้บริหารของท่านมีความเที่ยงตรง ยุติธรรม ตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง					
11. ผู้บริหารของท่านมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ พากเพียร และทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
12. ผู้บริหารของท่านเน้นย้ำอยู่เสมอให้บุคลากรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ					
13. ผู้บริหารของท่านยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิตจนสามารถใช้เป็นแบบอย่าง					
14. ผู้บริหารของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส สร้างวัฒนธรรมในการตรวจสอบและประเมินให้แก่องค์กร					
<b>ความฉลาดทางอารมณ์</b>					
15. ผู้บริหารของท่านรู้สึกตัวเสมอในขณะที่อารมณ์เปลี่ยนแปลงไป					
16. ผู้บริหารของท่านรู้ว่าตนเองใช้อารมณ์เหมาะสมหรือไม่กับเหตุการณ์ที่ผ่านมา					
17. ผู้บริหารของท่านจะไม่แสดงออกทางอารมณ์ให้เห็นชัดเจน ทั้งอารมณ์ รัก โกรธ ชอบ ไม่ชอบ					
18. ผู้บริหารของท่านจะสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
19. ผู้บริหารของท่านพิจารณาถึงอารมณ์ และสภาพจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะมอบหมายงานให้					
20. ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
21. ผู้บริหารของท่านได้รับความรักความนับถือจากบุคลากร และคนในชุมชน					

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร</b>					
<b>ความเป็นผู้นำทางวิชาการ</b>					
22. ผู้บริหารของท่านมีการสร้างความเข้าใจและร่วมมือกับครูในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการพัฒนางานวิชาการเพื่อนักเรียน					
23. ผู้บริหารของท่าน กำกับ ติดตาม และสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทราบ					
24. ผู้บริหารของท่านนำแนวคิดในการบริหารและนวัตกรรมกรรมการบริหารใหม่ ๆ มาปรับใช้พัฒนางานวิชาการในโรงเรียน					
25. ผู้บริหารของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ					
26. ผู้บริหารของท่านส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
<b>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>					
27. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรตั้งเป้า (Goal) และวางแผนการทำงานร่วมกัน					
28. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับทุกความคิดเห็น มักสร้างโอกาสและให้ประสบการณ์ในการร่วมตัดสินใจ					
29. ผู้บริหารของท่านสร้างความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) แก่ครูและบุคลากรด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือ					
30. ครูและบุคลากรมีความเป็นอิสระในการรับผิดชอบ (Autonomy) ของงานของตน					
31. ครูและบุคลากรได้รับความไว้วางใจ (Trust) จากผู้บริหารในการปฏิบัติงานที่ได้รับ					
<b>การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ</b>					
32. ผู้บริหารของท่านมุ่งเน้นคุณภาพในการจัดการเรียนรู้และความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Client Focus)					
33. ผู้บริหารของท่านจะนำข้อมูลการประเมินมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ					
34. ผู้บริหารของท่านปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ด้วยระบบคุณภาพ (PDCA) ในการบริหารจัดการ โรงเรียน					

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
35. ผู้บริหารของท่านกระตุ้น และสนับสนุนให้บุคลากรค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)					
36. ผู้บริหารของท่านสนับสนุนให้บุคลากรทำงานด้วยความร่วมมือ และส่งเสริมการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Teamwork)					
<b>การบริหารความหลากหลาย</b>					
37. ผู้บริหารของท่านเข้าใจ และยอมรับความหลากหลายของครูและบุคลากร (เพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ความสนใจ ฯลฯ)					
38. ในการทำงานผู้บริหารของท่านจะไม่ละเลยความแตกต่างของครูและบุคลากรแม้เป็นเรื่องเล็กน้อย					
39. ผู้บริหารของท่านสามารถมอบหมายหน้าที่ของครูและบุคลากรได้ สอดคล้องกับความสนใจ และความชำนาญ					
40. ผู้บริหารของท่านสามารถดึงศักยภาพของครูและบุคลากรที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการพัฒนาการทำงาน					
41. ผู้บริหารของท่านสามารถไกล่เกลี่ยประนีประนอมความขัดแย้งที่เกิดจากความหลากหลายได้เป็นอย่างดี					
<b>3. ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน</b>					
<b>คุณภาพของบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้</b>					
42. ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ					
43. ครูและบุคลากรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้					
44. ครูและบุคลากรสามารถออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้วิจัย สร้างสรรค์พัฒนาการปฏิบัติงานของตน					
45. ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาและพัฒนางานร่วมกัน					
46. ครูและบุคลากร รัับรู้นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน					
47. ครูและบุคลากรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและทักษะชีวิตแก่ผู้เรียน					
48. ครูและบุคลากรจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดและการแก้ปัญหาให้แก่ผู้เรียน					

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
49. ครูและบุคลากรใช้วิธีการสอนที่หลากหลายจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
50. ผลการปฏิบัติงานของครู บุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนรู้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
<b>การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้</b>					
51. โรงเรียนวางแผนการใช้ทรัพยากรภายในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
52. โรงเรียนดำเนินการตามแผนการจัดการทรัพยากรได้บรรลุตามเป้าหมาย					
53. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรเพิ่มเติมจากผู้ปกครอง ชุมชนและเครือข่าย					
54. โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการจัดการเรียนรู้ให้แก่ักเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ					
<b>เทคโนโลยีและสารสนเทศ</b>					
55. โรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในวางแผนและบริหารจัดการ					
56. โรงเรียนให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์วิทยบริการที่ทันสมัย เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและแบบมีส่วนร่วม					
57. โรงเรียนมีการประเมินผลการด้านความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอนและการปฏิบัติงาน					
58. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง					
<b>4. ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน</b>					
<b>แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก</b>					
59. โรงเรียนพิจารณาให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม					
60. โรงเรียนมีการกำหนดรางวัล หรือผลตอบแทนแก่บุคลากรอย่างชัดเจนตามระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน					
61. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากร					
62. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
63. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงาน					

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร</b>					
64. ครูและบุคลากรเชื่อมั่นในคุณค่าและเป้าหมายของโรงเรียน					
65. ครูและบุคลากรความทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน					
66. ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความใส่ใจ เต็มใจอย่างเต็มศักยภาพ					
67. ครูและบุคลากรภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้					
68. ครูและบุคลากรยินดีที่จะทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ต่อไปแม้ว่าสามารถ ย้ายไปยังโรงเรียนอื่นที่มีคุณภาพกว่า					
<b>วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
69. โรงเรียนกำหนดโครงสร้างและขอบข่ายงานที่มีความคล่องตัว					
70. โรงเรียนมีแนวทางและมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
71. ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบจนประสบความสำเร็จ					
72. ครูและบุคลากรส่งผลงานร่วมแข่งขันทั้งภายในและภายนอกอยู่เสมอ					
73. ครูและบุคลากรมีความคิดริเริ่ม และทำงานหนักเพื่อผลสำเร็จ					
<b>การสนับสนุนทางสังคมของบุคลากร</b>					
74. โรงเรียนมีการจัดระบบดูแลสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ทั้งเครื่องมือ งบประมาณ แก่ครูและบุคลากร					
75. ครูและบุคลากรได้รับคำรับรองหรือข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เพื่อใช้พัฒนางานของตน					
76. ครูและบุคลากรจะได้รับข้อมูลข่าวสาร การให้คำปรึกษาหารือ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					
77. ครูและบุคลากรรู้สึกได้ถึงมิตรภาพ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของผู้ร่วมงาน					

**ตอนที่ 3** ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับประสิทธิผล  
ของโรงเรียนตามสภาพจริงที่ปรากฏเพียงข้อละ 1 ช่อง โดย

- 5 หมายถึง ประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง ประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง ประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง ประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง ประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับประสิทธิผล				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนของท่านมีคุณลักษณะเหล่านี้มากน้อยเพียงไร</b>					
1. มีศีลธรรม จริยธรรม ภูมิใจในความเป็นไทย					
2. ปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ					
3. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์การเลื่อนชั้น					
4. มีความสามารถในการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ					
5. มีความสามารถในการสื่อสารภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ					
6. มีความสามารถในการคิด สร้างสรรค์ แก้ปัญหาในระดับสูงได้					
7. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี					
8. มีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
9. มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพร่างกาย					
10. สามารถใช้ศิลปะ ดนตรี กีฬา แสดงถึงสุนทรียภาพของตน					
11. มีความสามารถในการป้องกันตนเองจากสภาวะเสี่ยง (ความรุนแรง สิ่งเสพติด โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ ฯลฯ)					

ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับประสิทธิผล				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมเหล่านี้ อย่างน้อยเพียงไร</b>					
12. แสวงหาความรู้ เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ					
13. วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
14. ใจกว้าง รับความคิดความเห็นของผู้อื่น					
15. มีส่วนร่วมวางแผนและกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
16. ทำงานเป็นทีมได้ดี					
<b>ด้านการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร โรงเรียนของท่านมีกระบวนการเหล่านี้ อย่างน้อยเพียงไร</b>					
17. มีการกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
18. อัตลักษณ์ของโรงเรียนได้รับการยอมรับจากนักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน					
19. โรงเรียนได้รับรางวัล เกียรติบัตร โล่ประกาศ เกียรติคุณที่ยอมรับว่า เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี					
20. มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อรักษาอัตลักษณ์ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ท่านมีความพึงพอใจต่อสิ่งเหล่านี้ เพียงใด</b>					
21. ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย					
22. การยอมรับและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน					
23. ขวัญกำลังใจและความไว้วางใจจากผู้บริหาร					
24. ความก้าวหน้าในวิชาชีพครู/ค่าตอบแทนที่ได้รับ					
25. สภาพแวดล้อมในการทำงาน					

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายปฐมพงษ์ ชาวลิต/ผู้วิจัย โทร. 084-3541559

นิติระดับคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจงการตอบแบบสัมภาษณ์

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ และด้านการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้

2. แบบสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอน 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอน 2 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลและปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายปฐมพงศ์ ขวาลิต

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล .....

ตำแหน่งปัจจุบัน .....

ประสบการณ์ทำงาน .....

.....

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลและปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

มัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ท่านคิดว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียน ควรพิจารณาจากตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบใดบ้าง โปรดอธิบาย.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ควรประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง โปรดอธิบาย.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถนำพาสู่ความสำเร็จควรเป็นอย่างไร  
โปรดอธิบาย.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าพฤติกรรม หรือหลักการบริหารใดบ้าง ที่ควรนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ให้เกิดผลสำเร็จ โปรดอธิบาย.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าโรงเรียนที่มีความพร้อมควรมีลักษณะอย่างไร มีวิธีการใดบ้างที่สามารถสร้างความ พร้อมให้กับโรงเรียน โปรดอธิบาย.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าบรรยากาศของโรงเรียน ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนมากน้อยเพียงใด และมีวิธีการใดบ้างที่สามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. กรุณาถ่ายทอดแนวคิด รูปแบบ หรือหลักการทำงานของท่าน จากประสบการณ์ที่ผ่านมาใน การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ภาคผนวก ค

- ค่าความเที่ยงตรง (IOC) ของแบบสอบถาม
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ตารางที่ 29 ค่าความเที่ยงตรง (IOC) ของแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร					
ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค		ความฉลาดทางจริยธรรม		ความฉลาดทางอารมณ์	
ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
1.	.60	7.	1.00	17.	1.00
2.	.60	8.	.80	18.	1.00
3.	1.00	9.	1.00	19.	.20
4.	1.00	10.	.40	20.	1.00
5.	1.00	11.	1.00	21.	1.00
6.	1.00	12.	1.00	22.	.60
		13.	1.00	23.	1.00
		14.	.20	24.	1.00
		15.	1.00		
		16.	1.00		

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร							
ความเป็นผู้นำทางวิชาการ		การบริหารแบบมีส่วนร่วม		การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ		การบริหารความหลากหลาย	
ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
25.	1.00	31.	.60	37.	.40	43.	1.00
26.	.40	32.	1.00	38.	.60	44.	1.00
27.	1.00	33.	1.00	39.	1.00	45.	1.00
28.	1.00	34.	.40	40.	1.00	46.	1.00
29.	.80	35.	1.00	41.	1.00	47.	1.00
30.	1.00	36.	1.00	42.	1.00		

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ปัจจัยด้านสมรรถนะของโรงเรียน					
คุณภาพของบุคลากรและการจัดการเรียนรู้		การจัดการทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้		เทคโนโลยีสารสนเทศ	
ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
48.	1.00	57.	1.00	61.	1.00
49.	1.00	58.	1.00	62.	1.00
50.	1.00	59.	1.00	63.	1.00
51.	1.00	60.	1.00	64.	1.00
52.	1.00				
53.	1.00				
54.	1.00				
55.	1.00				
56.	1.00				

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน							
แรงจูงใจและการเสริมแรงทางบวก		ความผูกพันและภักดีต่อองค์กร		วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์		การสนับสนุนทางสังคมของบุคลากร	
ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
65.	.60	70.	1.00	76.	1.00	81.	1.00
66.	1.00	71.	1.00	77.	.80	82.	1.00
67.	1.00	72.	1.00	78.	1.00	83.	.40
68.	.80	73.	1.00	79.	1.00	84.	1.00
69.	1.00	74.	.40	80.	1.00	85.	1.00
		75.	1.00				

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน							
ด้านคุณภาพผู้เรียน		ด้านการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้		ด้านการรักษาอัตลักษณ์ขององค์กร		ด้านความพึงพอใจในการทำงานของ บุคลากร	
ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC	ข้อ	ค่า IOC
86.	1.00	97.	.80	102.	1.00	106.	1.00
87.	.80	98.	1.00	103.	1.00	107.	.80
88.	1.00	99.	1.00	104.	1.00	108.	1.00
89.	.60	100.	1.00	105.	1.00	109.	.80
90.	1.00	101.	1.00			110.	1.00
91.	.80						
92.	1.00						
93.	1.00						
94.	1.00						
95.	1.00						
96.	.80						



ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร		ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหาร		ปัจจัยสมรรถนะโรงเรียน	
ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.83	22	.66	42	.78
2	.74	23	.70	43	.69
3	.72	24	.68	44	.83
4	.57	25	.71	45	.79
5	.39	26	.38	46	.78
6	.70	27	.67	47	.72
7	.67	28	.78	48	.67
8	.61	29	.77	49	.76
9	.78	30	.64	50	.69
10	.68	31	.62	51	.82
11	.75	32	.78	52	.75
12	.71	33	.75	53	.74
13	.77	34	.63	54	.78
14	.72	35	.82	55	.73
15	.69	36	.73	56	.73
16	.65	37	.63	57	.69
17	.41	38	.75	58	.67
18	.51	39	.72	ค่าความเชื่อมั่น = .96	
19	.68	40	.77		
20	.63	41	.68		
21	.63	ค่าความเชื่อมั่น = .95			
ค่าความเชื่อมั่น = .94					

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน		ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้	
ชื่อ	อำนาจจำแนก	ชื่อ	อำนาจจำแนก
59	.82	1	.59
60	.85	2	.73
61	.77	3	.42
62	.82	4	.68
63	.47	5	.74
64	.73	6	.80
65	.64	7	.69
66	.82	8	.73
67	.79	9	.62
68	.76	10	.64
69	.69	11	.62
70	.86	12	.80
71	.87	13	.70
72	.84	14	.72
73	.82	15	.66
74	.65	16	.62
75	.75	17	.44
76	.84	18	.53
77	.54	19	.65
	ค่าความเชื่อมั่น = .96	20	.67
		21	.63
		22	.68
		23	.38
		24	.47
		25	.67
			ค่าความเชื่อมั่น = .95

ภาคผนวก ง

ค่าสถิติ

**Result (Default model)**

Minimum was achieved

Chi-square = 263.281

Degrees of freedom = 92

Probability level = .000

**Estimates (Group number 1 - Default model)****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Management_Behavior	<---	Administrative_Trait	.814	.025	32.033	***
School_Competency	<---	Management_Behavior	.709	.026	27.051	***
Climate_School	<---	School_Competency	.767	.086	8.893	***
Climate_School	<---	Administrative_Trait	.404	.060	6.686	***
Climate_School	<---	Management_Behavior	-.029	.098	-.293	.769
Effectiveness	<---	School_Competency	.232	.066	3.529	***
Effectiveness	<---	Climate_School	.295	.043	6.842	***
Effectiveness	<---	Management_Behavior	.203	.061	3.306	***
Effectiveness	<---	Administrative_Trait	.140	.043	3.292	***
TEQ	<---	Administrative_Trait	1.029	.022	45.998	***
TMQ	<---	Administrative_Trait	.998	.022	46.380	***
TAQ	<---	Administrative_Trait	1.000			
BDiv	<---	Management_Behavior	1.130	.031	36.166	***
BTQM	<---	Management_Behavior	1.002	.029	34.912	***
Bpar	<---	Management_Behavior	1.093	.030	36.986	***
Baca	<---	Management_Behavior	1.000			
Cict	<---	School_Competency	1.254	.045	28.016	***
CRes	<---	School_Competency	1.123	.035	32.523	***
CSta	<---	School_Competency	1.000			
Estu	<---	Effectiveness	1.000			
ELO	<---	Effectiveness	.988	.029	33.903	***
Elde	<---	Effectiveness	1.058	.038	27.727	***
Esat	<---	Effectiveness	1.108	.036	30.662	***
CLMov	<---	Climate_School	1.000			
CLCom	<---	Climate_School	.499	.025	20.260	***
CLCul	<---	Climate_School	.633	.027	23.695	***
CLSS	<---	Climate_School	.832	.022	36.993	***

## Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Management_Behavior	<---	Administrative_Trait	.912
School_Competyency	<---	Management_Behavior	.890
Climate_School	<---	School_Competyency	.563
Climate_School	<---	Administrative_Trait	.417
Climate_School	<---	Management_Behavior	-.026
Effectiveness	<---	School_Competyency	.217
Effectiveness	<---	Climate_School	.377
Effectiveness	<---	Management_Behavior	.238
Effectiveness	<---	Administrative_Trait	.185
TEQ	<---	Administrative_Trait	.947
TMQ	<---	Administrative_Trait	.949
TAQ	<---	Administrative_Trait	.943
BDiv	<---	Management_Behavior	.941
BTQM	<---	Management_Behavior	.896
Bpar	<---	Management_Behavior	.953
Baca	<---	Management_Behavior	.895
Cict	<---	School_Competyency	.901
CRes	<---	School_Competyency	.894
CSta	<---	School_Competyency	.918
Estu	<---	Effectiveness	.848
ELO	<---	Effectiveness	.853
EIde	<---	Effectiveness	.826
Esat	<---	Effectiveness	.937
CLMov	<---	Climate_School	.910
CLCom	<---	Climate_School	.701
CLCul	<---	Climate_School	.767
CLSS	<---	Climate_School	.939

## Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
e12	<-->	e13	.064	.009	7.286	***
e15	<-->	e16	.069	.009	7.751	***
e10	<-->	e8	-.051	.007	-7.593	***
e16	<-->	e17	.067	.010	6.932	***
e10	<-->	e15	.040	.007	5.379	***
e6	<-->	e13	.040	.007	5.383	***
e7	<-->	e18	.024	.005	4.487	***
e1	<-->	e4	.042	.009	4.929	***
e1	<-->	e8	.019	.005	3.883	***
e2	<-->	e9	.005	.005	.946	.344
e2	<-->	e4	.043	.008	5.065	***
e8	<-->	e13	.043	.007	6.517	***
e8	<-->	e12	.039	.007	5.763	***
e8	<-->	e14	.010	.005	2.163	.031
e16	<-->	e11	-.032	.007	-4.543	***
e16	<-->	e12	.023	.006	3.836	***
e8	<-->	e5	-.017	.005	-3.561	***
e7	<-->	e13	-.014	.007	-1.896	.058
e7	<-->	e14	.024	.006	3.727	***
e3	<-->	e7	.015	.006	2.634	.008
e7	<-->	e5	-.025	.007	-3.732	***
e6	<-->	e5	.008	.007	1.067	.286
e10	<-->	e11	.022	.008	2.572	.010
e3	<-->	e10	.019	.007	2.822	.005
e12	<-->	e4	-.017	.006	-2.610	.009
e7	<-->	e11	.020	.008	2.437	.015
e9	<-->	e17	-.027	.007	-3.877	***
e3	<-->	e4	.035	.009	4.030	***
e17	<-->	e18	.030	.007	4.137	***
e8	<-->	e18	.010	.004	2.312	.021
e15	<-->	e17	.048	.009	5.126	***
e17	<-->	e11	-.017	.009	-1.963	.050
e9	<-->	e12	.021	.007	3.055	.002
e6	<-->	e4	.024	.007	3.340	***

## Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e12	<-->	e13	.333
e15	<-->	e16	.417
e10	<-->	e8	-.512
e16	<-->	e17	.351
e10	<-->	e15	.261
e6	<-->	e13	.232
e7	<-->	e18	.281
e1	<-->	e4	.356
e1	<-->	e8	.228
e2	<-->	e9	.051
e2	<-->	e4	.384
e8	<-->	e13	.365
e8	<-->	e12	.339
e8	<-->	e14	.145
e16	<-->	e11	-.210
e16	<-->	e12	.137
e8	<-->	e5	-.231
e7	<-->	e13	-.097
e7	<-->	e14	.291
e3	<-->	e7	.158
e7	<-->	e5	-.294
e6	<-->	e5	.077
e10	<-->	e11	.151
e3	<-->	e10	.165
e12	<-->	e4	-.102
e7	<-->	e11	.166
e9	<-->	e17	-.163
e3	<-->	e4	.296
e17	<-->	e18	.228
e8	<-->	e18	.142
e15	<-->	e17	.245
e17	<-->	e11	-.091
e9	<-->	e12	.144
e6	<-->	e4	.158

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Administrative_Trait	.755	.052	14.622	***
e19	.101	.009	11.478	***
e20	.080	.008	10.352	***
e21	.124	.012	10.333	***
e22	.030	.006	5.353	***
e3	.092	.008	11.545	***
e2	.082	.007	11.356	***
e1	.095	.008	11.973	***
e7	.099	.010	9.984	***
e6	.149	.011	13.028	***
e10	.139	.013	10.646	***
e9	.120	.009	13.102	***
e8	.071	.007	9.621	***
e15	.171	.012	14.398	***
e16	.159	.011	14.228	***
e17	.226	.016	14.162	***
e18	.074	.008	9.685	***
e11	.148	.012	11.910	***
e12	.183	.012	15.749	***
e13	.199	.013	15.405	***
e14	.067	.007	9.611	***
e4	.149	.011	13.948	***
e5	.072	.009	7.741	***



**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Management_Behavior	.831
School_Competyency	.791
Climate_School	.825
Effectiveness	.932
CLSS	.881
CLCul	.589
CLCom	.491
CLMov	.827
Esat	.878
Elde	.683
ELO	.728
Estu	.719
CSta	.843
CRes	.800
Cict	.812
Baca	.801
Bpar	.909
BTQM	.802
BDiv	.885
TAQ	.889
TMQ	.901
TEQ	.897

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	Administrative_T rait	Management_Be havior	School_Comp etency	Climate_Sch ool	Effecti veness
Management_Beha vior	.912	.000	.000	.000	.000
School_Competenc y	.811	.890	.000	.000	.000
Climate_School	.849	.474	.563	.000	.000
Effectiveness	.898	.610	.429	.377	.000
CLSS	.797	.445	.528	.939	.000
CLCul	.651	.364	.432	.767	.000
CLCom	.595	.332	.394	.701	.000
CLMov	.772	.431	.512	.910	.000
Esat	.841	.572	.402	.353	.937
Elde	.742	.504	.355	.311	.826
ELO	.766	.521	.366	.321	.853
Estu	.761	.517	.364	.319	.848
CSta	.745	.817	.918	.000	.000
CRes	.725	.796	.894	.000	.000
Cict	.731	.802	.901	.000	.000
Baca	.816	.895	.000	.000	.000
Bpar	.869	.953	.000	.000	.000
BTQM	.817	.896	.000	.000	.000
BDiv	.858	.941	.000	.000	.000
TAQ	.943	.000	.000	.000	.000
TMQ	.949	.000	.000	.000	.000
TEQ	.947	.000	.000	.000	.000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Administrativ e_Trait	Management_ Behavior	School_Comp etency	Climate_Sc hool	Effective ness
Management_Behavior	.912	.000	.000	.000	.000
School_Compety	.000	.890	.000	.000	.000
Climate_School	.417	-.026	.563	.000	.000
Effectiveness	.185	.238	.217	.377	.000
CLSS	.000	.000	.000	.939	.000
CLCul	.000	.000	.000	.767	.000
CLCom	.000	.000	.000	.701	.000
CLMov	.000	.000	.000	.910	.000
Esat	.000	.000	.000	.000	.937
EIde	.000	.000	.000	.000	.826
ELO	.000	.000	.000	.000	.853
Estu	.000	.000	.000	.000	.848
CSta	.000	.000	.918	.000	.000
CRes	.000	.000	.894	.000	.000
Cict	.000	.000	.901	.000	.000
Baca	.000	.895	.000	.000	.000
Bpar	.000	.953	.000	.000	.000
BTQM	.000	.896	.000	.000	.000
BDiv	.000	.941	.000	.000	.000
TAQ	.943	.000	.000	.000	.000
TMQ	.949	.000	.000	.000	.000
TEQ	.947	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Administrative_ Trait	Management_ Behavior	School_ Competency	Climate_Sch ool	Effectivene ss
Management_Behavior	.000	.000	.000	.000	.000
School_Competency	.811	.000	.000	.000	.000
Climate_School	.432	.501	.000	.000	.000
Effectiveness	.713	.372	.212	.000	.000
CLSS	.797	.445	.528	.000	.000
CLCul	.651	.364	.432	.000	.000
CLCom	.595	.332	.394	.000	.000
CLMov	.772	.431	.512	.000	.000
Esat	.841	.572	.402	.353	.000
Elde	.742	.504	.355	.311	.000
ELO	.766	.521	.366	.321	.000
Estu	.761	.517	.364	.319	.000
CSta	.745	.817	.000	.000	.000
CRes	.725	.796	.000	.000	.000
Cict	.731	.802	.000	.000	.000
Baca	.816	.000	.000	.000	.000
Bpar	.869	.000	.000	.000	.000
BTQM	.817	.000	.000	.000	.000
BDiv	.858	.000	.000	.000	.000
TAQ	.000	.000	.000	.000	.000
TMQ	.000	.000	.000	.000	.000
TEQ	.000	.000	.000	.000	.000

**Modification Indices (Group number 1 - Default model)****Covariances: (Group number 1 - Default model)**

			M.I.	Par Change
e20	<-->	e19	8.150	-.013
e13	<-->	Administrative_Trait	7.415	-.041
e13	<-->	e20	10.805	.018
e13	<-->	e21	15.552	.027
e13	<-->	e14	9.717	.017
e11	<-->	e21	10.209	-.023
e11	<-->	e14	5.871	-.013
e18	<-->	e13	4.795	-.011
e18	<-->	e12	7.370	.014
e17	<-->	e21	8.421	-.021
e8	<-->	e17	7.031	.015
e10	<-->	e19	4.135	-.013
e4	<-->	e17	9.560	.021
e4	<-->	e15	6.402	-.015
e5	<-->	e15	9.349	.016
e6	<-->	e14	4.908	-.011
e1	<-->	e20	6.207	.012
e1	<-->	e13	5.154	-.014
e2	<-->	e12	4.671	.012

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

M.I.      Par Change

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			M.I.	Par Change
CLSS	<---	CLCul	4.767	.043
CLCul	<---	Administrative_Trait	7.415	-.054
CLCul	<---	Management_Behavior	5.365	-.052
CLCul	<---	Esat	4.498	-.047
CLCul	<---	Baca	6.793	-.052
CLCul	<---	Bpar	6.109	-.048
CLCul	<---	BTQM	4.440	-.042
CLCul	<---	TAQ	10.572	-.061
CLCul	<---	TMQ	8.497	-.055
CLCul	<---	TEQ	5.513	-.043
CLMov	<---	BTQM	6.735	.055

## Minimization History (Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	38		-2.019	9999.000	12683.267	0	9999.000
1	e	51		-1.046	1.864	8712.464	19	.602
2	e*	45		-1.615	.760	6985.405	5	1.007
3	e	33		-.870	.331	6292.849	5	.887
4	e	23		-.668	.571	5227.952	5	.914
5	e*	9		-4.804	1.022	4101.936	5	.553
6	e	8		-.726	.445	3039.785	6	.891
7	e	5		-.410	.580	1931.772	6	.926
8	e	2		-.457	.577	1089.759	5	.817
9	e*	0	764.465		.594	452.899	5	.893
10	e	0	1615.402		.651	390.888	1	.325
11	e	0	653.088		.278	285.546	1	1.104
12	e	0	489.044		.127	265.601	1	1.154
13	e	0	458.028		.022	263.344	1	1.100
14	e	0	448.928		.005	263.281	1	1.022
15	e	0	451.288		.000	263.281	1	1.001

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	79	263.281	92	.000	2.862
Saturated model	171	.000	0		
Independence model	18	13013.150	153	.000	85.053

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.017	.953	.912	.513
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.480	.101	-.005	.090

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.980	.966	.987	.978	.987
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.601	.589	.593
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	171.281	126.561	223.646
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	12860.150	12489.139	13237.462

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.488	.317	.234	.414
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	24.098	23.815	23.128	24.514

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.059	.050	.067	.041
Independence model	.395	.389	.400	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	421.281	427.043	760.461	839.461
Saturated model	342.000	354.472	1076.175	1247.175
Independence model	13049.150	13050.463	13126.432	13144.432



**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.780	.697	.877	.791
Saturated model	.633	.633	.633	.656
Independence model	24.165	23.478	24.864	24.168

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	237	260
Independence model	8	9