

ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พันเอกกรกต พรหมประโคน

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2563
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ พันเอกกรกต พรหมประโคน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม)

คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์



.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)


.....กรรมการ
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อัมสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศญาญู ชีระวิชิตระกุล)

วันที่ 14 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2563

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้แนวคิดคำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของ คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ และคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีมาโดยตลอดตั้งแต่ต้นจนสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการการสอบคุษฎีนิพนธ์ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม แก่ผู้วิจัย ทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์เป็นอย่างดี และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่ได้ ให้ความรู้เป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาในการศึกษา

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนที่ให้กำลังใจ เสริมแรงผลักดัน ให้การช่วยเหลือ ในทุกเรื่องแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา ตลอดจนให้คำแนะนำ คอยให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้วิจัย มีความอดทน เข้มแข็ง ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ จนสำเร็จการศึกษา

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเสมอมา ความภาคภูมิใจและคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจาก คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่บุพการี ครู และคณาจารย์ทุกท่านในชีวิต ที่ได้อบรมสั่งสอนจนสำเร็จได้ในวันนี้

พันเอกกรกต พรหมประโคน

55810160: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา/ องค์ประกอบเชิงสาเหตุ/ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น
 พันเอกกรกต พรหมประ โคน: ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (CASUAL FACTORS
 AFFECTING THE SUCCESS OF SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE
 BASIC EDUCATION COMMISSION) คณะกรรมการควบคุมคุรุวิชาชีพ: สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด.,
 ประยูร อิ่มสวาสดี, กศ.ด. 217 หน้า. ปี พ.ศ. 2563.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสร้างโมเดลความสัมพันธ์
 โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม
 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ ตอนที่ 2 สภาพ
 ความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ตอนที่ 3 สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร และตอนที่ 4
 สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของ
 ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์
 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของ
 รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์
 โดยใช้โปรแกรม SPSS และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียน
 มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้าน
 ภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบความสัมพันธ์
 เชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่มี
 นัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 2 ปัจจัย ได้แก่
 ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .05 ผ่านความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมองค์กร
 มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่านความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ

55810160: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ADMINISTRATIVE CAUSAL FACTORS/ SECONDARY SCHOOL
ACHIEVEMENT/ LINEAR STRUCTURE MODELING.

GORAGOT PROMPRAKON: CASUAL FACTORS AFFECTING THE SUCCESS OF
SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION.

ADVISORY COMMITTEE: SURATH CHAICHOMPU, Ed.D., PRAYOON IMSAWASD, Ed.D.
217 P. 2020.

This research objectives were; to study administrative factors affecting the success of secondary schools, and to create a relationship model of administrative factors affecting the success of secondary schools. The participants were teachers in secondary school under the Office of the Basic Education Commission, totally 480 persons. The tools used in the research were questionnaires developed by the researcher divided into 4 parts; part 1, opinion towards leadership, part 2, opinions about organizational culture, part 3, opinions about organizational commitment and part 4, opinions regarding administrative achievement of the secondary schools. The statistics for data analysis were mean, standard deviation, skewness, kurtosis. The correlation coefficient, confirmatory factor analysis to verify the validity of the latent variable measurement model and check the consistency of the hypothesis model with the empirical data by using SPSS program and assess the suitability of the model.

The results of the data analysis showed that the administrative factors affecting the success of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission, consisted of 3 factors which were; leadership factors, organizational culture factors, and organizational commitment factors. A model for the success of the secondary school under the Office of the Basic Education Commission consisted of 3 factors which directly influenced the success of secondary schools, namely leadership factor, organizational culture factors, and organizational commitment factors without statistical significance. Factors that indirectly influence the success of secondary schools comprised of 2 factors which were leadership, indirectly influenced the achievement of secondary schools through organizational culture with statistical significance at the level of .05, through commitment to the organization without statistic significance, and organizational culture indirectly influenced the achievement of secondary schools through organizational commitment without statistically significant.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
คำถามในการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	11
ขอบเขตของการวิจัย	12
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	16
ความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	28
แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
3 วิธีดำเนินการวิจัย	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	102
ขั้นตอนการวิจัย	104
การเก็บรวบรวมข้อมูล	109
การวิเคราะห์ข้อมูล	109

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	112
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	112
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน	113
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์	118
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์	124
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	126
สรุปผลการวิจัย	127
อภิปรายผล	127
ข้อเสนอแนะ	139
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	160
ภาคผนวก ก	161
ภาคผนวก ข	166
ภาคผนวก ค	178
ประวัติย่อของผู้วิจัย	217

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษา.....	103
2	จำนวนและร้อยละสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	114
3	สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ.....	115
4	สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร	116
5	สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร.....	117
6	สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา	117
7	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดผลสำเร็จในการบริหาร	119
8	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการภาวะผู้นำ.....	120
9	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมขององค์กร	121
10	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร	122
11	ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ก่อนปรับ).....	124
12	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	125

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดเชิงสมมติฐานของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัย เชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 11
2	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย 105
3	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดผลสำเร็จในการบริหาร 118
4	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำ 119
5	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดวัฒนธรรมขององค์กร 120
6	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร 121
7	แบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 123
8	แบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ดังเกณฑ์ที่แสดงในตารางที่ 11 124

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศไทยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) พบว่า สถานะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศส่งผลกระทบต่อ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศนั้นจะต้องพิจารณาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้การเตรียมการโดยพัฒนาบุคลากรในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553, หน้า 2-16)

ในท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่รุนแรงขึ้น ประเทศไทยในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกย่อมได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นสังคมไทยจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมและรู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ที่เผชิญอยู่ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 2) แนวทางหนึ่งคือ การพัฒนาศักยภาพของคนในประเทศด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ครอบคลุม และเข้มแข็ง โดยที่ประเทศไทยได้เริ่มมีการปฏิรูปการศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่เน้นในเรื่องของมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, หน้า 3) ด้วยความคาดหวังว่าการศึกษาคือกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 2)

การจัดการศึกษาในระบบการศึกษาค้นพื้นฐานนั้นถือได้ว่าเป็นการศึกษาเพื่อปวงชนอย่างแท้จริงที่รัฐจะต้องจัดเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัวและเพื่อสร้าง

รากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 1-2) โดยยึดอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาที่สำคัญคือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548, หน้า 1)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดและมีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคน (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 57) ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 5) อันจะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญทุกด้านในอนาคต โดยเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาครัฐ ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 319) ดังนั้น เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างอิสระ มีความคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ กฎหมายจึงได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 20)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน เพื่อยกระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้เน้นการปฏิรูปการศึกษา ทั้งโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทรัพยากรและการลงทุน โรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องปฏิบัติตามนโยบายโดยตรงจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ มีมาตรฐานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นบุคคลที่มีสำคัญมากต่อการบริหารจัดการศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีสมรรถภาพในการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ เพื่อจะบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและชุมชน ต้องเปลี่ยนบทบาทให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาองค์กร และบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ได้ผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถบริหารทรัพยากร คน เงิน วัสดุ และการบริหารจัดการ (4 M) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวซึ่งจะมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ดังที่ นลินี ศรพรหม (2548, หน้า 23) กล่าวว่า การเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและพนักงานหัวใจสำคัญขององค์กรคือ ตัวบุคคลากรที่มีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ฉะนั้น ผู้บริหารต้องเน้นคน กลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานให้สมดุลกัน ซึ่งถ้าสามารถบริหารปัจจัยทั้ง 3 ส่วนให้สมดุลกัน ถือว่าเป็นแม่แบบการบริหารที่สร้างศักยภาพและความสามารถในการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน สร้างความแข็งแกร่ง เพื่อรองรับเหตุวิกฤติในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับเกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 2) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญมากเพราะเป็นผู้ออกแบบและจัดระบบการศึกษาทั้งระบบความคิดและระบบบริหาร ซึ่งหมายถึงการนำทรัพยากรเพื่อการศึกษาไปบริหารให้เกิดผลผลิตทางการศึกษาตามที่ประเทศชาติต้องการ ดังนั้น การใช้ทรัพยากรการบริหารงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุด การใช้เทคนิคในการบริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกองค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารต้องรู้ว่าจะใช้วิธีการบริหารอย่างไร มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะส่งผลให้ห้องค์การมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ซึ่งจากการศึกษาของภารดี อนันต์นาวี (2545, หน้า 130) พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรส่งเสริมสนับสนุนรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีทักษะการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างบรรยากาศการบริหาร โดยมุ่งเน้นผลงาน (Performance management) และที่ปรากฏในทุกองค์กร ทุกหน่วยงานจะเห็นว่าผลงานของคนในองค์กรไม่เท่ากัน อาจมีทั้งผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน ทำให้การบริหารโรงเรียนแต่ละแห่งมีคุณภาพที่ไม่เท่ากัน มีความเหลื่อมล้ำกัน ทั้งด้านขนาดและคุณภาพ (วิจิตร ศรีสอาน, 2549, หน้า 10) จึงจำเป็นต้องปรับประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา เพราะโรงเรียนบางแห่งมีคุณภาพในการจัดการศึกษาสูง มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ แต่โรงเรียนบางแห่ง การบริการจัดการยังไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน จำนวนนักเรียนน้อยลงทุกปี จนบางแห่งต้องยุบรวมนักเรียนต้องไปเรียนร่วมกับโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำผู้ปกครองไม่ให้ความร่วมมือ สถานศึกษาบางแห่งได้รับการร้องเรียนจากชุมชนที่ไม่พอใจในการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นปัญหาอุปสรรคอย่างมากในการปฏิรูปการศึกษา ทำให้การปฏิรูปการศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ

การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเป็นสำคัญ ผู้บริหาร

เป็นผู้กระตุ้นและสร้างเสริมทั้งด้านวิชาการ ด้านขวัญกำลังใจผลักดันให้ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนยังต้องสามารถสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งส่งเสริมให้นำระบบการประกันคุณภาพไปสู่วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 59-62) ส่วนในด้านการจัดการเรียนการสอนนั้น ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการสอนแบบใหม่ และมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน แต่ครูก็ยังคงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอน และยังเป็นปัจจัยชี้ขาดว่าการจัดการศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ เนื่องจากครูคือ ผู้ปฏิบัติที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 59-62) จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทยสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การพัฒนาครู การระดมทรัพยากร และการลงทุน และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีครูเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งเนื่องจากครูเป็นตัวเชื่อมโยงกับทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร โรงเรียน ชุมชนและระหว่างกลุ่มครูด้วยกันเอง ครูจึงเป็นเสมือนกุญแจสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 13)

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน โดยเฉพาะการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดและเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา อันจะสอดคล้องกับสภาวะการณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กร ได้ข้อค้นพบว่า มีปัจจัยสำคัญบางประการที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร (Steers, 1977, pp. 7-10; Lunenburg & Ornstein, 2000, p. 19; พิสนุ พงศ์ศรี, 2542; จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 121; รุจา รอดเข็ม, 2547; บัณฑิต ผังนิรันดร์, 2550) ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยที่จะช่วยยกระดับความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้สูงขึ้น เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541, หน้า 10) โดยผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้แทนนิติบุคคลของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและจัดการศึกษาที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายของการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูงจะมีความสามารถ

ในการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพ สมรรถนะ และคุณสมบัติที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งในการจัดการศึกษาของไทยนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวมักแปรปรวนตามผู้นำเสนอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 21) ซึ่งสอดคล้องกับสร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 297) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำหรือการใช้ความสามารถในการจูงใจมนั่บุคคลและกลุ่มรวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ (Young & King, 2002)

วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Lunenburg & Ornstein, 2000, pp. 15-17; ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540; พิสนุ ฟองศรี, 2542; รุจา รอดเข็ม, 2547; ยุวราณี สุขวิญญาณ์, 2549) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์การและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การวัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ (Arroba & Kim, 1992) กลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Owens, 1995, p. 83) จนอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีชีวิตของคนในองค์การนั้น ๆ และสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ (สงวน ช้างฉัตร, 2541, หน้า 200) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของทุกองค์การ โดยจะเป็นพื้นฐานในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นระดับความเชื่อที่มีรากที่ฝังลึกและเปลี่ยนแปลงยาก (มัลลิกา ต้นสอน, 2544, หน้า 157) ซึ่งส่งผลทำให้แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์การ ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกรับรู้ และยึดถือร่วมกัน เสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันต่อองค์การ (ชยาธิศ กัญหา, 2550, หน้า 67)

นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Steers, 1977, pp. 7-10; รุจา รอดเข็ม, 2547; บัณฑิต พังนรินทร์, 2550) ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การของครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะว่าความผูกพันต่อองค์การอาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ที่บุคลากรรับผิดชอบโดยตรง บุคลากรเหล่านั้นก็จะยินดีทำงานให้กับองค์การ ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูงและ

มองเห็นความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรแล้ว จะส่งผลให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง (Kast & Rosenzweig, 1985, pp. 647-648) ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลทางบวกต่อความปรารถนาของบุคลากรที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร บุคลากร ตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (Steers, 1991, pp. 465-466) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือนเป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพิณดา คิวานนท์, 2545, หน้า 32) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด เพราะจะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีผลงานที่น่าพอใจซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรมากที่สุด

จากข้อมูลการประเมินคุณภาพภายนอกที่ผ่านมา พบว่าปัจจุบันประเทศไทยมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศกว่า 33,736 แห่ง ซึ่งบริบทของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นอกเขตเมืองหรือในพื้นที่ห่างไกล ปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถานศึกษา ดังนี้ นักเรียนในสถานศึกษายังมีปัญหาอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำ ครูขาดการพัฒนาความสามารถในการประยุกต์ใช้สื่อการเรียนการสอน ทั้งที่เป็นสื่อเทคโนโลยี สื่อพื้นฐาน และสอนให้นักเรียนเรียนรู้การใช้สื่อดังกล่าวด้วย ตามลำดับความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียนเอง การขาดแคลนงบประมาณ เนื่องจากสถานศึกษาได้รับงบประมาณจากรัฐบาลในจำนวนจำกัด จึงส่งผลต่อจำนวนบุคลากร ครุภัณฑ์และสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ รวมไปถึงการก่อสร้างอาคารสถานที่ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน จำนวนบุคลากรครูมีไม่เพียงพอ การขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ พบว่าอัตราการเข้าถึงสื่อสารสนเทศของสถานศึกษายังอยู่ในระดับต่ำ ระบบสารสนเทศของโรงเรียน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่าย ส่วนใหญ่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ทำให้การจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ของสถานศึกษา ทั้งงบประมาณ หลักสูตรการเรียนการสอน ข้อมูลบุคลากรและนักเรียน ไม่ได้รับการจัดเก็บที่ถูกต้อง ไม่สามารถนำข้อมูลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาขาดการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ปรับปรุงพัฒนาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ ได้อธิบายให้ทราบถึงปัจจัยบางประการที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งยังไม่มีการสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาให้ได้ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้สร้างโมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา และเมื่อโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นนี้ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องแล้ว จะได้นำโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้าง โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามในการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคำถามในการวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยทางการบริหารอะไรบ้างที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษา ดังนี้

ทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบของลูเนนเบอร์ก และออร์นสตี (Lunenburg & Ornstien, 2000, p. 19) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยป้อน (Inputs) กระบวนการแปรรูป (Transformation process) ผลผลิต (Outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External

environment) และจากผลการวิจัยของสตีเวียส์ (Steers, 1977, pp. 7-10) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า มี 4 ประการ คือ ลักษณะองค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยอีกหลายท่าน เช่น ผลการวิจัยของจันทราณี สงวนนาม (2545) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาไว้ 11 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำและแบบของผู้นำ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศของสถานศึกษา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การใช้อำนาจหน้าที่การตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและพัฒนาางานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพทางการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา ผลการวิจัยของบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์กร ผลการวิจัยของเปรมชัย สโรบล (2550) พบว่า ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา มี 5 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยของเกตุฉัตรภรณ์ นามเมืองรักษ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ได้แก่ ด้านนโยบายและการปฏิบัติ ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะบุคคล และด้านลักษณะองค์กร ผลการวิจัยของวันเพ็ญ บุรีสูงเนิน (2552) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ทัศนคติของผู้บริหาร บรรยากาศสถานศึกษา คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครู การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เจตคติต่อสถานศึกษา และการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ผลการวิจัยของพิมพ์ ไชยดา (2552) ที่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อความสำเร็จของการบริหาร คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหาร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และผลการวิจัยของกษมาพร ทองเอื้อ (2555) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 3 ปัจจัย โดยเรียงจากค่าระดับอิทธิพลจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์กร และปัจจัยลักษณะนโยบายและการปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรสำคัญเพื่อนำมาสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 ตัวแปร คือ

1. ภาวะผู้นำ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (วาโร เฟิงส์วาศดี, 2549) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษาและมัธยมศึกษา (อำภา ปิยามมย์, 2549) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปิติญ์ ปฏิพิมพาคม, 2550) ปัจจัยด้านผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน (ณัฐณี เวชกุล, 2551) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา (เดือนใจ ดิษฐแก้ว, 2552) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 (วัดสว่างพุทธทาราม) (สาวิตรา น้อยทรง, 2552) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (รังสรรค์ อ้วนวิจิตร, 2554) จากการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้น จะพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร สำหรับภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ที่ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

2. วัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านประสิทธิผลองค์กร พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมในโรงเรียน ให้มีการยอมรับในความสามรถกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเน้นการปฏิบัติงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล (นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง, 2552) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (รังสรรค์ อ้วนวิจิตร, 2554) และในด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครู (Sergiovanni & Starratt, 1988) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู (Cheng, 1989, p. 141) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (Lok & Crawford, 1999; ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์, 2546) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

โรงเรียนของครู (พิสิฐ พูลสวัสดิ์, 2548) และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของบุคคลกรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (เฉลียว ภากะสัย, 2550) จากการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้นจะพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กร สำหรับวัฒนธรรมองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของคุก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) ที่ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

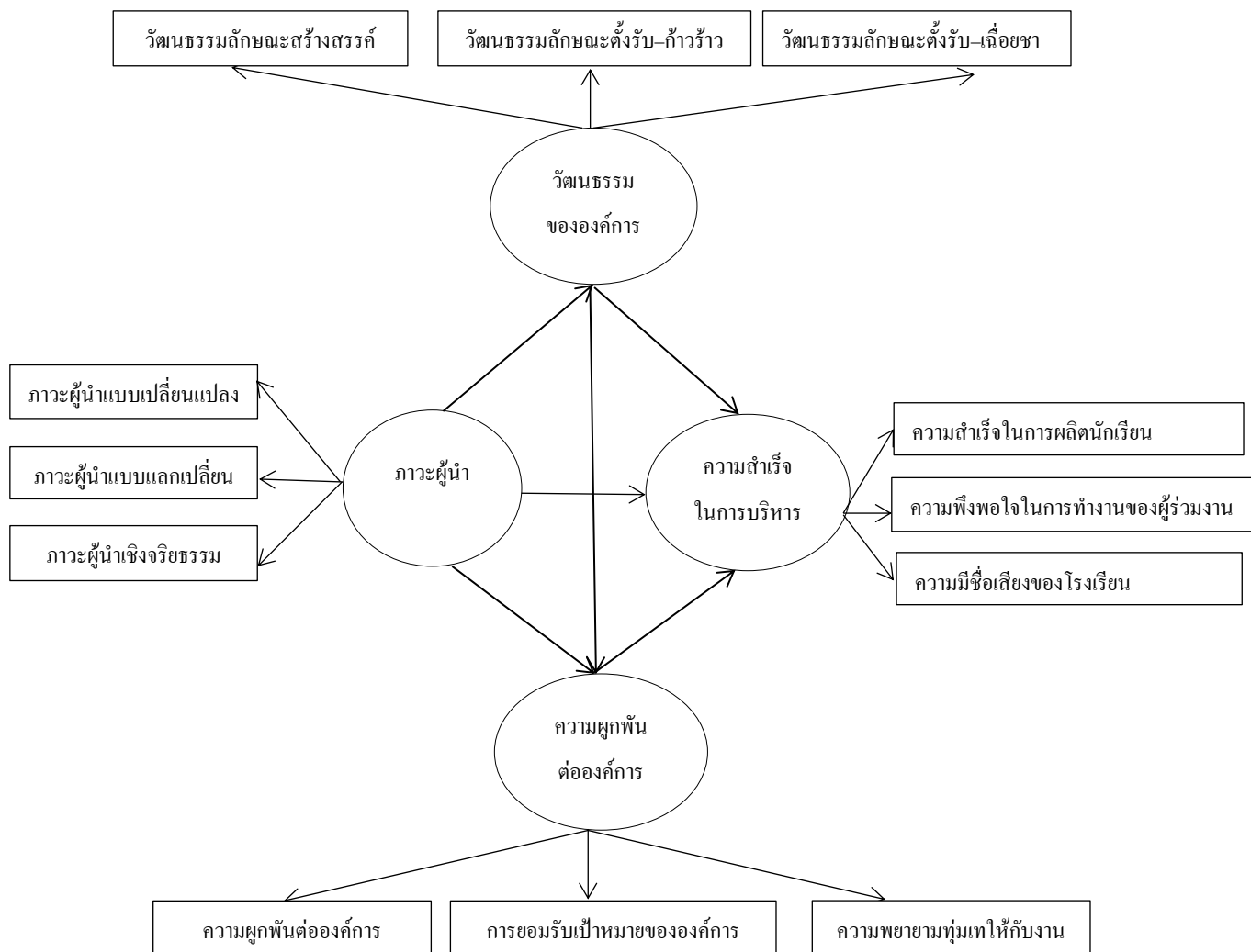
- 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์
- 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ
- 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

3. ความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านผลสำเร็จของโรงเรียน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (อัญชญา พานิช, 2550) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (ชวิช กรุดมณี, 2550) ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจ นั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้มากที่สุดร้อยละ 99.30 (นฤทธิ แสงสุขสว่าง, 2552) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา (พิมพ์ ไชยดา, 2552) ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (รังสรรค์ อ้วนวิจิตร, 2554) จากการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้นจะพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียน สำหรับความผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของมาวเดย์, สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steer & Porter, 1982, p. 27) ที่ได้เสนอรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

- 1) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร
- 2) ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน และ
- 3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

4. ความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนได้ศึกษาแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 288), มอทท์ (Mott, 1972), คาเมรอน (Cameron, 1978, p. 614) และ อารุง จันทรวานิช (2547) ที่กล่าวถึงโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสรุปได้ว่าสามารถวัดได้ด้วยตัวบ่งชี้ ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความมีชื่อเสียงผลงานที่ยอมรับ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงไว้ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงสมมติฐานของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย มีดังนี้

1. ทำให้ทราบแนวทางในการกำหนดนโยบายในการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ทำให้สามารถระบุปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร

ใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจการกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการ การจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เป็นข้อมูลสำหรับนักวิจัยอื่นได้ใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนาเชิงสัมพันธ์ (Correlational descriptive research) เพื่อสร้างและทดสอบ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวแปรแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกัน ในการสร้างโมเดลเชิงเส้น ประกอบด้วยโมเดลสำหรับโครงสร้าง (Structural equation model) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลสมมติฐานการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2559 ประกอบด้วยครูผู้สอนจำนวน 94,750 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2559 จำนวน 480 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2562

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ จึงอาจทำให้การศึกษาตัวแปรสาเหตุไม่ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **โรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง สถานที่สำหรับจัดการเรียนการสอนในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. **ผลสำเร็จของโรงเรียน** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการนำปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้แล้วทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสีย และความมีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับ

2.1 **ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน** หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง นักเรียนมีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข ชนะการแข่งขัน เรียนต่อ ประกอบอาชีพได้ และเป็นตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2 **ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสีย** หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนรวมที่ดี ของครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียนกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีต่อการบริหารจัดการศึกษาและการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน

2.3 **ความมีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับ** หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จ ผลงานที่เกิดจากการบริหาร หรือ การปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สามารถชนะการแข่งขันหรือได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบ ได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมิน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

2.3.1 **โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา** หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการประกันคุณภาพการศึกษาผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา

2.3.2 **โรงเรียนต้นแบบ** หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่สามารถพัฒนาจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย ปรากฏเป็นรูปธรรมในหลายด้าน มีความชัดเจนและ สามารถเป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนอื่นได้

2.3.3 โรงเรียนพระราชทาน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาได้มาตรฐาน มีคุณภาพและในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อนำไปใช้แล้วทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถแสดงให้เห็นในการบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาททำให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ครูกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง และควบคุมตนเองได้

4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้ครูมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม

4.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง มีความกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออกของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ดังนี้

5.1 วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง

5.2 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการ ความมั่นคงของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมที่แสดงออกมีลักษณะคล้อยตาม พึ่งพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายจากผู้บริหาร

5.3 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะ ชอบเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

6. ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติอันดีของครูที่มีต่อ โรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

6.1 การยอมรับเป้าหมายขององค์การ หมายถึง การที่ครูมีเจตคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน

6.2 ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน หมายถึง การที่ครูมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้โรงเรียน

6.3 ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ หมายถึง การที่ครูมีความต้องการที่จะทำงานให้โรงเรียนต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.1 ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน
 - 2.2 ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสีย
 - 2.3 ความมีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับ
3. แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 3.1 ภาวะผู้นำ
 - 3.2 วัฒนธรรมองค์การ
 - 3.3 ความผูกพันต่อองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพสู่การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้สูงขึ้นในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนและด้านคุณภาพนักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ คือ บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา การรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา การยุบ หรือการเลิกล้ม โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวได้คำนึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพ และรูปแบบดำเนินงาน จะมุ่งไปที่ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมุ่งประโยชน์สุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการพัฒนา เต็มตามศักยภาพเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลายสามารถนำวิถี การเรียน ไปใช้ในชีวิตจริงได้ และมุ่งให้เกี่ยวข้องกับทุกคนมีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดด้วยเรียน การออกแบบการบริหารจัดการ โรงเรียน มัธยมศึกษาจำเป็นต้องจัดรูปแบบอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งมีความผูกพันกับ โรงเรียนแนบแน่นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การยุบหรือการล้มเลิก โรงเรียน มัธยมศึกษาเป็นหนทางสุดท้ายและชุมชน ท้องถิ่นต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังกล่าวด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มีโรงเรียนในสังกัดที่เปิดสอน ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 7,042 โรงเรียน เปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 2,394 โรงเรียน และเปิดสอนเฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 10 โรงเรียน ปัจจุบันพบปัญหาด้านอัตรา การเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาต่ำ อัตราการออกกลางคันสูง ส่งผลให้ประชากรในวัยแรงงาน มีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาต่ำกว่าประเทศที่พัฒนาใน โลกและบางประเทศในภูมิภาค เดียวกัน ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ รวมทั้ง เพื่อให้สามารถยกระดับสู่มาตรฐานสากล กระทรวงศึกษาธิการจึงจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ การยกระดับคุณภาพการศึกษามัธยมศึกษา โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของ โครงการ เพื่อขยายโอกาสและส่งเสริมความเท่าเทียมในการได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานของสถานศึกษาที่จัดการมัธยมศึกษา และส่งเสริมให้สถานศึกษาที่มีความพร้อม ได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และผู้สำเร็จมัธยมศึกษา ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองในการศึกษา ต่อระดับ อุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจ การมี ส่วนร่วมและเพิ่มพูนพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 2) เป้าหมายในการดำเนินงาน คือ เพิ่มอัตราการเรียนต่อในภาพรวมของประเทศ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นร้อยละ 95 ในปีการศึกษา 2555 เพิ่มอัตราการเข้าเรียนของเยาวชนในวัย 16-18 ปีในภาพรวมของประเทศเป็น ร้อยละ 82 ในปีการศึกษา 2555 เพิ่มอัตราการคงอยู่ของนักเรียนจากมัธยมศึกษาตอนต้นจนสำเร็จ มัธยมศึกษาตอนปลาย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 98 โรงเรียนที่จัดมัธยมศึกษาตอนปลายทุกโรงเรียนผ่านเกณฑ์ มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือการประเมินที่เทียบเคียง โรงเรียนขยายโอกาสที่มีนักเรียนกว่า 100 คน ทุกโรงเรียนผ่านเกณฑ์ ประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือการประเมินที่เทียบเคียง และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ย

ใน 5 วิชาหลัก จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 55 โดยไม่มีรายวิชาใดมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 3) กลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดช่วงชั้นที่ 3 และหรือ 4 ทุกโรงเรียน จำนวน 2,588 โรงเรียน นักเรียน 2,578,600 คน และโรงเรียนขยายโอกาสที่มีนักเรียนในช่วงชั้นที่ 3 เกิน 100 คน จำนวน 2,441 โรงเรียน นักเรียน 389,439 คน 4) แนวทางดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขยายโอกาสและเสริมสร้างความเท่าเทียมในการเรียนต่อมัธยมศึกษา กำหนดมาตรการเพิ่มอัตราการเรียนต่อและลดอัตราการออกกลางคัน ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูระดับมัธยมศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากล โดยมีมาตรการ 5 มาตรการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพนักเรียนสู่มาตรฐานสร้างความเป็นเลิศและยกระดับสู่มาตรฐานสากล และยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้สถานศึกษาเพื่อรองรับกระจายอำนาจ

นอกจากนั้นสถานศึกษาควรมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการบริหารรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ ในสถานศึกษา และประการสุดท้ายที่จะขาดไม่ได้คือการประเมินตนเองและรายงานผลต่อต้นสังกัด และสาธารณชนโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับในเรื่องของการสอนนั้น ครูจะต้องสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการนำ ICT เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การเรียนทางไกลโดยใช้จันรับสัญญาณดาวเทียม การสอนแบบบูรณาการทั้งบูรณาการเนื้อหาและบูรณาการกลุ่มอายุนักเรียน ในส่วนของนักเรียน สถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เข้าไปเรียนให้มากที่สุดโดยการรณรงค์ให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการเข้ารับการศึกษา จัดรูปแบบการเรียนให้เหมาะสมกับผู้เรียน พัฒนาระบบดูแลนักเรียนให้สามารถเรียนจบการศึกษา เช่น จัดทุนการศึกษา อาหารกลางวัน ค่าพาหนะเป็นต้น ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาจะช่วยให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและระดับสากลในเวทีโลก ความสำเร็จที่คาดหวังในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดเป้าหมายคุณภาพในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ คือ มาตรฐานด้านนักเรียนจากอ่านคล่อง คิดเลขเป็น คิดเชิงเปรียบเทียบ รับผิดชอบ มีวินัย ประหยัด สุขภาพแข็งแรง รักสิ่งแวดล้อม จิตใจเบิกบานตื่นตัวและพร้อมที่จะเรียนระดับปรับปรุงเป็นพอใช้ คิดวิเคราะห์เปรียบเทียบ สรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ระดับพอใช้ คิดวิเคราะห์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล มีความคิดริเริ่ม ความเป็นเลิศทางวิชาการตามความถนัด มีทักษะการจัดการ ใช้ ICT ระดับดีเป็นดีมาก มาตรฐานด้านครูจาก ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล

สอนโดยเน้นทักษะการคิด ใช้สื่อช่วยสอนระดับปรับปรุงเป็นพอใช้ สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน ผลิตสื่อช่วยสอน ใช้ผลการวิจัยพัฒนาผู้เรียนระดับพอใช้เป็นดี ใช้เทคนิคการสอน หลากหลายใช้สื่อ ICT ในการสอน มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระดับดีเป็นดีมาก ด้านผู้บริหาร จากผู้บริหาร โรงเรียนมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ ยึดหลักธรรมาภิบาล ทำงานร่วมกับ คณะกรรมการ สถานศึกษา ได้ระดับปรับปรุงเป็นพอใช้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนาวิชาการ ทำงานเป็นระบบ นำ ICT มาใช้ใน การเรียนการสอนและการบริหารระดับพอใช้เป็นดีเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมการเรียนรู้ในชุมชนระดับดีเป็นดีมาก และด้านปัจจัยพื้นฐาน จากสถานที่เรียนสะอาด ปลอดภัย มีสาธารณูปโภคพื้นฐาน ห้องสมุด มีหนังสือเพียงพอระดับปรับปรุงเป็นพอใช้ มีห้องปฏิบัติที่ใช้การ ได้ดี จัดและใช้แหล่งหลากหลาย มีสื่อ ICT เพียงพอระดับพอใช้เป็นดี สิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียนเอื้อให้นักเรียนรักการเรียนรู้อัน ระดับดีเป็นดีมาก

การพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา พ.ศ. 2555-2558 โดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มุ่งกระจาย โอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมทั้งในเมืองและชนบท บนพื้นฐานที่ว่าประชาชนที่เข้มแข็งและมีความรู้คือ ทูตที่มีพลังในการต่อสู้กับความยากจน โดยจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเด็ก เยาวชน ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสทุกคนให้เท่าเทียมกันทั้งในเมืองและชนบท ตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และเทียบเท่า พัฒนาความเป็นพลเมืองโลกที่ทันสมัย มีทักษะหลากหลาย มีความสามารถในการแข่งขันสู่ตลาดโลก โดยบูรณาการการจัดการศึกษาภายใต้ 8 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ อันได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท 2) การสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรทุกกลุ่มอย่างเสมอภาค 3) การปฏิรูปครูเพื่อยกฐานะครูและวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง 4) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และการฝึกอาชีพให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ 5) การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาทัดเทียมกับนานาชาติ 6) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และบริการทางวิชาการ เพื่อสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาประเทศ 7) การเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน 8) การพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ

ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา จึงยึดแนวคิดพื้นฐาน 3 ประการ เพื่อนำหลักการสู่การปฏิบัติ ดังนี้ 1) คำนึงถึงศักยภาพและบริบทรอบ ๆ ตัวผู้เรียน 2) พัฒนาและยกระดับองค์ความรู้ และกระบวนการเรียนการสอนให้ทัดเทียมอารยะประเทศด้วยการบริหารจัดการและเทคโนโลยี

สมัยใหม่ 3) มุ่งสู่เป้าหมายของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับศักยภาพให้แข่งขันได้ในระดับสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ที่สนองนโยบายรัฐบาลและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับทุกประเภท 1) เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา 2) จัดการเรียนการสอน โดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา 3) พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาในเขตพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4) การจัดการศึกษาก่อนประถมศึกษา 5) ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลัก 6) การประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 7) นวัตกรรมส่งเสริมสร้างคุณธรรมในสถานศึกษา เศรษฐกิจสร้างสรรค์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 8) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ประชาธิปไตย คนตรี นาฏศิลป์ไทย กีฬาไทย และกีฬาพื้นบ้าน 9) การพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ 10) ปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 11) โรงเรียนในฝันสู่มาตรฐาน 12) พัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา 13) ส่งเสริมเพื่อให้นักเรียนระดับตำบลมีงานทำ 14) พัฒนาคุณภาพชีวิตและสุขภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรทุกกลุ่มอย่างเสมอภาค 1) การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ส่งเสริมการจัดการศึกษาทางเลือก เน้นเด็กตกหล่น ออกกลางคัน และจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ไม่เรียนต่อและนักเรียนพักนอนในพื้นที่ยากลำบาก 3) การช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายทางสังคม 4) การจัดการศึกษาเพื่อนักเรียนพิการ โดยโรงเรียนศึกษาพิเศษ 5) การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสโดยโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปฏิรูปครู เพื่อยกฐานะครูและวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง 1) พัฒนาคู่มือระบบเต็มตามศักยภาพ 2) การสนับสนุนบุคลากรให้สถานศึกษา (คืนครูให้นักเรียน) 3) ครูคลังสมอง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 4 ด้านตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) งานแผนงานและประกันคุณภาพ 2) งานวิชาการ 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานบุคคล 5) งานธุรการ 6) งานการเงินและพัสดุ 7) งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และ 8) งานชุมชนและภาคีเครือข่าย

จุดเน้น มาตรการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. นักเรียนปฐมวัยมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา ที่สมคูลเหมาะสมกับวัย และเรียนรู้อย่างมีความสุข	- พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยตามหลักสูตรการจัดการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546	- ร้อยละ 100 ของนักเรียนปฐมวัยที่ได้รับการเตรียมความพร้อม
2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 5	- ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเน้น 5 กลุ่มวิชาหลัก ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาต่างประเทศ	- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลัก นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลัก นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลัก นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลและชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความสามารถด้านการอ่าน	- พัฒนาความสามารถด้านภาษา ด้านการคำนวณ และด้านการใช้เหตุผล	- นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ที่ไม่สามารถอ่านได้ ร้อยละ 1 - นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อ่านได้ทุกคน

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	- ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพตามบริบท	- ร้อยละ 80 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง
5. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสมรรถนะในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ	- ส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษา สถานประกอบการ และหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและแนะแนวการศึกษาต่อของนักเรียน	- ร้อยละ 80 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสมรรถนะในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ
6. นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้เหมาะสมตามช่วงวัย	- ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนโดยเน้นให้นักเรียนเกิดทักษะชีวิต สามารถคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร โดยกระตุ้น/เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงออกและพัฒนาเต็มตามศักยภาพทั้งใน/ นอกห้องเรียน - สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการเรียนการสอน - สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการเรียนการสอน	- ระดับความสำเร็จตามจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนตามนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) ระดับ 5 - ร้อยละ 100 ของนักเรียนชั้น ป.1 ที่ได้รับสนับสนุนคอมพิวเตอร์พกพา ได้รับการพัฒนาศักยภาพ - ร้อยละ 100 ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่ได้รับเครื่องคอมพิวเตอร์พกพาเพื่อการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกันกับ ผู้อื่นได้	- ส่งเสริมและพัฒนา กระบวนการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ	- ร้อยละ 95 ของนักเรียนที่มี จิตสำนึกและค่านิยม ซื่อสัตย์ สุจริต และถูกต้องชอบธรรม
2. นักเรียนระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง	อันพึงประสงค์ ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ มีทักษะการแก้ปัญหาและ	
3. นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอน ปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษา และการทำงาน สามารถปรับตัว เข้ากับพหุวัฒนธรรมบนพื้นฐาน วัฒนธรรมที่ดีงามของไทย	อยู่อย่างพอเพียง มีความมุ่งมั่น ในการศึกษาและการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับ พหุวัฒนธรรมบนพื้นฐาน วัฒนธรรมที่ดีงามของไทย	

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาส
ในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. เด็กพิการได้รับการพัฒนา ศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วย รูปแบบที่หลากหลาย	- ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา สมรรถภาพเด็กพิการเป็น รายบุคคล	- ร้อยละ 90 ของเด็กพิการ ผ่านเกณฑ์การพัฒนาสมรรถภาพ ตามแผนการศึกษาเฉพาะบุคคล
2. เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาส ทางการศึกษาที่มีคุณภาพตาม มาตรฐานการเรียนรู้ตาม หลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน	- เพิ่มและกระจายโอกาสให้ ประชาชนวัยเรียนทุกคนได้รับ การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมี คุณภาพ	- ร้อยละ 100 ของผู้เรียนต่อ ประชากรวัยเรียนที่ได้รับ การศึกษา
3. นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัด การศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ องค์กร เอกชน และสถานศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ		- อัตราการออกกลางคันลดลง ร้อยละ 0.2

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ	- เสริมสร้างที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ	- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ระดับ 5
5. เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	- เสริมสร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นเด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นพิเศษ	- ร้อยละ 100 ของนักเรียนอายุต่ำกว่า 15 ปี ที่ตั้งครรภ์ลดลง - ร้อยละ 20 ของคดีเด็กและเยาวชนที่ถูกดำเนินคดีโดยสถานพินิจฯ ลดลง - ร้อยละ 20 ของนักเรียนที่มีพฤติกรรมเสี่ยงต่อสารเสพติดลดลง

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคูครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก	- เร่งรัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการที่หลากหลาย	- ร้อยละ 100 ของครูที่ได้รับการพัฒนา มีคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน - ร้อยละ 100 ของบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลให้	- พัฒนาคูครูด้านกระบวนการคิด ด้วยวิธีการหลากหลาย - พัฒนาคูครูด้านทักษะการวัดผล ประเมินผลการจัดการเรียน	- ร้อยละ 100 ของครูที่ผ่านการพัฒนากระบวนการคิด - ร้อยละ 80 ของครูที่ได้รับการพัฒนาการวัดและประเมินผล

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
นักเรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ	การสอนตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	การจัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษา ของประเทศสมาชิกอาเซียนใน การสื่อสาร อย่างน้อย 1 ภาษา	- เร่งรัด พัฒนา ครูและบุคลากร ทางการศึกษา ให้ได้รับ การเตรียมความพร้อมด้านภาษา สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ของประเทศอาเซียนเพื่อเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน	- ร้อยละ 100 ของครูและ บุคลากรทางการศึกษา ได้รับ การเตรียมความพร้อมด้านภาษา สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ของประเทศอาเซียนเพื่อเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นเครื่องมือ ในการจัดการเรียนรู้	- พัฒนาคู่มือสอนในชั้นที่ได้รับ การจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์ พกพา ให้ได้รับการพัฒนา การจัดการเรียนการสอน ด้วยคอมพิวเตอร์พกพา - พัฒนาคู่มือสอนและบุคลากร ทางการศึกษาให้สามารถใช้ เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือใน การจัดการเรียนรู้	- ร้อยละของครูผู้สอนในชั้นที่ ได้รับการจัดสรรเครื่อง คอมพิวเตอร์พกพา ได้รับ การพัฒนาการจัดการเรียน การสอนด้วยคอมพิวเตอร์พกพา - ร้อยละ 80 ของครูผู้สอนและ บุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับ การพัฒนาการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัด การเรียนรู้
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการพัฒนา ตนเองตามมาตรฐานคุณวุฒิ	- ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง ตามมาตรฐานวิชาชีพ ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย	- ร้อยละ 80 ของครูและบุคลากร ทางการศึกษา ได้พัฒนาตนเอง ตามมาตรฐานวิชาชีพ
6. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มี มีขวัญกำลังใจ ได้รับการจูงใจ ในการพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ	- ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษามี มีขวัญกำลังใจ และมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงาน เต็มศักยภาพ	- ร้อยละ 100 ของครูและ บุคลากรทางการศึกษามุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงาน เต็มศักยภาพ
7. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลงานการสอนที่แสดง ศักยภาพการสอนอย่างมืออาชีพ	- ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการ ศึกษาให้เป็นมืออาชีพ	- ร้อยละ 100 ของครูมีผลงาน การสอนที่แสดงศักยภาพ การสอนอย่างมืออาชีพ

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
เป็นเชิงประจักษ์ และได้รับการเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม		
8. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ	- พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ	- ร้อยละ 100 ของครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ
9. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณและอุดมการณ์ที่มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาของชาติ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม	- ยกย่องจิตวิญญาณและอุดมการณ์ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม	- ร้อยละ 100 ของครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ
10. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียน	- พัฒนาและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะในการเข้าถึงและดูแลช่วยเหลือนักเรียน	- ร้อยละ 100 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถส่งเสริมการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไขแทรกแซงช่วยเหลือ นิเทศติดตาม เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน	- ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาเป็นรายโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง - แทรกแซงช่วยเหลือ นิเทศติดตามสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ	- ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก มีแผนพัฒนาการศึกษาเป็นรายโรงเรียนที่ร่วมจัดทำกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	นักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ	
2. สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและสังคม	- ส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก	- ร้อยละ 100 ของสถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งครบองค์ประกอบตามกฎกระทรวงฯ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล อย่างเข้มแข็ง โดยมุ่งการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดของนักเรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและสังคม	- บริหารจัดการ โดยมุ่งการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน - นิเทศ ติดตาม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง	- ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาที่ได้รับการติดตามประเมินผลและนิเทศการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
4. องค์กรคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์สูงสุด คือ คุณภาพการจัดการเรียนรู้ เพื่อนักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ	- พัฒนาการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐาน	- ทุกองค์กรคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนินการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานหน่วยงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเข้มแข็ง
5. สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน	- ส่งเสริม พัฒนาสถานศึกษาให้จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงวิธีดำเนินการกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน	- ร้อยละ 80 ของสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมาย (Education hub) จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานที่สูงขึ้น เทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน

จุดเน้น	มาตรการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานที่สูงขึ้นเทียบเคียงกับประเทศผู้นำด้านคุณภาพ การศึกษาในภูมิภาคอาเซียน	- ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการให้มีคุณภาพตาม มาตรฐานที่สูงขึ้นเทียบเคียงกับ ประเทศผู้นำด้านคุณภาพ การศึกษาในภูมิภาคอาเซียน	- ร้อยละ 100 ของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาที่ผ่านการประเมิน คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดยสรุป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดกรอบแนวคิดว่าการศึกษจะต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ผลผลิตของการศึกษา จะต้องนำไปสู่การเตรียมประชาชนคนไทยในอนาคต ที่มีความเป็นไทย มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอที่จะก้าวสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก โดยยึดนักเรียน เป็นศูนย์กลางและกระจาย โอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมทั้งในเมืองและชนบท

ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารจะเกิดความสำเร็จในองค์กรใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีความสามารถ มีการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างชัดเจน อธิบายวิธีทำงานและลักษณะของงานที่ทำให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบอำนาจหน้าที่และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน จากเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำงานได้สำเร็จโดยยึดหลัก s-u-c-c-e-s-s (ภารดี อนันต์นำวิ, 2545, หน้า 24) คือ

1. S (Select your goal) หมายถึง การตั้งเป้าหมายความสำเร็จจึงอยู่ที่การรู้จักหาเป้าหมาย ที่ต้องการทำ
2. U (Unlock your negative thinking) หมายถึง การไม่มองในแง่ร้าย มองตนเองแล้วหา ข้อบกพร่องเพื่อจะได้ไม่ทำซ้ำอีก
3. C (Commit yourself) หมายถึง การทุ่มเทใจเพราะว่าความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นเอง เป็นเรื่องที่ต้องพยายาม ขยัน และยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างจริงจัง
4. C (Chart your course) หมายถึง การวางแผนเมื่อต้องการประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนโครงการล่วงหน้า
5. E (Expect problems & difficulties) หมายถึง การยอมรับปัญหาและอุปสรรค ถ้าต้องการสำเร็จต้องใช้เวลา

6. S (Sacrifice yourself) หมายถึง การรู้จักตนเอง การอุทิศตัวเพื่องานแบบสร้างสรรค์ มีมานะ ความสำเร็จย่อมอยู่แค่เอื้อม

7. S (Stick with it) หมายถึง ไม่ยอมแพ้ ไม่ท้อถอยจนกว่าจะทำงานจนถึงที่สุด ประเวศน์ มหารัตนกุล (2549, หน้า 194-497) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งความสำเร็จ (Successful organization) ว่าองค์กรที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จควรมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะองค์การควรแบนราบและจัดการงานในลักษณะเครือข่าย
2. กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เหมือนมีชีวิต (Organic organization)
3. ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
5. พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย
6. ต้องมีข้อมูลครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร
7. ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate good governance)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 373-398) ได้กล่าวว่า สำเร็จในการบริหาร และเกิดประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ครู หรือสมาชิกของโรงเรียน มีขวัญกำลังใจที่ดีและมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และในการประเมินประสิทธิผลหรือความสำเร็จในการบริหาร สามารถวัดได้ด้วยตัวบ่งชี้ 2 ประการคือ

1. การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการผลิตนักเรียนโดยการบริหารและครูดำเนินงานในโรงเรียน ทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอนจนทำให้นักเรียนส่วนให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยมีความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนร่วมที่ดีต่องาน สภาพแวดล้อมของงานที่ทำหรือความต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแซลลิส (Sallis, 1993, p. 24) ได้กล่าวถึงคุณภาพไว้ 2 ความหมายด้วยกันคือ 1) คุณภาพที่เป็นจริง (Quality in fact) เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2) คุณภาพตามการรับรู้ (Quality in perception) เป็นคุณภาพที่เป็นไปตามความต้องการและความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค

วารนีย์ (Varney, 1977) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดความสำเร็จดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นกับองค์การ (Results) เป็นเครื่องชี้ให้เห็นชัดเจนเกิดขึ้นกับองค์การโดยตรงเช่นนักบริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในระดับคุณภาพสูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย

2. ความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การ (Feeling) องค์การที่พัฒนาบุคลากรขององค์การจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การและให้การสนับสนุนร่วมมือในการผลักดันกิจกรรมขององค์การอย่างเต็มที่

3. ปริมาณค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการพัฒนา (Expenditures and times) องค์การที่พัฒนาค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในโครงการพัฒนาทั้งภายใน ภายนอกจะเพิ่มมากขึ้น การพิจารณาค่าใช้จ่ายและเวลาดังกล่าวควรพิจารณาเฉพาะในส่วนที่เกิดจากความต้องการ

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) พิจารณาจากการที่องค์การสามารถแก้ปัญหาและจัดการกับปัญหาได้ด้วยวิธีการแก้ไขอย่างมีส่วนร่วมแทนที่ต่างคนต่างทำ

5. นวัตกรรม (Innovation) พิจารณาจากบุคคลในองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ริเริ่มในการทำงานใหม่ ๆ กล้าแสดงออกในความเห็นที่แตกต่างไปจากเดิม

6. จำนวนบุคลากรที่เลื่อนสู่ระดับสูง (The number of moving) พิจารณาจากข้อมูลเคลื่อนไหวของบุคลากรในองค์การที่มีการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยการทำงานที่คุณภาพสูงขึ้น

จากแนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972) กล่าวว่า ความสำเร็จของโรงเรียน พิจารณาจากความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับความสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี โดยเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัยที่ดี รู้จักพัฒนาตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การรับรู้ในความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรที่ร่วมกันพัฒนาและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรที่ช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปด้วยดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ส่วน คาเมรอน (Cameron, 1978, p. 614) ได้อธิบายถึง ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบด้วย 9 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจด้านการศึกษาของนักเรียน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของนักเรียนที่มีต่อการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งมีตัวบ่งชี้คือ จำนวนของนักเรียน ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน การพัฒนาด้านวิชาการของนักเรียน หมายถึง ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียน การพัฒนาด้านวิชาชีพของนักเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญและให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพแก่นักเรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของ

นักเรียน หมายถึง การพัฒนาที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หรือไม่ใช่การพัฒนาอาชีพ แต่เป็นการที่ทางโรงเรียนเห็นความสำคัญและพัฒนาในด้านสังคม อารมณ์ และวัฒนธรรมให้กับนักเรียน ความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อทางโรงเรียน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องงานและการจ้างงาน การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความสำเร็จของการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพและการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร โดยแผนกพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ ความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง การให้ความสำคัญแก่ชุมชน โดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันชุมชน มีการปรับตัวและให้บริการตามสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นระบบเปิดที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลอยู่ตลอดเวลา การได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณภาพ หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่จัดการทรัพยากรที่มีคุณภาพมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การมีนักเรียนที่ดีหรือครูที่ดี มีแหล่งสนับสนุนทางการเงิน และสภาพองค์การ หมายถึง การที่ทางโรงเรียนมีความเมตตา กรุณาต่อครูและนักเรียน รวมทั้งมีความสามารถในการอยู่รอด และมีการเจริญเติบโตในการบริหารงานและปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

ส่วน ไช (Schein, 1973, p. 118) กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง สมรรถภาพ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) การปรับตัว (Adapt) การดำรงสภาพ (Maintain) และการเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์การใดจะมีหน้าที่ใด จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของพัชรวิวัฒน์ กิจมี (2549) พบว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนที่สามารถดำเนินกิจการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของบุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียน มีคุณลักษณะที่ดีเป็นผู้มีคุณภาพ จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัยที่ดี ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การรับรู้ในความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรที่ร่วมกันพัฒนาปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรที่ช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปด้วยดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

อรุณ จันทวานิช (2547, หน้า 45) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นโรงเรียนที่ดี (Good schools) ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพ จำนวน 14 องค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบด้านปัจจัย ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดีมีสังคม บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) ครูผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ 3) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน 4) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น 5) สื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย 6) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย 7) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน องค์ประกอบด้วยกระบวนการ ได้แก่ 8) การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด 9) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 10) การบริหารจัดการดี ให้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม 11) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบด้านผลผลิตผลลัพธ์ ได้แก่ 12) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขเรียนต่อและประกอบอาชีพได้ 13) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน 14) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น

นอกจากนี้ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2549, หน้า 50-55) ได้กล่าวถึงคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทุกด้านของประเทศว่าสถานศึกษาจะมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด พิจารณาได้จากลักษณะสำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา มีลักษณะสรุปได้ดังนี้
 - 1.1 เป็นผู้นำวิสัยทัศน์และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปสู่บุคคลต่าง ๆ ได้
 - 1.2 ใช้หลักการมอบอำนาจและการมีส่วนร่วม
 - 1.3 มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - 1.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
 - 1.5 ผู้นำคุณภาพต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ
 - 1.6 ให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง
 - 1.7 มีความสามารถในการสื่อสาร
 - 1.8 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
 - 1.9 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ จำแนกเป็น 7 ด้าน ดังนี้
 - 2.1 การบริหารคน ได้แก่ มีการปรับตัวและยืดหยุ่น มีทักษะในการสื่อสารและมีการประสานสัมพันธ์
 - 2.2 ความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีจิตมุ่งบริการ การวางแผนกลยุทธ์

2.3 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องตระหนักถึงการบริหารจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากรทั้งภายในภายนอกองค์กร อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 การบริหารอย่างมืออาชีพ คือ ต้องมีความสามารถหรือสมรรถนะเกี่ยวกับการตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ

2.5 การเน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนา สถานศึกษาที่มีคุณภาพ ต้องบริหารจัดการการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนา บริหารจัดการศึกษา ให้เป็นการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียนสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และความรับผิดชอบต่อในฐานะที่เป็นพลเมืองของประเทศ

2.6 การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาให้เรียนรู้และเป็นสังคมการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลเป็นเป้าหมายสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำวิสัยทัศน์ที่เป็น กระบวนการและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของบุคลากรและหน่วยงานงานขึ้นอยู่กับ การมีโอกาสในการเรียนรู้และฝึกทักษะใหม่ ๆ ของบุคลากร

2.7 การสร้างสัมพันธภาพมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน ความสำเร็จของ สถานศึกษาขึ้นอยู่กับการพัฒนาความรู้ทักษะ ความสร้างสรรค์ แรงจูงใจของบุคลากร ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง สถานศึกษา การก่อให้เกิดความพึงพอใจในการพัฒนา ความรวดเร็วคล่องตัว ในการดำเนินการเป็นลักษณะที่ต้องการขององค์กร

นอกจากนี้ ริด, เดวิด และปีเตอร์ (Reid, David & Peter, 1988, p. 5) ได้ทำการสังเคราะห์ งานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ปัจจัยด้าน โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียน บรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ ลักษณะชีวสังคมของผู้บริหาร ความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมการบริหาร และปัจจัยด้านครู ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และแฮนดี้ (Handy, 1976, p. 13) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ บทบาท ความสามารถ และภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กลุ่ม ระบบและ โครงสร้าง และปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ และสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

สรุปได้ว่าผลสำเร็จของโรงเรียน คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการนำปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้แล้วทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสีย

และความสำเร็จของผลงานเป็นที่ยอมรับคือ เป็นโรงเรียนต้นแบบ ได้รับรางวัลพระราชทาน ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพ

ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 373-398) ได้กล่าวถึงความสามารถในการผลิตนักเรียนว่าเป็นการที่ผู้บริหารและครูดำเนินงานในโรงเรียน ทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี และจากแนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972) และ พัชวีวรรณ กิจมี (2549, หน้า 13) ที่กล่าวถึงความสามารถในการผลิตนักเรียน สรุปได้ว่า เป็นการผลิตทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง และการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี โดยเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัยที่ดี รู้จักพัฒนาตนเองและเจตคติที่ดีต่อการศึกษา

ส่วน คาเมรอน (Cameron, 1978, p. 614) ได้อธิบายถึงความสำเร็จในการผลิตนักเรียนไว้ว่า เป็นการพัฒนาด้านวิชาการของนักเรียน การพัฒนาด้านวิชาชีพของนักเรียนและการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน การพัฒนาด้านวิชาการของนักเรียน หมายถึง ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการของนักเรียนของนักเรียนในโรงเรียน การพัฒนาด้านวิชาชีพของนักเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญและให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพแก่นักเรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน หมายถึง การพัฒนาที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หรือไม่ใช่การพัฒนาอาชีพ แต่เป็นการที่ทางโรงเรียนเห็นความสำคัญและพัฒนาด้านสังคม อารมณ์ และวัฒนธรรมให้กับนักเรียน

นอกจากนี้ อารุง จันทวานิช (2547) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นโรงเรียนที่ดี (Good schools) ผลการวิจัย องค์ประกอบด้านผลิตผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่ ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขเรียนต่อและประกอบอาชีพได้

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง นักเรียนมีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข ชนะการแข่งขัน เรียนต่อ ประกอบอาชีพได้ และเป็นตามมาตรฐานที่กำหนด

ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนร่วมได้เสีย

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 373-398) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานโดยมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อส่วนรวมที่ดีต่องาน สภาพแวดล้อมของงานที่ทำหรือความต้องการในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแซลลิส (Sallis, 1993, p. 24) ได้ว่ากล่าวว่าเป็นคุณภาพที่เป็นไปตามความต้องการ และความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภค ส่วน วาร์เนย์ (Varney, 1977) ได้กล่าวถึงความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การ (Feeling) ว่าองค์การที่พัฒนาบุคลากรขององค์การจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การและให้การสนับสนุนร่วมมือในการผลักดันกิจกรรมขององค์การอย่างเต็มที่ และแนวคิดของคาเมรอน (Cameron, 1978, p. 614) ได้อธิบายถึง ความพึงพอใจของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคลากรที่มีต่อทางโรงเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานและการจ้างงาน

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนร่วมได้เสีย หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนรวมที่ดี ของครูผู้สอน และบุคลากรใน โรงเรียนกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ปกครองชุมชน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีต่อการบริหารจัดการศึกษาและการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน

ความมีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับ

จินฉัตร ปะโคทัง (2549, หน้า 12-17) ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกัณฑ์ธรรมณ์ จังหวัดศรีสะเกษ ได้กล่าวถึงโรงเรียนที่มีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับของชุมชน ว่าหมายถึง โรงเรียนที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ซึ่งมีตัวชี้วัดหลายประการที่บ่งบอกถึงการเป็นที่ยอมรับของชุมชน เช่น การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา การที่สถานศึกษา มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษา โดยให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม สถานศึกษามีความสามารถชักนำสมาคม ชมรมหรือองค์กรภายนอกที่มีความเข้มแข็งมาให้การสนับสนุนการศึกษา สามารถทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ได้แก่บุตรหลาน นอกจากนั้นยัง หมายถึง การที่สถานศึกษาและชุมชนมีโครงการ/ กิจกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน ผลจากการร่วมการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคมชัดเจน สถานศึกษาให้การสนับสนุนชุมชนอย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง รวมถึงสถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรในการให้ความรู้และบริการชุมชนด้วย และที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาจนเป็นที่ยอมรับ และได้รับการยกย่องอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ที่ชนะการแข่งขันหรือได้รับคัดเลือก

เป็นโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนต้นแบบของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

โรงเรียนดีเด่น

โรงเรียนดีเด่น หมายถึง โรงเรียนที่ดำเนินการจัดการศึกษาจนบรรลุสำเร็จซึ่งผลสำเร็จนั้นต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อคุณภาพสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นระบบ เกิดประโยชน์ในวงกว้าง ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เกิดความภาคภูมิใจยึดเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน

โรงเรียนรางวัลพระราชทาน

การคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ในการประเมินเพื่อคัดเลือกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้สถานศึกษาที่มีสิทธิ์เข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพและในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและระดับมัศึกษานั้น สถานศึกษาจะการประเมิน ด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต รวม 6 ด้าน รายละเอียดแต่ละด้านมี ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 8)

ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน

1. นักเรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ
3. นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใสและมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การจัดการบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
3. การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน
4. การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
5. การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ

1. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
2. การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
3. การบริหารงบประมาณและการบริการ
4. การบริหารงานอาคารและสถานที่

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

1. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะของครูผู้สอน
3. คุณลักษณะของบุคลากร
4. การบริหารงานบุคลากร

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

1. โครงการ/ กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา
2. ผลงานจากการดำเนิน โครงการงาน / กิจกรรมดีเด่น
3. เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 48) สถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลพระราชทาน จะต้องผ่านเกณฑ์ ดังนี้

1. ได้เฉลี่ยของคะแนนการจัดการศึกษาตามแบบประเมินสถานศึกษาแต่ละด้าน ไม่ต่ำกว่า 2.00
2. ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนการจัดการศึกษาตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษาทุกด้าน ไม่ต่ำกว่า 3.50 (โดยสัดส่วนของด้านที่ 1-6 เป็น 3, 2, 2, 1, 2)
3. ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านสูงสุด

โรงเรียนต้นแบบของกระทรวงศึกษาธิการ

การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพใกล้เคียงกันและใกล้เคียงกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียงให้กระจายอยู่ในทุกอำเภอทั่วประเทศ เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ ได้มอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ภายได้โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

ภาพความสำเร็จของโครงการ โรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ เป็นโรงเรียนที่สร้างโอกาสให้กับนักเรียนทุกคนให้ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของแต่ละคนอย่างเต็มที่ และความสามารถที่เป็นหลักสำคัญของแต่ละคน คือ ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะชีวิตเท่าทันต่อความก้าวหน้าทางสื่อเทคโนโลยี ในสังคมฐานความรู้ และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข โดยมีภาพความสำเร็จของโรงเรียนในฝันที่เป็นโรงเรียนต้นแบบ 5 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 2-3)

1. นักเรียน มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้าสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการดำรงชีวิตในด้านสังคมยุคใหม่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงานอย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจ
2. ครู มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ
3. ผู้บริหาร เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. โรงเรียน เป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม
5. ผู้ปกครองและชุมชน ให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่ได้รับการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรงได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการประชาชน และสังคมโดยรวมว่าการดำเนินการของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐาน “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และผลิตผลไม่มีคุณภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตราที่ 14 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 23) ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการและแนวจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้ง ในทุก ๆ ห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งคุณภาพ และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน สาระบัญญัติดังกล่าว เป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นในแก่ผู้ปกครองและประชาชนว่า ลูกหลานจะได้รักรับการศึกษาที่มีคุณภาพ ระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ได้ มีการพัฒนา อยู่ในขณะนี้ มี แนวคิดเพื่อส่งเสริมและเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 7-8)

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และการพัฒนา สถานศึกษา ให้เข้าสู่มาตรฐาน
 2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐาน ที่กำหนด
 3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่ บุคคลภายนอก แต่ก็ยังไม่นับถือว่าเป็นการประเมิน เพราะ ดำเนินการ โดยหน่วยงานที่มีในสายการบริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการตรวจเยี่ยมและ ประเมินสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนดในหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ความช่วยเหลือและ ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพอันเป็นการเตรียมพร้อมก่อนรับประเมิน ภายนอกจากสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน
- จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า ความมีชื่อเสียงของโรงเรียนผลงานเป็นที่ยอมรับ หมายถึง โรงเรียนที่ดำเนินการจัดการศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จ ผลงานที่เกิดจากการบริหารหรือ การปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา สามารถชนะการแข่งขันหรือได้รับคัดเลือกเป็น โรงเรียนต้นแบบ ได้รับรางวัล พระราชทาน หรือเป็น โรงเรียนที่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมิน คุณภาพทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร สรุปของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ (ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์, 2547, หน้า 63-64) เพราะภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การที่เป็นศิลปินั้นเนื่องจากทักษะภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งการพัฒนาของแต่ละบุคคล ส่วนการเป็นศาสตร์นั้นเนื่องจากการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่ออธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำและใช้ทักษะภาวะผู้นำอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่ จากการศึกษาวิจัยความรู้เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ และเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่ จากการศึกษาวิจัยความรู้เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ และเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็น เรื่องที่ยากแต่ทำตาย (Daft, 2008) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงานหรือความต้องการของหน่วยงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารช่วยให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงาน (กวี วงศ์พุด, 2542)

ความหมายของภาวะผู้นำ

แบส (Bass, 1990 อ้างถึงใน กฤษดา ผ่องพิทยา, 2547) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ตามแนวคิดนี้กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกิจกรรมของกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำที่เน้นเกี่ยวกับบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ นิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่่งแต่ง (Personality attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมคล้อยตามเป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการ และความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะ ที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลนิยาม กลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ การควบคุม หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตามแต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามเป็นวาทะการ และกระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

5. ภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องของการกระทำและพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน นิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้อ้างอิงถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

7. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ ภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคลที่เป็นผลที่เกิดอำนาจต่าง ๆ ได้แก่อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจการทำให้รางวัล อำนาจจากการบังคับอำนาจตามกฎหมาย

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำแนวนี้อ้างอิงว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจ และการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

9. ภาวะผู้นำที่เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า ภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่เป็นหลัก

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนอน จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง ภาวะผู้นำในแนวนอนนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ ที่ระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำ ในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวนอนนี้ เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ เกิดเป็นความหมายภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ความหมายกว้างขวางครอบคลุมหลายด้านมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลที่มีใช้อย่างลับ ซุ่มงู เพื่อประสานสมาชิกให้รวมกันเป็นเป็นกลุ่มในการปฏิบัติการกิจ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่มีทักษะเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ที่มีอำนาจและมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยมและมีความสามารถปฏิบัติการกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความซับซ้อนได้ผลดี

ขณะที่ ยูคัล (Yukl, 1994, p. 47) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกิจกรรมขององค์กรแรงจูงใจของผู้ตามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรักษาความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ส่วน เบส (Bass, 1995, p. 39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้นำที่ใช้เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นศูนย์กลางกระบวนการกลุ่ม รูปแบบการปฏิบัติจะเป็นการจูงใจมากกว่าการบังคับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและดาฟท์ (Daft, 1997, p.494) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ร่วมกันที่มีขึ้นระหว่างบุคคล เป็นพลังเกี่ยวกับการใช้อำนาจ เป็นกิจกรรมที่ใช้ระหว่างบุคคลกับบุคคลแตกต่างไปจากการบริหารงานด้วยเอกสาร หรือวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ขณะที่ คอตเตอร์ (Kotter, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำ

เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคล้อยแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ในขณะที่นักการศึกษาของไทยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้คล้ายคลึงกัน อาทิ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2541, หน้า 73) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ปราบปรามการที่บุคคลหนึ่งเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธาหรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ ส่วน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541, หน้า 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันหรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับศักดิ์ไทย สุริกิจบวร (2545, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถชักชวนให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่วางไว้หรือคะเนเองได้ นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลก

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ 1) ผู้ตาม ผู้ตามแต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่นผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้วบุคคลที่ขาดแรงจูงใจย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงานเข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ 2) ผู้นำต้องเข้าใจตนเองสิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้และผู้ที่บอกว่าผู้นำประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความเชื่อมั่นว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี และ 3) สถานการณ์ต่าง ๆ ต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน การที่ผู้นำประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจรูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หรือสิ่งแวดล้อมองค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติ การก่อตั้ง ผู้ในในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิกฤตการณ์ และประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวสร้างประเพณี แบบแผนและวิธีการทำงาน แบบแผนและวิธีการทำงาน มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่าแต่ละคนจะแสดงออกอย่างไร ในสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน บริหารคนเป็นศิลปะของแต่ละคน ที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ (มานิต บุญประเสริฐ, 2549, หน้า 15)

ลักษณะของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่มีผลกระทบทำให้เจตคติแรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละองค์กรแตกต่างกัน การที่ผู้บริหารสามารถ ชะเงย ผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้มีความผูกพันทุ่มเทด้วยความเต็มใจนั้นเป็นผลมาจากผู้บริหารมี พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่เหมาะสม สนใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจต่อสภาพเงื่อนไข ของงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และสนใจต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ ผู้บริหาร สามารถปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นผู้นำที่ดี ตลอดจนมีความพิถีพิถันเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นไปด้วยดี พฤติกรรมการบริหารมีผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียน ซึ่งการสร้างความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างการทำงานอย่างทุ่มเท ร่วมมือ ร่วมใจช่วยปรับปรุงแก้ไขและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับโรงเรียนต่อไป (Kanter, 1986) ซึ่ง รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) ได้สรุปลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถ จูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 2) เป็นกระบวนการ ความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้
- 3) เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับ นับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวผู้นำที่นำมาใช้ ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าว ให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะของการแสดงออก ในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
- 6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของการเชื่อถือ ในการปฏิบัติกรร่วมกัน และ
- 7) การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการของกลุ่ม

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของกลุ่มตน

ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน ต้องมีการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทแวดล้อมที่แตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องนำความรู้ประสบการณ์และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้ประสิทธิผลการทำงานสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาคควมีความสามารถดังนี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน ได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ 2) เข้าใจความแตกต่างต่างของบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน รู้จักการทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลรู้จักวิธีการในการพัฒนาโรงเรียน 4) รู้จักวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน 5) มีทักษะในการบริหารคนกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก 6) มีความตั้งใจและสามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี 7) เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียนและการเรียนการสอน 8) สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถทำงานได้ผลดีขึ้น 9) สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างความกระตือรือร้นให้กับทีมงาน 10) มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำ 11) มีความสามารถในการประสานงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย และ 12) มีความสามารถในการควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างได้ผลทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่ารื่นรมย์ (James & Connolly, 2000 อ้างถึงใน จามจุรี จำเมือง, 2548)

สรุปได้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่จะควบคุมและประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนให้ธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของกลุ่มตน

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำอาศัยภาวะผู้นำที่ตนเองสร้างขึ้นเป็นพลังอำนาจหรืออิทธิพลในตนเองผลักดันหรือชักนำให้บุคคลในองค์กรให้ร่วมพลังร่วมกันดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ผู้นำจึงเป็นศูนย์กลางของการรวมพลังในองค์กร ความสามารถของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แคมเบล คอบัลลี และแรนซอว์เยอร์ (Cambell, Corbally & Ransawyer, 1967, pp. 176-178) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นเครื่องกำหนด

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนเป้าหมายการรับรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม แรงจูงใจและสัมพันธภาพของบุคคล 2) ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและส่วนรวม

3) คุณภาพของความสัมพันธ์ในกลุ่ม จะต้องเป็นไปในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจและการสร้างขวัญกำลังใจต่อกัน 4) ความเป็นผู้นำไม่ได้คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง 5) บุคคลทุกระดับในองค์การมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำและสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์ 6) ความคิดของผู้นำย่อมเป็นอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับในการแสดงออกของบุคคล 7) ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในกลุ่มหนึ่งอาจไม่เป็นผู้นำในกลุ่มหนึ่งก็ได้ 8) บุคคลที่แสดงพฤติกรรมผู้นำ ในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับยอมกลายเป็นผู้นำในที่สุด 9) การเปลี่ยนแปลงขององค์การ หรือสถาบันขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกของแต่ละคน ความเป็นผู้นำ มีความจำเป็นในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม การสร้างความสัมพันธ์ ในองค์การ 10) ผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลังได้ถูกต้อง มีความสำคัญกว่า การวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ 11) ความเป็นผู้นำ จะเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาของกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกลุ่ม 12) ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำวัดได้โดยผลผลิตขององค์การหรือการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การและการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม

เฮย์ (Heyes, 1996, pp. 381-383) ได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศ อังกฤษ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและส่งเสริมสนับสนุนให้โอกาส ให้คำแนะนำด้านการสอนเป็นผู้ทำให้วิสัยทัศน์บรรลุความสำเร็จ และพยายามสร้างเครื่องหมายความสำเร็จ อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงนั้นมีความกดดันในการทำงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กยอมรับว่าเป็นไปได้ยากที่จะรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทุกอย่างให้อยู่ในระดับสูง แม้จะมีความเชื่อมั่นโดยทั่วไปว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กจะสามารถ ส่งเสริมสนับสนุนได้ แต่ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กก็ยอมรับว่า บางครั้งก็ไม่สามารถทำได้ ครอบคลุมตามที่ต้องการทุกอย่าง และ HMI (1999, p. 16) สรุปให้เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ เพราะจะเป็นผู้มีอิทธิพล มากกว่าปกติในการแนะนำเกี่ยวกับคุณภาพการสอน และมาตรฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน

ธีระ รุณเจริญ (2550, หน้า 19-21) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหาร โรงเรียนควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียน การสอนที่เน้น

ผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ มีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการบริหารและการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องทางวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ 4) การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่งบประมาณ บุคคล ทรัพยากรด้านการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ 5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม ร่วมประชุมสัมมนาทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนได้ดีขึ้น 6) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีเจตคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ 7) การประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของโรงเรียน เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร 8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ ของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัย 9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น และ 10) การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนและมีความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

รูปแบบของภาวะผู้นำ

เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่
 - 1) ความเสน่ห์ (Charisma หรือ Idealized influence) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมาย พันธกิจแก่ผู้ตาม โดยสาระแล้วองค์ประกอบด้านความเสน่ห์บอถึงความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลที่นั้นกำหนดไว้
 - 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงจูงใจโดยจงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจ ผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จได้
 - 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ที่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และ
 - 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้น

ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น ระดับการนับถือตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้าหาญ รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้างตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้ 2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสถานการณ์ตามเท่าที่วิธีการแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกจะแสดงออกพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที พฤติกรรมของผู้นำจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative reinforcement) แก่ผู้ตาม และ 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานการณ์ตามเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษโดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้มีโอกาสดูแลปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า ให้ทุกคนทำในสิ่งที่ตนเอง ไม่มีทัศนคติเกี่ยวกับภารกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมายวัตถุประสงค์ การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจ การวางแผนมีน้อยมากหรือไม่เลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤติ และเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจเป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent power)

สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กร จะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

อโวลิโอ, วัลด์แมน และ ไอส์สไตน์ (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Harris, 1989) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีลักษณะดังนี้ 1) พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีที่จะบรรลุ ผลต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิดสมาชิก 2) พยายามยกระดับความต้องการทางกาย ความมั่นคงปลอดภัยสู่ระดับขั้นที่สูงกว่าคือ ความต้องการความสำเร็จและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น 3) โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเปลี่ยนแปลงความสนใจทำงานเพื่อตนเองไปเป็นเห็นแก่ทีมงานองค์กรหรือพยายามชักจูง ให้เกิดความคาดหวังที่สูงและผลงานที่ดีกว่า และ 4) พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่ ความเป็นผู้นำโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหาตนเองและรวมทั้งของผู้อื่น ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีลักษณะดังนี้ 1) พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามอย่างไรเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลแล้วชี้แจงบทบาทที่ต้องการแก่เขา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 2) พิจารณาความต้องการความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ตอบสนองและจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ และ 3) มีการฝึกอบรมผู้ตามและให้แรงเสริมทางบวก เพื่อที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือมอบหมายงานที่ต้องการ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1992) ได้แบ่งแยกประเภทของภาวะผู้นำโดยยึดตามแหล่งที่มาได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงระบบราชการ (Bureaucratic leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological leadership) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค (Rational-technical leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)

บราวน์ (Brown, 2000) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสม โดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่น และส่งเสริมความประพฤติที่ดีงามของผู้ตามผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยน การเสริมแรงและการตัดสินใจ

จามจรี จำเมือง (2548) ได้สรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 6 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำด้านคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบายของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนที่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และความต้องการของคณะครูและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน

ครอบคลุมพันธกิจ ปรัชญา เงื่อนไข การปฏิบัติงาน ค่านิยมและความเชื่อถือที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนที่คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนกำหนดไว้ 2) ภาวะผู้นำ ทางด้านการจัดการศึกษา หมายถึง บทบาทในการพัฒนา ปรับปรุง สรรหาโปรแกรมการศึกษา หลักสูตรเฉพาะทาง จุดประสงค์ในการสอน เนื้อหาและส่วนประกอบของรายวิชาต่าง ๆ วิธีการ รูปแบบ กระบวนการและลีลาในการสอน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครู นักเรียน และการประเมินโครงการต่าง ๆ 3) ภาวะผู้นำทางการศึกษา หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นกรณีเฉพาะกับครูและคณะครูในการทำข้อตกลงเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียนที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และความสามารถในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนาที่ทีมงานและคลินิกการนิเทศงานต่าง ๆ 4) ภาวะผู้นำทางด้านผู้นำขององค์กร บทบาทนี้เป็นบทบาทที่สำคัญที่สามารถนำโรงเรียน ให้สามารถดำเนินการตามระบบราชการได้อย่างราบรื่น โดยการจัดรูปแบบ โครงสร้าง กำหนด วัตถุประสงค์ และแบบแผน การปฏิบัติงานของ โรงเรียน 5) ภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดระบบการจัดการทรัพยากร ได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการลดทรัพยากร เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครูให้น้อยลง ขณะที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มขึ้น และ 6) ภาวะผู้นำ ทางด้านการจัดการทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคณะครู ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงการทำงานร่วมกันระหว่างคณะครูกับคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ที่ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำไว้ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni, 1992) ที่เสนอภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวไปใช้ศึกษาในโรงเรียน อาทิ ชันดา โชติแดง (2550) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ใน ระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของปิลัญ ปฎิพินพาคม (2550) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย ของณัฐณี เวชกุล (2551), เตือนใจ ดิษฐแก้ว (2552) และ สาวิตรา น้อยทรง (2552) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน

สรุปได้ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำ สามารถกำหนดรูปแบบตามพฤติกรรม ตามแหล่งที่มา และตามประสิทธิผลการบริหาร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลขององค์กร

ได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในต่างประเทศไว้หลายท่าน อาทิ เคนดริค (Kendrick, 1988, p. 1330) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมือง ให้มีประสิทธิผล โดยวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับบราวน์ (Brown, 2000, p. 6403) ที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์กร ในองค์กรที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่แสวงหาผลกำไร โดยศึกษาประสิทธิผลขององค์กร ใน 4 มิติ คือ ผลผลิต การรับรู้เกี่ยวกับองค์กร การได้มาซึ่งงบประมาณและภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารกับประสิทธิผลของ องค์กรในสามมิติ ยกเว้นมิติการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร ส่วน ยังส์ และคิง (Youngs & King, 2002) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหลักสูตรใหม่ จัดหาสื่อการเรียน การสอนและมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน ในส่วนของงานวิจัยในประเทศไทย เช่น วาโร เฟ็งส์วัตต์ (2549) ได้ทำการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำของ ผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของวิจลน์ โกษาแสง (2549) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน ส่วนภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของอำภา ปิยามย์ (2549) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษราคามย์ เบ็ดทอง (2549) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอ คลองหาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สอดคล้องกับปิลัญ ภูมิพินาคม (2550) ที่ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผล ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามี

ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุษา ยิ่งยงเมธี (2550) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยรวมในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของจิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของอัสสุรียา กรณสูตร (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของงามตา ธาณิวรรณ (2553) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ที่ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และผ่านความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับรุจิราพรรณ คงช่วย (2555) ที่ได้สร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณา ภู่มะลิ (2557) ที่ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย รองลงไปได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา และปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ

แมกโดเนียล และสตัมป์ (McDoniel & Stumpf, 1993, pp. 236-241) ได้ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ปฎิบัติตามแนวคิดของ Ball และวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิง เป้าหมายของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ขณะที่ แม็กคาบี (McCabe, 2001) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนและประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนของครู ความร่วมมือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและพยายามดีนรนของครู นอกจากนี้ผู้บริหารยังถือเป็นพลังที่สำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมโรงเรียน การพัฒนาวิชาชีพครู ส่งผลต่อประสบการณ์ทำงานของครูในฐานะที่ทำงานสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ระหว่างครูกับผู้บริหาร และความรู้สึกรู้สึกเห็นคุณค่าและความเชื่อถือว่าไว้วางใจผู้บริหารของครูขึ้นอยู่กับการวางแผนพัฒนาวิชาชีพวัฒนธรรมกับการพัฒนาวิชาชีพครูจึงมีความเกี่ยวพันกันอย่างมากต่อความสำเร็จของบุคคล ส่วน มิลเลอร์ (Miller, 2002, p. 437) ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยชุมชนจอห์นสตัน ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ตามแนวคิดของชาชน (Schien, 1992) เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ฝังตรึงกับกลไกขององค์การ เน้นที่ความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จะสร้างสรรค์ ธำรงรักษาและกำหนด รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการจัด การองค์การ โดยความเข้าใจการกำหนดรูปแบบการสร้างแรงจูงใจตามขอบเขตของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตามที่ต้องการ และต้องอาศัยความร่วมมือ โอกาสต่าง ๆ กระบวนการสื่อสารแบบเปิด เน้นที่ความสนใจของแต่ละบุคคลและรายละเอียด ความมุ่งหวังของเพื่อนร่วมงาน เพื่อการจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ขณะที่ พิมพัทศักดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารและสถานที่ตั้ง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมแบบมุ่งงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ และด้านมุ่งสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการมอบอำนาจ สอดคล้องกับอรรธรณ รัชมี (2547) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางชาวไทยในบริษัทข้ามชาติสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งตั้งอยู่ใน

ภาคตะวันออกของประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ควบคุมกฎ มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในด้านค่านิยมการจ้างงาน และค่านิยมการทำงานหนักตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบผู้คุมงาน มีความสัมพันธ์กับค่านิยมการนับถือผู้อาวุโส และค่านิยมความรู้สึกรักเป็นเจ้าขององค์การ ตามลำดับ และภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความมีความสัมพันธ์กับค่านิยมการยกย่องเพศชาย สอดคล้องกับรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ที่ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับสิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ (2550) ที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์การ

สรุปได้ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์การที่มีผู้ศึกษาในต่างประเทศ อาทิ มอททาช (Mottaz, 1987) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การพบว่า การสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับเซง (Cheng, 1989, p. 141) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในฮ่องกง พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู สอดคล้องกับแมทธิว และซาเจค (Mathieu & Zajac, 1990, pp. 171-194) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครู พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่สำคัญได้แก่ การรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญ การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและ การรับรู้ความยุติธรรม โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับวิลเลียม (Williams, 2003) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับครูและนักเรียนใน โรงเรียนของประเทศสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของครู สอดคล้องกับยูเซ็ฟ (Yousef, 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่เหนือกว่าได้ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการให้คำปรึกษา และการให้มีส่วนร่วมจะช่วยทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การและมีความพึงพอใจสอดคล้องกับเกจเซล, สลีเกอร์ส, ลีธวูด และแจนท์ซี (Geijssel, Slegers, Leithwood, & Jantzi, 2003, pp. 228-256) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูและความพยายามที่จะปฏิรูปโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่าง ครูผู้สอน

ชาวแคนาดาและชาวฮอลันดา พบว่า มิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันและความพยายามเป็นพิเศษของครู สอดคล้องกับโล โกมาร์ซิโน และคาร์โดนา (Logomarsino & Cardona, 2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกในองค์กร (Organizational citizenship behaviors: OCBs) ในสถาบันสุขภาพอุรุกวัย (Uruguayan health institutions) ในประเทศอุรุกวัย จากกลุ่มตัวอย่างแพทย์ จำนวน 11 คน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องของเพื่อนร่วมงานได้ และลดความผูกพันด้านความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานลง ขณะที่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มความผูกพันที่ทำให้ เกิดความเจริญก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงาน แต่ ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ขององค์กรด้วยเช่นกันนอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังช่วยไกล่เกลี่ยปรองดองในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกในองค์กร สอดคล้องกับเซ็ง (Cheng, 2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรในสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางของไทย พบว่า อิทธิพลทางความคิดของการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับโซเม็ค (Somech, 2005) ได้ศึกษาการบริหารจัดการ โรงเรียนให้มีประสิทธิผล พบว่า ภาวะผู้นำที่ให้การแนะนำในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรมีผลในทางบวกต่อผู้นำและทีมงานในโรงเรียนในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงูนิ สลีเกอร์ และเดเนสสัน (Nguni, Slegers & Denessen, 2006, pp. 145-177) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ภูมิศึกษาประเทศแทนซาเนีย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียน สอดคล้องกับรอสส์ และเกรย์ (Ross & Gray, 2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของครูโดยรวมทั้งโรงเรียน ประสิทธิภาพของครูโดยลำพังสามารถพยากรณ์ความผูกพันของครูที่มีต่อความเป็นหุ้นส่วนของชุมชนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครูต่อพันธกิจโรงเรียน และผูกพันของครูต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community: PLC) สอดคล้องกับเดล และฟ็อกซ์ (Dale & Fox, 2008) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ในกรณีการไกล่เกลี่ยประนีประนอมที่ส่งผลการลดความเครียดในภารกิจ พบว่า รูปแบบการไกล่เกลี่ยประนีประนอมถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะว่า สามารถช่วยลดความเครียดในภารกิจได้ ในส่วนของงานวิจัยในประเทศไทย เช่น พรพรรณ นีวจันทิก (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด

พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำตามสบายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับศิริพร นาคสุวรรณ (2548) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สอดคล้องกับทิพวรรณ โอบะคลัง (2549) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สอดคล้องกับพิมพ์พร ไชยดา (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จ ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลโดยอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กรและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ที่ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อความผูกพันของครู พันธกิจโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นความเจริญงอกงามที่สืบทอดกันมาจากอดีต เป็นสิ่งที่ต้องคงรักษาไว้เป็นระบบความคิดร่วมมีลักษณะพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่มีชีวิตอยู่ในสังคม วัฒนธรรมองค์กร จึงมีอิทธิพลต่อบุคคลทุกคนในองค์กรเฉพาะ ความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจ จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้รับความสนใจอย่างยิ่งในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์กร โดยมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรและการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นผลกระทบที่มีรูปแบบสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 3 ทาง คือ 1) ผลกระทบในการกำหนดทิศทาง

เป็นวิธีการที่วัฒนธรรมชั้นนำหรือกำหนดวิถีทางให้องค์การดำเนินการ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และผลักดันให้สมาชิกในองค์การมีพฤติกรรมในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามภารกิจ เป้าหมายขององค์การซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 2) ผลกระทบ โดยการแพร่กระจายเป็นระดับของความเข้มแข็งของวัฒนธรรมที่แพร่กระจาย หรือขยายผลระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกันหรือในองค์การเดียวกัน ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมหรือยอมรับในวัฒนธรรมอย่างเดียวกัน แสดงถึงการแพร่กระจายของวัฒนธรรมอย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งจะทำให้เกิดมีวัฒนธรรมเดียวกัน มีความเป็นเอกภาพ แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่มได้รับอิทธิพล การแพร่กระจายของวัฒนธรรมอย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งจะทำให้เกิดมีวัฒนธรรมเดียวกันและมีความเป็นเอกภาพ แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่มได้รับอิทธิพลการแพร่กระจายของวัฒนธรรมในระดับต่ำ และไม่ทั่วถึงทำให้พฤติกรรมแตกต่างกันจะไม่มีความเป็นเอกภาพ แต่ละกลุ่มย่อยในองค์การ จึงควรมีวัฒนธรรมอย่างเดียวกันมีแนวคิดร่วมกัน แสดงถึงการแพร่กระจายของวัฒนธรรมอย่างกว้างขวางทั่วถึง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และ 3) ความเข้มแข็งของผลกระทบของวัฒนธรรมเป็นพลังผลักดันหรือแรงกดดันของวัฒนธรรมที่มีต่อสมาชิกในองค์การ ถ้ามีพลังน้อย การกระทำสิ่งใดในแนวทางที่วัฒนธรรมกำหนด หรือชั้นนำไว้นั้นจะไม่ต่อเนื่อง วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีพลังผลักดันสมาชิกในองค์การ 2 ทาง คือ 1) แนวทางที่ถูกต้องซึ่งมีผลกระทบทางบวกต่อองค์การ มีทิศทางที่สอดคล้อง ตรงกับภารกิจ เป้าหมายขององค์การ ซึ่งนำไปสู่สมาชิกในองค์การมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง ซึ่งจะผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ และ 2) แนวทางที่มีผลทางลบต่อองค์การ ซึ่งจะชี้แนะพฤติกรรมของสมาชิกในทางตรงกันข้ามกับภารกิจขององค์การ จึงต้องพยายามทำให้เป็นวัฒนธรรมที่ไม่เข้มแข็งเพื่อไม่ให้มีอิทธิพลต่อองค์การ (Kilman, Saxton & Serpa, 1989, pp. 404-405)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วิลคินส์ และแพตเตอร์สัน (Wilkins & Patterson, 1985, p. 25) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นคุณลักษณะในองค์การมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน

ส่วน ซาท (Sathe, 1985) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของบุคลากรซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำ หรือไม่ควรทำอย่างไร

อโรบา และคิม (Arroba & Kim, 1992) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นหัวใจของการทำงานเป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้าง ขององค์การและการออกแบบงาน

รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การวัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้ และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ

โรบบินส์ (Robbins, 1993, pp. 238-239) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมโดยทั่วไปจะหมายถึงลักษณะเด่นขององค์กรนั้น ๆ โดยวัฒนธรรมเด่น เป็นค่านิยมร่วมหลักในองค์การที่ได้รับการยอมรับ และปฏิบัติร่วมกันอย่างแพร่หลายในหมู่สมาชิก แม้ว่าในองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยอีกหลายอย่างก็ตาม และคำว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคำที่พรรณนาถึงวัฒนธรรมไม่ใช่การที่สมาชิกชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น ซึ่งแตกต่างกับความพึงพอใจที่จะประเมินสถานการณ์งานวิจัยทางวัฒนธรรมจึงเป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานร่วมรับรู้เกี่ยวกับองค์การว่าเป็นอย่างไร ไม่ใช่การประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรม นอกจากนี้ กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg & Baron, 2003) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ หรือหมายถึง โครงร่างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม บรรทัดฐานด้านพฤติกรรมและความคาดหวังที่กำหนดร่วมกันโดยสมาชิกในองค์การ ทอมลินสัน (Tomlinson, 2004, p. 150) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับศักยภาพ การบูรณาการกลุ่มทรัพยากรและการเชื่อมผืน้องค์การเข้าด้วยกัน โดยผ่านเครือข่ายความสัมพันธ์ วัฒนธรรมจะช่วยทำให้ค่านิยมพื้นฐานอุดมการณ์และสมมติฐานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยชี้นำและการคล้อยตามในพฤติกรรมของบุคคลและองค์การส่งผลให้เกิดสัญลักษณ์และพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การย่อมส่งผลกระทบต่อค่านิยมและสื่อความหมายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การจึงอาจนำไปสู่การคงอยู่รอดขององค์การส่วนในประเทศไทยนั้น สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ความคิดของบุคคลซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนทำงานอยู่ มีบริบทและสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์การเดียวกัน แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำ หรือไม่อย่างไร เช่นเดียวกับสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจและระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ส่วน พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับแนวความคิดต่าง ๆ มีการสร้างและสะสมภูมิปัญญาขององค์การ เพื่อสืบทอดวัฒนธรรมทั้งความเชื่อ พฤติกรรม เป้าหมาย ค่านิยม และภารกิจที่ต้องทำขององค์การ รวมถึงการกำหนดมาตรการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การด้วย ขณะที่ มัลลิกา ดันสอน (2544) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ

และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์กร อาทิ การแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารและระเบียบวินัยในองค์กร เป็นต้น โดยสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้และเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการทางสังคม โดยเขาต้องแสดงบทบาทและมีความสัมพันธ์กับ บุคคลอื่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้เขาได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กร ส่วน วรรณรด แสงมณี (2544) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการแบ่งปันความรู้สึก ความหมาย ทุกองค์การจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราวที่เล่าต่อ ๆ กันมา มารวมกัน ในทำนองย้อนกลับเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ โดยทั่วไประหว่างสมาชิกของกลุ่มและปฏิบัติ ร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรทางการศึกษาเป็นลักษณะร่วมกันที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพและ เอกลักษณะขององค์กรหนึ่ง ๆ ที่อาจแสดงออกให้เห็นได้หลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบ ความคิด ความเชื่อ เจตคติและค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ถือประพฤติและ ปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น และอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง ในส่วนของสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีการ ความเป็นมาขององค์กร ค่านิยม และบรรทัดฐานของบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติและพฤติกรรมการทำงานที่เป็น เอกลักษณะของตนเองต่างจากองค์กรอื่น และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า วัฒนธรรม องค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจบรรทัดฐาน สัญลักษณ์ พิธีต่าง ๆ เรื่องเล่า การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นค่านิยมร่วมซึ่งบุคลากรรับรู้และตอบสนองต่อองค์การของเขาเมื่อเผชิญกับปัญหา วัฒนธรรมองค์กรจะควบคุมสิ่งที่บุคลากรสามารถทำได้ โดยเสนอแนะถึงวิธีที่ดีที่สุด การกำหนด แนวคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นที่ยอมรับและ นับถือ เป็นสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ แนวทาง แนวทางการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพล เป็นแรงกระตุ้น ส่งเสริมและสนับสนุน อันนำมาสู่ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความเป็น เอกลักษณะที่ทำให้เกิดการพัฒนา โดยระบบที่สื่อความหมายดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความคิดและ การปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่ารวมของผู้ที่เป็น สมาชิกไว้ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงาน ให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มีได้เกิดขึ้นด้วยตัวของมันเอง แต่เป็นการสั่งสม ต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดของวัฒนธรรมมักมีกระบวนการที่จะเริ่มจากบุคคล

อาจเป็นคนใดคนหนึ่ง อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรนั้น ๆ ซึ่งบุคคลนี้จะคิดค้นหรือมีแนวคิดวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อหรือค่านิยมที่สร้างขึ้นจะเป็นที่รับรู้ร่วมกันในกลุ่มแนวร่วมนี้ก่อน แล้วกลุ่มที่ถือเป็นแกนนำนี้จะนำแนวคิดหรือความเชื่อและค่านิยมเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์กร กรณีมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรแล้วย่อมเกิดความล้มเหลววิธีการที่จะรับรู้และไม่ให้ขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่มีอยู่คือ การใช้วิธีการบริหารรอบ ๆ วัฒนธรรมหรือการคลุกเคล้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ ผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกล และเข้าใจในเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กร จะพิจารณาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในขณะที่จัดทำแผน จะช่วยให้สามารถลดหรือขจัดวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ได้ ในขณะที่วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดหรือปรับทิศทางของทางเลือกกลยุทธ์ของกิจการ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมของกลุ่มแข่งขันก็จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจทางกลยุทธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของตนเช่นเดียวกัน ดังนั้นการเข้าใจถึงวัฒนธรรมของกลุ่มแข่งขันจึงย่อมช่วยให้กิจการดำเนินแผนการต่อสู้ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันได้ดีขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2533) วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในด้านความคิด การตัดสินใจ พฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติ ระบบ หรือโครงสร้างการบริหารตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ถ้าบุคลากรมีความเข้าใจแล้ว ก็ส่งผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จด้วยดี (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532, หน้า 125)

ไลเบอร์แมน (Lieberman, 1994) อธิบายถึงเหตุผล 5 ประการ ที่จำเป็นต่อการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนและระบบการศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาบรรทัดฐานของเพื่อนร่วมงาน การเปิดใจกว้างและการไว้ใจกัน 2) สร้างโอกาสและเวลาเพื่อการศึกษาหาความรู้ในสหวิทยาการ 3) หาโอกาสสำหรับให้ครูได้เรียนรู้เนื้อหาตามบริบท 4) คิดทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำและพิจารณาทบทวนความชัดเจนในภาวะผู้นำในโรงเรียนรวมถึงครูผู้สอน 5) สร้างและสนับสนุนเครือข่าย ความร่วมมือและการประสานเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน กับทั้งยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารงานของโรงเรียนที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นเครื่องมือหรือเป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งยังเป็นเทคนิคที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ 2) เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร 3) ชี้นำทิศทางที่กำหนดไว้ในเป้าหมายซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของตน (Reid, 1992, pp. 58-59)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) ชี้ให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นลักษณะร่วมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น

องค์การใดเลือกใช้รูปแบบ หรือประเภทของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร จะมีผลต่อพฤติกรรม การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การในรูปแบบนั้น นอกจากนั้นยังส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีการกำหนดโครงสร้างองค์การ การจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย ซึ่งหมายความว่า องค์การนั้นมีวัฒนธรรมองค์การ ตามประเภทที่ถูกนำมาใช้อย่าง เข้มแข็ง ในขณะที่ ซาท (Sathe, 1985, pp. 25-31) ได้สรุปถึงวัฒนธรรมองค์การว่า มีอิทธิพลต่อ องค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์การ ไม่สามารถเกิดขึ้นจากการออกเป็นกฎระเบียบได้ แต่ระดับของความร่วมมือที่แท้จริง ได้รับอิทธิพล มาจากการที่สมาชิกในองค์การมีคตินิยมร่วมกัน เช่น บางองค์การจะให้ระดับค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลนี้ ส่งผลอย่างมากต่อระดับความร่วมมือ 2) การตัดสินใจ (Decision making) วัฒนธรรมส่งผลต่อ กระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิด คตินิยมเบื้องต้นและ ความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์การซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ 3) การควบคุม (Control) หัวใจของการควบคุม คือ ความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้วกลไกการควบคุมในองค์การมี 3 ด้าน คือ 3.1) ด้านการตลาด จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม 3.2) ด้านการปกครองจะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นการควบคุม 3.3) ด้านเครือข่าย จะใช้ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกสำหรับควบคุม ถึงแม้ว่ากลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้านข้างต้น ไม่ได้ แยกจากกัน โดยเด็ดขาด แต่องค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้วยเครือข่าย เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดขอบข่าย แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง 4) การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหา ของการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื้อหาสาระนั้นมีความซับซ้อนมากเท่าไร ความผิดพลาด ในการสื่อสารก็จะมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ 2 ทาง คือ 4.1) ไม่จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องที่ถือว่ามีความคตินิยมร่วมกันอยู่แล้ว 4.2) การมีความคตินิยมร่วมกันช่วยให้ แนวทางในการตีความต่าง ๆ ที่ได้รับ 5) ความผูกพัน (Commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อ องค์การ เมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจ ต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่าจะช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันต่อ องค์การ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ที่บุคคลมีร่วมกับผู้อื่นในองค์การ 6) การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้ สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่การปฏิบัติ และ 7) การใช้เหตุผลของการแสดง พฤติกรรม (Justification of behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างเหตุผลของ

การแสดงพฤติกรรม ในขณะที่ตัวกันองค์การก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ในทางตรงกันข้าม องค์การก็อาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน ส่วน ชายน์ (Schein, 1990, p. 29) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาส่งสม เป็นสิ่งที่สมาชิกตระหนักถึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผลที่จะช่วยให้แนวทางปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนให้องค์การประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ในช่วงใดช่วงหนึ่ง วัฒนธรรมองค์การมีทั้งคุณและโทษ เป็นสิ่งที่มีวัฏจักรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้ และการที่องค์การจะอยู่รอดและก้าวหน้าได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย บูรณาการส่วนต่าง ๆ ของคนเข้าด้วยกัน เป็นที่ยอมรับของประชาชน รวมทั้งองค์การอื่น และ วรรณารด แสงมณี (2544) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่ที่สำคัญคือ รวบรวมสมาชิกให้เป็นปึกแผ่น รู้วิธีการเกี่ยวข้องและติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์การ เพื่อความภูมิใจและแสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน และช่วยให้้องค์การปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่้องค์การตั้งอยู่

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังส่งผลกระทบต่อการบริหาร ซึ่งพิจารณาแยกออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้ คือ 1) ผลกระทบทางด้านความคิดในทางบริหาร เป็นการพิจารณาจากวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจในการบริหารซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียม ประเพณี หรืออื่น ๆ ก็แล้วแต่ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความคิดในการตัดสินใจในการบริหารอยู่ไม่น้อย ซึ่งนักบริหารยุคหลัง ๆ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญว่าการบริหารคือ การตัดสินใจ (Decision-making process) คือมองการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกคนในองค์การว่า เป็นเองของการตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง อันเนื่อง มาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมทางด้านความคิด 2) ผลกระทบทางด้านการประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมนอกจากจะมีอิทธิพลต่อความคิดแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติอีกด้วย เพราะวัฒนธรรมจะมีการประพฤติปฏิบัติไปในลักษณะแตกต่างกัน เช่น การประพฤติในเรื่องคุณค่าของการทำงาน การช่วยเหลือตนเอง คุณค่าของเวลา คุณค่าของการศึกษา จึงเป็นการแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น มักจะอยู่ภายใต้วัฒนธรรมของตน มักจะเป็นลักษณะสัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะของตนเองในสังคมที่มีระบบอาวุโสยังมีอิทธิพลหรือมีความสงสาร เกรงใจจะมีผลต่อการตัดสินใจและการประพฤติที่กระทำไปไม่สอดคล้องกับเหตุผลทางการบริหาร 3) ผลกระทบด้านระบบหรือโครงสร้างทางบริหาร วัฒนธรรมจะมีผลทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นในระบบการบริหาร ตลอดจนโครงสร้างการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นคือ หลักการหรือเทคนิคในการบริหารหรือการปกครองที่ถูกสร้างขึ้นในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกวัฒนธรรมหนึ่งแล้ว อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง

ไปหรือไม่ก็ถูกตัดแปลงไปเพื่อความเหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้น ๆ และ 4) ลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ก็ถือเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมมนุษย์ เพราะมีวัฒนธรรมและมีความสามารถในการเรียนรู้รู้นั้นเอง กล่าวคือ สังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จะมีลักษณะการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีแตกต่างกันออกไป เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีในสังคมหนึ่งอาจนำไปใช้ไม่ได้ในสังคมหนึ่ง ทั้งนี้เพราะลักษณะทางวัฒนธรรม ทางด้านความคิด ทางการศึกษาตลอดจนโครงสร้างทางการบริหาร จะมีอิทธิพลต่อลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้นั้นเอง เช่น สังคมที่มีวัฒนธรรมในลักษณะการอนุรักษ์นิยม หรือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะไม่นิยมที่จะใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย (แหลมไทย พงษ์พรม, 2546, หน้า 19-20)

ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องนั้น ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) สมาชิกในโรงเรียนจำเป็นต้องร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ สนับสนุนความดีงาม และเข้าใจในข้อสันนิษฐานต่าง ๆ โดยเฉพาะต้องตระหนักในเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร การสอน และการประเมินผลนักเรียน 2) สมาชิกในโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างสภาวะแวดล้อม เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยค้นหาช่องว่างระหว่างความคิดสภาพแวดล้อม และพิจารณาหาทางเลือกที่จะเชื่อมโยงช่องว่างเหล่านั้น และ 3) สมาชิกในโรงเรียน จำเป็นต้องร่วมมือกันวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล ปรับปรุงและบูรณาการเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับห้องเรียน (Gordon, 2002, p. 164) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์การวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น การที่ผู้บริหารเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลดีและช่วยให้ผู้บริหารในกวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของบุคลากรในองค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นคุณค่ารวมผู้ที่เป็นสมาชิกไว้ด้วยกัน เป็นการสั่งสมต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ ทั้งในด้านความเชื่อ ความคิด การตัดสินใจ พฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิก และส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ

วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้น ชายน์ (Schein, 1990) ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 วิธี คือ 1) การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (Survey research approach) พิจารณาว่า

วัฒนธรรมองค์กร เป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมติเอาว่า มีมิติของวัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์กรที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า ข้อมูลการศึกษาจะได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง

2) การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytic descriptive approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ แต่กระทำโดยยกเว้นของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ เพื่อง่ายต่อการศึกษาในแต่ละประเด็น

3) การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic approach) ได้แนวการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา โดยมีข้อสมมติว่าจะคลี่คลายจะเข้าไปในโครงสร้างต่าง ๆ ในองค์กรไม่ได้ ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น

4) การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (Historical approach) การศึกษาแบบนี้คล้ายกับวิธีการชาติพันธุ์วรรณา แต่สามารถชัดเจนได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์ และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว และ

5) การศึกษาแบบให้คำปรึกษา (Clinical descriptive) เป็นการศึกษาวรรณกรรมองค์กรในรูปแบบของบริษัทที่มาให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาแบบนี้เรียกว่า การพัฒนาองค์กร

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า วิธีการศึกษาวรรณกรรมองค์กรเป็น 5 วิธี คือ การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ และการศึกษาแบบให้คำปรึกษาการศึกษาแบบให้คำปรึกษา

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) สภาพแวดล้อมองค์กร เป็นตัวกำหนดว่า การดำเนินงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร 2) ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วซึ่งถึงความสำเร็จด้วย ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จในองค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรรู้จักกันดี ผู้นำในองค์กรมักพูดถึงความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่ปิดบังและมักทบทวนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม

3) วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นปฏิบัติตาม บางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ บางคนเป็นวีรบุรุษที่สร้างขึ้นมาจากการอันตรงคุณค่าควรแก่การจดจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้หน้าคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน เป็นต้น โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขากว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง บางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบแต่รูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ นำทำตาม 4) ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับสูงขึ้นไปจะมี

พิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์การยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ การยกย่องบุคลากรดีเด่นที่ยอมรับของทุกๆ คน เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์การหลายแห่งยึดถือ และจัดอย่างสม่ำเสมอ และ 5) ข่ายวัฒนธรรม คือช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์การ โดยมี “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษ พวกเขาชอบเล่า ชอบพูด ชอบเขียน นักเทศน์เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์การ การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ได้ เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้ เข้าใจ เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาผู้บริหารที่ไม่เข้าใจวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การเช่นกัน ประวัติความเป็นมาเบื้องหลังการแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรมและสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ประวัติความเป็นมาขององค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนทราบ แต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้ง ถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม (Griffin & Moorhead, 2007) จึงอาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณีและข่ายวัฒนธรรม

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

อัลเวสสัน (Alvesson, 1989, pp. 50-51) ได้สรุปถึงคุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมการไว้ดังนี้ 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยอมรับ 2) มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน 3) ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน 4) มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ 5) มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม และ 6) มีบรรยากาศขององค์การ (Organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้น จากปฏิบัติสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การและนอกองค์การด้วย ขณะที่ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 14-20) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ 1) เป็นค่านิยมความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรม

เดียวกันได้ นักมานุษยวิทยาในอดีต มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคน หรือส่วนใหญ่ของสังคมเห็นพ้องต้องกัน สังคมในอดีต จึงมีวัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว ไม่มีวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มคนที่คิดและทำต่างจากคนส่วนใหญ่ แต่สังคมสมัยใหม่ เช่น สังคมของเมืองใหญ่ รวมถึงองค์การขนาดใหญ่ ไม่มีลักษณะเหมือนสังคมชนเผ่าในอดีต สังคมและองค์การสมัยใหม่มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์การมีความแตกต่างหลากหลายทางการศึกษา ภูมิหลัง ครอบครัว ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ นอกจากนั้นสังคมและองค์การสมัยใหม่ยังเป็นสังคมเปิด คือมีการติดต่อกับสังคมและองค์การอื่นอย่างกว้างขวาง ทำให้รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จากลักษณะดังกล่าว ทำให้วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนบางส่วนใหญ่หรือทุกคนในสังคมกล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่ มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่มักประกอบด้วย กลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตนเองแต่อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่าง ๆ เห็นร่วมกันบ้าง 2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาก่อสร้างสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในองค์การจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้น ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน แล้วสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร 3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์การนั้น บุคลากรใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational socialization) โดยผู้บริหารจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและกาวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นบุคลากรใหม่ยังเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้บริหาร และหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้บุคลากรรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในองค์การได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในองค์การเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น นั่นคือ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง 4) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึงหลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลา

แห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์กรจำนวนหนึ่งแล้วว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหา หรือสนองความต้องการขององค์กรได้ คนในองค์กรก็จะคิด เชื่อและทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า เป็นระยะเวลาจนจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหมายความว่า สิ่งที่ทำนั้นกลายเป็น สามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการใช้ของขนบธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม 5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรที่พึงพาการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งสัญลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กร มักเกิดขึ้น ใน 2 กรณี กรณีแรกเป็นเรื่องที่องค์กรพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังสมาชิกใหม่ เป็นกรณีที่องค์กรพยายามถ่ายทอด หรือสอดแทรก ค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงาน ที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรทำตาม ผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ สัญลักษณ์ที่องค์กรนิยมใช้ในกรณีนี้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เพลงประจำองค์กร การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรในกรณีที่สองเป็นเรื่องที่ บุคลากรหรือบุคคลภายนอกพยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนั้น สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร จึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นได้ และ 6) เป็นสิ่งที่ ปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนา จนเป็นหนทางที่กลุ่ม ยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะต่าง ๆ หลายประเภทสรุปได้ ดังนี้ 1) การส่งเสริมนวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยง (Innovation and risk talking) คือ การที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้น ให้สรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นในแสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ 2) การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์กรแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์และใส่ใจ รายละเอียด 3) การมุ่งผลผลิต (Outcome orientation) คือระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์ หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล 4) การให้ความสำคัญกับ สมาชิก (People orientation) คือ ระดับการตัดสินใจทางการบริหารที่ให้ความสำคัญในผลลัพธ์ ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและไม่สร้างแรงกดดัน 5) การทำงานทีม (Team orientation) คือ ระดับที่กิจกรรม ต่าง ๆ ในการจัดขึ้น เพื่อให้มีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าเน้นความสามารถของ รายบุคคลมุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก 6) การมุ่งมั่นสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่ สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานมุ่งมั่นแข่งขันมากกว่าทำงานกันตามสบาย 7) การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์ สิ่งต่าง ๆ ได้ ด้วยการยึดถือระเบียบหวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัยซึ่งตรงข้ามกับ

การมุ่งการเจริญเติบโตขององค์กร 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จำนวนและประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทของข่าวสารที่ติดต่อและแบบของการติดต่อ 9) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) คือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ความเต็มใจของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนามีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ได้ตามลำดับ 10) การให้รางวัลความชอบ (Performance-reward) คือ การจัดสรรรางวัลและความดีความชอบตามความสามารถของปฏิบัติงาน ซึ่งตรงข้ามกับระบบอาวุโสและการเล่นพรรคเล่นพวก พฤติกรรมชนิดใดที่ได้รับรางวัลและประเภทของรางวัลที่ให้และบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ 11) การตัดสินใจ (Decision making) คือ วิธีการตัดสินใจและการแก้ไขความขัดแย้ง 12) การวางแผน (Planning) คือ ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์กร 13) การปฏิบัติทางการบริหาร (Management practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การเข้าถึงระดับฝ่ายบริหาร มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์กร การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 14) การปฏิบัติงานตามสายงาน (Easy gooiness) เน้นสภาพของความสงบอดทนกับภาวะที่เป็นอยู่ ใจเย็นและความขัดแย้ง 15) รักษาความอยู่รอด (Fortress) เน้นความสำคัญในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน 16) วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ต้องมีคนรู้จักคอยให้การส่งเสริมในการพิจารณาความเหมาะสม ความก้าวหน้าอาจเป็นเพียงได้หมุนเวียนตำแหน่งงานให้รู้หลายหน้าที่ 17) การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball team) ให้ความสำคัญกับพรสวรรค์และความสามารถเฉพาะบุคคลสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่ากับผลงาน การก้าวกระโดดหรือเปลี่ยนงานจากที่หนึ่ง ไปอีกที่หนึ่งถือเป็นสิ่งปกติ 18) การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับในการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ 19) การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกันและยอมรับความแตกต่างอย่างเปิดเผย 20) การชี้แนะ (Direction) คือระดับที่องค์กรกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการทำงาน และ 21) การแสดงตัว (Identity) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรแสดงว่า เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

ทั้งหมดในกลุ่มทำงานเฉพาะหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะ (นันทิยา น้อยจันทร์, 2550, หน้า 23-25)

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เป็นค่านิยม ความเชื่อพฤติกรรมร่วมและบรรทัดฐาน ของกลุ่มที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาการสั่งสม สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นจับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เมื่อเราเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่งวัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1.1) ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึกเฟอร์นิเจอร์ในองค์กร รูปลักษณ์ วัตถุและการวางผังสำนักงาน 1.2) ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน 1.3) ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์กร เรื่องตลกในหน่วยงาน ซึ่งจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์ที่ใช้กันภายในหน่วยงานคำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมาอุปมัยหรือคำขวัญที่มักใช้กัน ในองค์กร

2) ค่านิยม (Values) ค่านิยมเป็นหลักการเป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะบ่งชี้ว่าสมาชิกขององค์กรให้ความสำคัญในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่นคงหรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริหารที่ดีเสมอ

ส่วนธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นเหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้แต่เป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกทราบว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การไม่พูดคุยในโรงภาพยนตร์ขณะที่ภาพยนตร์กำลังฉายอยู่ การไม่ตัดแถวที่กำลังเข้าคิวอยู่ ความเหมาะสมในการแต่งตัวในสถานที่ หรือการที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอกว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถวและการไม่พูดคุยในโรงภาพยนตร์ เป็นผลมาจากค่านิยมของสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น และ 3) ฐานคติ (Assumptions) ฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้ตัว (Unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคนหรือความคิดหรือการกระทำ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือ

ตั้งข้อสงสัยแต่อย่างไร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, หน้า 189-191) ส่วน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมหลัก (Core culture) หรือวัฒนธรรมเด่น (Dominant culture) เป็นค่านิยมหลักหรือความเชื่อหลักขององค์การ ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ หรือเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งกำหนดโดยสมาชิกโดยสมาชิกขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา ดังนั้นวัฒนธรรมหลักหรือวัฒนธรรมเด่นจึงเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์การถึงแม้ว่าบุคลากรจะมาจากที่แตกต่างกัน มีพื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์การที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด 2) วัฒนธรรมกลุ่มย่อย (Subculture) คือ กลุ่มบุคคลซึ่งมีค่านิยมและความเชื่อถือ มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน และมีลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน องค์การจะประกอบด้วย กลุ่มวัฒนธรรมย่อยของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน กลุ่มย่อยของผู้ที่มีเชื้อชาติและศาสนาเดียวกัน กลุ่มย่อยของผู้ที่มีอายุและเพศเดียวกัน เป็นต้น และ 3) วัฒนธรรมที่ขัดแย้ง (Counterculture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมและปรัชญาที่ต่อต้านกับระบบขององค์การหรือระบบสังคม ตัวอย่างการรวมกิจการ การซื้อกิจการ อาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ขัดแย้ง ดังนั้นในการร่วมลงทุน ผู้บริหารควรมองหาผู้ร่วมลงทุนที่มีค่านิยมในวัฒนธรรมที่สอดคล้อง หรือคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของบริษัทเพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ วัฒนธรรมทางกายภาพ ที่มนุษย์สร้างขึ้น ค่านิยมที่ และฐานคติ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

คุก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ถอยร่น (Passive-defensive culture) และ 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive defensive culture) โดยแต่ละลักษณะมีสาระสำคัญดังนี้

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรคือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีรักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นมีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าในองค์การนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรม

การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการมีเหตุผล มีหลักการในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนและปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้พฤติกรรมของบุคลากร จะเป็นนักรางแผนที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานท้าทายความสามารถ 2) มิติมุ่งความต้องการความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง (Self-actualization) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรตามความนึกคิดและความคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์กร และบุคลากรสอดคล้องกันและบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถพัฒนางานของตนเองได้อย่างอิสระ 3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญบุคลากร สมาชิกขององค์กรคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอทำให้บุคคลมีความภาคภูมิใจ และ 4) มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliate) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-defensive culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่มีลักษณะ มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากร จะมีลักษณะคล้ายตามพึ่งพาผู้บริหาร และยึดกฎระเบียบขององค์กรเป็นหลักและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์ของบุคลากร เป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคง ปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร และการเห็นด้วยกับแนวคิดของผู้บริหารและร่วมงาน เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่จะปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติงานตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตนเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่เสี่ยงน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการเห็นด้วยหรือคล้ายตามความคิดเห็น 2) มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional) คือ องค์กร มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ที่องค์กรนั้นยึดถือปฏิบัติ แบบแผนการปฏิบัติงานควบคุมด้วยระบบราชการ บุคลากรต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกดีต่อกฎระเบียบ 3) มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรมีค่านิยมและ พฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับ

ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่มบุคลากรจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง และ 4) มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการโทษเมื่อผิดพลาด แม้ว่าบุคลากรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ไม่ได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้บุคลากรปิดความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดเนื่องจากกลัวถูกตำหนิ ถ้ามีเหตุต้องตัดสินใจจะพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน

3. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive defensive culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการของบุคลากรและผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีการแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การชอบต่อต้านและมีข้อขัดแย้งตำหนิเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้อทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรมีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้า และการเจรจาต่อรอง เนื่องจาก บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นเสมอ 2) มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่บุคลากรนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ บุคลากรชอบเป็นผู้มีเทศและสอนงานผู้ร่วมงานที่ได้รับจะได้รับจากการใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้มีอำนาจในการควบคุม และปกครองผู้อื่น ยิ่งมีอำนาจมากยิ่งขึ้นเท่าไรก็จะทำให้มีความรู้สึกว่ามันคงเท่านั้น 3) มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่จะต้องมีการแพ้-ชนะ บุคลากรต้องการชนะและเหนือกว่าผู้อื่นในองค์กร การแข่งขันทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรเป็นกลุ่ม ๆ และบุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน และเชื่อว่าการแข่งขันจะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และ 4) มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน บุคลากรจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วนและต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ยาวนาน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรของคุณ และลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989) ที่ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้ 3 ลักษณะประกอบด้วย

1) วัฒนธรรมสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวไปใช้ศึกษาวิจัย อาทิ ชาติชาย จันทศรี (2546) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรีพบว่า วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมมีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉยชา ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์เป็นลำดับรองลงมา

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรงและวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ช่วยสร้างสรรค์บูรณาการในการองค์การทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจจะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพองค์การได้ ซึ่งหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ 1) หน้าที่พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนการนำทางสังคมที่ช่วยสังคม ช่วยเสริมพฤติกรรม ความมุ่งมั่น และร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ คือ 1.1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน 1.2) เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมกันที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกัน มีแนวโน้มก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม 1.3) เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกันจะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก 1.4) กล่อมเกล่าพฤติกรรมทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์การหน้าที่เสมือนแหล่งของความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่าง ๆ ในองค์การจึงเป็นเช่นนี้ 2) วัฒนธรรมองค์การกับการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับภารกิจที่มีปฏิสัมพันธ์กับแรงผลักดันจากภายนอกวัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับ 2.1) ภารกิจพื้นฐานและกลยุทธ์ขององค์การ 2.2) เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ 2.3) วิธีการในการบรรลุเป้าหมาย 2.4) มาตรฐานในการวัดความคืบหน้าเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย 2.5) วิธีการที่จำเป็นในการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น 3) วัฒนธรรมองค์การกับการบูรณาการภายใน เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพของความเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นแรงภายในที่ทำให้สมาชิกองค์การสามารถบรรลุผลร่วมกันอย่างแท้จริงด้วยการสร้างวิถีทางที่ชัดเจนให้สมาชิก โดย 3.1) การพัฒนาภาษาร่วมมีภาษาเฉพาะกลุ่มขึ้นมา 3.2) การสร้างบรรทัดฐานที่เห็นพ้องกันในหมู่บ้านสมาชิก 3.3) ช่วยแก้ไขความแตกต่างทางสถานะและอำนาจ 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของความสนิทสนมและมิตรภาพ

ต่อกัน 5) ช่วยกำหนดที่มาของการให้รางวัลและการลงโทษ และ 6) ช่วยให้เกิดปรัชญาที่ช่วยให้ความหมายของสิ่งที่ยกย่องไม่ได้ (คารุวรรณ ฤทธิการ, 2552, หน้า 62) นอกจากนี้ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ยังได้สรุปถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ จากการที่สมาชิกในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงาน ที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่กี่เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือ การสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิถีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รับรางวัล ส่วนวิถีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิด วิถีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหม่ปรารถนา 2) จัดระเบียบ ในองค์กร ถ้าบุคลากรเรียนรู้ เข้าใจและยอมรับวิถีคิด วิถีทำงานที่องค์กรคาดหวังบุคลากร ก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงาน และการประพฤติกรรมปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางด้านดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและ ปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าวย่อมได้คนรับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ช่วยวางเกณฑ์ให้สมาชิกขององค์กรคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้องค์กรทำงานไปได้ อย่างมีระบบและราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินว่า วิถีคิดใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม 3) กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้ววัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้ สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กร การเข้าใจ ความหมายของพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กรยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรออกจาก ผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วยเพราะว่าส่วนใหญ่แล้วสมาชิกขององค์กรหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของ องค์กรเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ อย่างถูกต้อง 4) ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชิน 5) แก้ไข ปัญหาและตอบสนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด 6) ช่วยชี้แนวทาง ในการทำงานและการประพฤติกรรมปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านการเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นคิดวิถีทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมที่จะใช้ภายในองค์กร กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรุ่นใหม่ เรียกว่า

การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ การหล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ของสมาชิกองค์การ เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์การที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขารับเอาวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป และ 7) สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่กลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์การรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่น มีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงานผลงาน ชื่อเสียง และภาพพจน์ของกลุ่ม

สรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้เกิดความผูกพัน มีจุดหมายร่วม ความเข้าใจร่วม เกิดแนวปฏิบัติ จักรระเบียบในองค์การ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการ จำเป็นพื้นฐานขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลสำเร็จขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการบริหารงาน ในโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมในโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่มีสำคัญมาก ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผล ดังที่ ซาธ (Sathe, 1985, pp. 25-31) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาของความไม่เข้าใจในการสื่อสาร 5) ช่วยให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 6) ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม สอดคล้องกับ คาเมรอน และเอททิงตัน (Cameron & Ettington, 1988, pp. 26-29) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยวัฒนธรรมโรงเรียนต้องมีความเข้มแข็งและสอดคล้องเข้ากันได้ ซึ่งจะผลักดันให้เกิดความเชื่อในแนวทางเดียวกันอันจะนำมาซึ่งการคิดและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับดาฟท์ (Daft, 1992, p. 323) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งที่สร้างให้โรงเรียนบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อ กลยุทธ์ของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุผลได้ สอดคล้องกับบราทเวท (Brathwaite, 1993, pp. 27-29) ได้ศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงต้องมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่งประกอบด้วย ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้คน

ปฏิบัติยึดถือซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรด้วย สอดคล้องกับแอนเดอร์สัน (Anderson, 2000) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน และสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี โดยกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ คาเมรอนและเอดดิงตัน พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบเชิงสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพองค์กร วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร สุขภาพองค์กรและความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์กร การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการทำงานและอาจารย์ และความสามารถในการได้ทรัพยากร และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความเปิดของระบบเชิงสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพองค์กร ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน สอดคล้องกับ สาทกร ภูริโสภณัฐ (2549) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนประสิทธิผล โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์และตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกับประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนและลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่มีความสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 60.00 ส่วนวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับชยชาติ กัญหา (2550) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับพิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ด (2551) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์การราชการ พบว่า การนำวัฒนธรรม I AM READY ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี ทำให้คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรม I AM READY ขององค์การราชการเพิ่มขึ้นจากเดิม กระทรวงต่าง ๆ ยึดถือและให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของแต่ละกระทรวง และวัฒนธรรม I AM READY มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกับประสิทธิผลขององค์การราชการ สอดคล้องกับนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552) ที่ได้ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมในโรงเรียน ให้มีการยอมรับ

ในความสามารถกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมความสามารถในการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเน้นการปฏิบัติงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับ รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ที่ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สอดคล้องกับ รุจิราพรรณ คงช่วย (2555) ที่ได้สร้างรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลสำเร็จขององค์การได้ว่า วัฒนธรรมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมความสัมพันธ์ ที่ถูกต้อง เหมาะสมกับค่านิยม ความเชื่อ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานขององค์การ ให้บรรลุผลได้

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ

มีนักวิจัยที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์การไว้หลายท่าน เช่น เซอร์จิโอ และสตาร์เรท (Sergiovanni & Starratt, 1988, p. 158) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครู พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครู สอดคล้องกับเซง (Cheng, 1989, p. 141) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและวัฒนธรรมการ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมในฮ่องกง พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู สอดคล้องกับเมลนิค (Melnick, 1989) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ภาษา การแต่งกาย การแสดงออก ความรู้สึก ความผูกพันในโรงเรียนและการสนับสนุนโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมีจิตสำนึกในมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนมีความหมาย สอดคล้องกับลอก และครอฟอร์ด (Lok & Crawford, 1999) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันต่อองค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ส่วนอายุและระยะเวลาการทำงานในองค์การมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับปอปเพนส์ (Poppens, 2011) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันที่มีต่อวิทยาลัยเอกชนในเขต Midwestern พบว่า อาจารย์และผู้บริหารที่รับรู้วัฒนธรรมภายในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่สอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมมีระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า ผู้ที่เห็นว่า วัฒนธรรมในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กร ได้สูงกว่า ตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับโอลิเวียร์ (Olivier, 2001) ที่ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ พบว่า วัฒนธรรม การเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกัน เป็นตัวที่มีอำนาจทำนายสูงสุดต่อความผูกพันของครู ที่จะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป สอดคล้องกับกูเบอร์ (Guber, 2002) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรม องค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระเบียบการแต่งกาย ค่าขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนาย ความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้ สอดคล้องกับมาร์เน็ตเจ และมาร์ตินส์ (Manetje & Martins, 2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 371 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และนำไปสู่การริเริ่ม เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จทั้งวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อ องค์กร สอดคล้องกับเซน, ไอเชก และกานี (Zain, Ishak & Ghani, 2009) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของ วัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร, กรณีศึกษาจากบริษัทที่ขึ้นบัญชีไว้ของ มาเลเซีย จำนวน 190 บริษัทในมิติด้านต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร รางวัลและความตระหนัก การอบรมและการพัฒนาความผูกพันของลูกจ้างคนงาน ที่มีต่อองค์กร พบว่า มิติต่าง ๆ ทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้เลือกไว้ในการศึกษารั้งนี้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจลูกจ้างคนงานให้มีความผูกพันต่อองค์กร จากข้อค้นพบว่า แสดงให้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของมิติต่าง ๆ เหล่านี้ ในการทำให้เกิด ความชอบในสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้ลูกจ้างคนงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างแน่นแฟ้น เพื่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับซิโมซิ และเซนิกา (Simosi & Xenikou, 2010) ได้ศึกษา เกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อ องค์กร โดยศึกษาเชิงประจักษ์จากองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศกรีซ จากกลุ่มคนงานลูกจ้าง จำนวน 300 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างสองมิติ กล่าวคือ ในมิติด้านความเสียสละส่วนบุคคลพบว่า มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรและการให้รางวัล แลกเปลี่ยนตามสถานการณ์ซึ่งถือเป็นข้อมูลข่าวสาร ที่สำคัญของการสนับสนุนต่อปฏิบัติในการสร้าง

ความผูกพัน วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับพิสิฐ พูลสวัสดิ์ (2548) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สอดคล้องกับเจลิชว ภากะสัย (2550) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สอดคล้องกับปัจเจก ทัพพรหม (2550) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรของพนักงาน แต่จากการศึกษางานวิจัยของหลายท่าน ได้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อาทิ เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2548) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตาม การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามความต้องการ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” โดยภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับชอว์ (Shaw, 1990) ที่พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างการเน้นที่ค่านิยมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของครู สอดคล้องกับไมเจน (Meijen, 2007) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย หรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพัน ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพยายามสร้างเจตคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างได้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายทัศนะ อาทิ มิทเชลล์ และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987, p. 144) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง เจตคติที่คนๆ หนึ่งมีต่อองค์กร องค์กรที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงแสดงพฤติกรรมเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงสามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตที่จะบุคคลจะปฏิบัติต่อองค์กร รวมทั้งสามารถทำนายการเปลี่ยนงานของลูกจ้างได้

ส่วน อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Mayer, 1990) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การ โดยมีสิ่งหนึ่งยั้งไว้ให้บุคคลยังอยู่ในองค์การ ขณะที่ บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg, 1990, pp. 173-174) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง เจตคติที่ดีต่อองค์การเป็นสื่อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อองค์การและเกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าระดับความผูกพันต่อองค์การการสูงแสดงถึงบุคลากร มีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) เต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ และ 3) ประารถอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

สตีเยอร์ส (Steers, 1991, p. 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ และ 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์การแต่ละบุคคล มีความตั้งใจให้องค์ประกอบประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

มุชินกี (Muchinsky, 1996, p. 367) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคคลมีพันธะสัญญาภายในจิตใจต่องาน และก่อให้เกิดความพยายามอย่างมากในการทำงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และ ลูธานส์ (Luthans, 2002, p. 235) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะเป็นเจตคติส่วนใหญ่ในยามใน 3 ลักษณะ คือ 1) ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ 2) มีความเต็มใจในการทำงานให้กับองค์การด้วยความพยายามในระดับสูง และ 3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นเจตคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติอันดีของบุคลากรที่มีต่อองค์การ โดยยอมรับเป้าหมายขององค์การ ทูมเทให้กับงานและต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้หลายท่าน อาทิเช่น บุชานัน (Buchanan, 1974, pp. 533-546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และเป็นผู้มีส่วนส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การรวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นเขายังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของผู้บริหารต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่ในสถานะที่ดีนั้น มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิผลถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

แคสท์ และ โรเซนวิก (Kast & Rosenzweig, 1985, pp. 647-648) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร โดยกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมองเห็นความสำคัญของเป้าหมายประสงค์ขององค์กรแล้ว ก็เชื่อมั่นได้ว่าองค์กรนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

สเตียร์ (Steers, 1988, pp. 579-581) เห็นว่า ถ้าหากความผูกพันต่อองค์กร แสดงถึงส่วนหนึ่งของกระบวนการแห่งการปรับตัว ดังนั้นความผูกพันในระดับสูง จะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริงมีความเต็มใจ พื่อใจและกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมขององค์กรและบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะไม่มีพฤติกรรมขาดงาน 2) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นบุคลากรในองค์กร และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร นำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเต็มใจ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็ได้ยืนยันว่าการที่มีบุคลากรมีความผูกพันสูง ช่วยลดการเปลี่ยนงานได้ 3) บุคลากรยังคงยึดถือต่อจุด มุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเขาพบว่า เขาเป็นตัวจักรสำคัญในการสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้องค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายประสงค์ พวกเขาจะมีความจงรักภักดีและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ 4) ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำ ใช้กำลังและความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ซึ่งความพยายามดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาหรืออย่างอื่น ก็จะแปรเปลี่ยนไปเป็นผลการปฏิบัติงานในที่สุด นอกจากนี้ ฟาสซี (Fazzi, 1994, pp. 17-19) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อพนักงาน เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป และ วัชรวิทย์ (2540, หน้า 23) กล่าวว่า

ความผูกพันต่อองค์การใช้เป็นตัวชี้วัดที่ดีของประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากสมาชิกซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อนำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จ จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งตนเองเลื่อมใสได้หรือกล่าวในทางกลับกันก็คือ หากสมาชิกขององค์การรู้สึกว่าคุณไม่ได้ได้รับการดูแลที่ดีพอหรือรู้สึกไม่มีคุณค่าในองค์การของตนเองแล้วก็จะรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงาน โดยไม่มีความกระตือรือร้นและลาออกจากองค์การไปในที่สุด แต่หากเป็นกรณีที่สมาชิกไม่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการที่จะต้องจ่ายให้ ผลงานที่ได้รับ บรรยากาศองค์การ ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การย่อมจะต้องลดน้อยถอยลงไปตลอดเวลา และ สมโภชน์ นพคุณ (2541, หน้า 46-52) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นเสมือนจิตใจขององค์การ เป็นเครื่องชี้นำในการแสดงออกและตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมบ่งชี้ความเป็นเอกลักษณ์และความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นในองค์การต่าง ๆ จะมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การขึ้นเป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมย่อยหลายอย่าง ๆ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และความสามารถในการดำเนินงานองค์การ โดยเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนาปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ส่วน สุพินดา กิวานนท์ (2545, หน้า 32) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่า เปรียบเสมือนเป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์การนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และ วิจารณ์ รพีพิศาล (2549, หน้า 261-262) กล่าวว่า ความผูกพันก่อให้เกิดความยึดเหนี่ยวในคุณค่าของงานความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและก้าวหน้าขององค์การนั้นหมายถึง เราได้สร้างผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานงาน ดังนี้ 1) เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์การ 2) เป็นการสร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ 3) เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จต่อองค์การ 4) เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์การ 5) เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน และ 7) เป็นการลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน และ สนทนา นรินทร์ (2552, หน้า 2) กล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้ 1) การพูดถึงองค์การในทางที่ดี (Say) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานและมีความมั่นใจในสินค้าและบริการขององค์การ

และการเห็นคุณค่าขององค์กร 2) การตัดสินใจอยู่กับองค์กร (Stay) ซึ่งเกิดจากความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าของพนักงานและคุณค่าขององค์กร เช่น ความยุติธรรม ความมั่นคงขององค์กร ความพึงพอใจ ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหน่วยงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 3) การทำงานด้วยความมุ่งมั่น (Strive) มีสาเหตุมาจากคือ ความรักในงานและได้รับการสนับสนุนจากผู้จัดการ และการสนับสนุนจากองค์กร

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

แนวความคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรว่าสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. แนวความคิดด้านเจตคติต่อองค์กร แนวคิดนี้ได้รับความสนใจมากกว่าขององค์กร ผู้นำในการศึกษาความผูกพันขององค์กรตามแนวคิดนี้ คือ พอร์เตอร์ และคณะ (Porter et al.) ได้ให้ความหมายของความผูกพันขององค์กรว่าหมายถึง 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและบุคคลสามารถไปในทิศทางเดียวกัน ได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้ว เห็นว่าค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะสามารถนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ภายใต้สภาวะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้ 2) ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร ในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจและตั้งใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดีมีการแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่า งานคือวิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี เห็นอื่นใดเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายงานหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงานไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่

ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออก ไม่ว่าจะ
องค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในสภาวะวิกฤติอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

2. แนวคิดทางด้านพฤติกรรม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบ
ของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี การแสดงออกในรูปของ
พฤติกรรมต่อเนื่อง หรือความคงเส้นคงว่าในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้าย
เปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้าย
หรือไปไหนเนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสมาชิกภาพไว้หรือ
ลาออกจากองค์กรไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือ
ผลประโยชน์ที่สูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงในแนวพื้นฐานความคิดนี้มีชื่อว่าไซด์-เบท (Side-Bet
Theory) คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า
ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง การที่คนๆหนึ่งเข้าไปเป็นสมาชิกของ
องค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง เขาก็ได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจ
ลงไปในช่วงเวลานั้นให้กับองค์กรและยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสจะไปทำงานหรือ
เป็นสมาชิกขององค์กรอื่น บุคคลนั้นย่อมหวังประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออก
ไปก่อนครบกำหนด จะได้รับการพิจารณาบำเหน็จบำนาญหรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องกำหนดเวลา
ก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกายสติปัญญาไปโดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่าเพราะฉะนั้นการที่คน ๆ หนึ่ง
เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาลงทุนอยู่ในกิจการหรือ
องค์กรนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลาและยากต่อการที่จะละทิ้งจากองค์กร
ไปเพราะหมายถึงประโยชน์ที่เสียไปมากขึ้น

3. แนวความคิดทางด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวความคิดนี้
มองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งเป็นผล
มาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมี
ความผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อ
องค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกิจการ
(อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, หน้า 35-36)

นอกจากนี้ อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18) ได้นำเสนอรูปแบบ
ของความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ลักษณะดังนี้ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective
commitment) เป็นความผูกพันที่พนักงานพึงมีต่อลักษณะของงานที่มีความน่าสนใจและท้าทาย
ความสามารถ การที่องค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือมีอิสระในการคิดตัดสินใจและลงมือทำงาน
ในหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรมีความชัดเจน และทำให้พนักงานรู้สึก

พวกเขาปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuous commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่พนักงานอยู่กับองค์กรหรือการที่พนักงานลงทุนลงแรงไป ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ได้รับความอิทธิพลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มจากครอบครัว และวัฒนธรรมสังคมและการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรตอนเริ่มสู่องค์กรปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาควรจะต้องอยู่ในองค์กร สมชาย วรรณญาณุ ไกร (2547) ได้สังเคราะห์งานวิจัยความผูกพันต่อองค์กรในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535-2545 จำนวน 122 เรื่อง พบว่า ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรที่นักวิจัยในประเทศไทยนิยมใช้ศึกษามี 4 แนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีของพอร์ทเตอร์ และคณะ (Porter et al.) คิดเป็นร้อยละ 60.66 2) ทฤษฎีของเมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen) คิดเป็นร้อยละ 7.38 3) ทฤษฎีของค็อก และวอลล์ (Cook & Wall) คิดเป็นร้อยละ 1.64 และ 4) ทฤษฎีของบุชานัน (Buchanan) คิดเป็นร้อยละ 0.82 ส่วนที่เหลือไม่ได้ระบุทฤษฎีอ้างอิง

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของมาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) ที่ได้เสนอรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 2) ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน และ 3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวไปใช้ศึกษาในโรงเรียน อาทิ ประชุม บำรุงจิตร์ (2551) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับสูงเรียงตามลำดับคือ ด้านความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของโรงเรียนด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ในโรงเรียน และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของโรงเรียน สอดคล้องกับชูเกียรติ งานไว (2551) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 1 พบว่าความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากระียงตามลำดับดังนี้ คือ การมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ การมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรและการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและถูกนำมาใช้ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่านดังนี้

บารอน (Baron, 1986 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551, หน้า 16) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติที่มีองค์การซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงานกล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติที่มีความคงเส้นคงวามากกว่า เป็นเจตคติที่คงอยู่ในช่วงเวลา ความผูกพันต่อองค์การเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่คล้ายกับความพึงพอใจในงาน 4 ปัจจัย คือ 1) เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานของตนเองจะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับ 2) เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสมากในการหางานใหม่และมีการเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ 3) เกิดจากลักษณะของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากมีระยะเวลาในการทำงานนาน และมีตำแหน่งในระดับสูง และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานตนเอง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง และ 4) เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเองพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลงานการทำงาน และรู้สึกว่าการเอาใจใส่ ในสวัสดิการของบุคลากร จะเป็นบุคคลที่เกิดความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

ส่วน สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1991, pp. 295-296) ได้สรุปปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความสูง อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จ และระดับการศึกษาสูง 2) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ กระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และ 4) ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ความผูกพันทางจิตวิทยา ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีบุคคลในองค์การ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การองศ์การ และ สวานีย์ แก้วมณี (2549) กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ดังนี้ 1) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่จะประสบความสำเร็จหากพนักงานได้ทำงานในองค์การที่มีผลประกอบการดีเด่นหรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น 2) การทำงานให้แก่ผู้นำตนเองชื่นชอบ การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญ

ในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีทำงานอย่างมีอาชีพจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร 4) การทำงานที่มีความสำคัญพนักงานต้องการการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์และสามารถสร้างความแตกต่าง ให้เกิดขึ้นกับองค์กรและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร 5) การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย และ 6) การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลได้จะได้รับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลของพนักงานไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะไม่รักภักดีต่อองค์กรแต่หมายถึงการที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ดี ไม่มีชีวิตอยู่กับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

นอกจากนี้ยังมีผู้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ อาทิ ภคินี ดอกไม้งาม (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในโรงเรียนแกนนำได้มากที่สุดตามลำดับ คือ การบริหารของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพในหน่วยงาน ลักษณะงาน โครงสร้างองค์กร และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานได้้องค์การ และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 44 ขณะที่ มณฑนา มานะประสพสุข (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการครูสายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสายงานผู้สอน โดยเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติ สัมพันธภาพกับผู้บริหารโรงเรียน ความรับผิดชอบ ในการทำงานและสิ่งแวดล้อม ภายภาพ โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้ มีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 51.70 ดังนั้น เมื่อผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจปัจจัยเหล่านี้จะช่วยผลักดัน ให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์กรของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถสร้างเงื่อนไขที่ผลักดัน ให้องค์กรมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการมีบทบาทในฐานะเป็นผู้สื่อสารให้ครูมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

การเสริมสร้างผูกพันในองค์กร

สมาชิกในองค์กรแต่ละคนมีความคิดมีพฤติกรรมแตกต่างกันและความแตกต่างเหล่านี้ทำให้คนองค์กรผูกพันต่อองค์กรด้วยสาเหตุต่าง ๆ กัน ซึ่งแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuous commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจของบุคคล โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลกำไร เช่น เมื่อคิดว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากองค์กรสูงมากกว่าการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปก็ทำให้บุคคลนั้นอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อให้เกิดผลกำไรถึงกล่าวได้ว่าเป็นผูกพันต่อบทบาททางสังคมในระบบ 2) ความผูกพันยึดติด (Cohesion commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้สึทางบวกกับองค์กรและความรู้สึกที่ดีจะผูกมัดสมาชิกไว้กับองค์กร และความพึงพอใจเกิดขึ้น ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิจฉาริษยากัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน 3) ความผูกพันควบคุม (Control commitment) เป็นความสัมพันธ์ที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจของกลุ่มเกี่ยวข้องกัน การที่พวกเขาเริ่มต้นประเมินค่าทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมพร การแสดงค่านิยมของบุคคลของกลุ่ม ดังนั้นการเชื่อมโยงต่อความต้องการเหล่านี้ก็เป็นของมาตรฐานของสังคมและการลงโทษในระบบต้องคำนึงความเหมาะสม (Kanter, 1986 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ส่วน สเตียร์ส (Steers, 1988, pp. 580-581) ได้เสนอการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรไว้ดังนี้ 1) เมื่อบุคลากรอยู่ในสถานการณ์ที่เขามีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์การปล่อยใจให้เขาปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างยิ่งเพราะจะทำให้เขาเชื่อมโยงผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับผลประโยชน์ขององค์กรเข้าด้วยกัน แต่ถ้าหากมีคนเข้าไป ก้าวท้าวเกี่ยวข้องจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกขัดแย้งขึ้นมาแทน 2) ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่ามีความห่วงใยต่อสวัสดิการด้านต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างแท้จริง บางครั้งผู้บริหารอาจคำนึงถึงอย่างจริงจัง แต่การแสดงออกอย่างไม่เหมาะสมทำให้เกิดความล้มเหลวได้ เนื่องจากไม่มีตัวบ่งชี้ให้เห็นชัดเจน 3) ในบางสถานการณ์เป็นการดีที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจหรือความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของเขาเอง และ 4) ผู้บริหารควรพยายามส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้าใจถึงเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่าเป้าประสงค์ขององค์กรมีความหมายมากน้อยเพียงใดและเขาสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์นั้นอย่างไรพยายามสร้างบรรยากาศแห่งความไว้นับถือใจระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง พร้อมทั้งพยายามเชื่อมโยงไปสู่ความสอดคล้องระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับเป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ลูธานส์ (Luthans, 2002, pp. 237-238) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้ 1) ยึดมั่นผูกติดกับค่านิยม เป็นอันดับแรก โดยการเขียนแสดงให้ทุกคนได้รับทราบ และผู้บริหารจะต้องบอกกล่าว ตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ

2) ทำความกระจ่างและสื่อสารพันธกิจขององค์กร สร้างให้เกิดค่านิยมต่อการปฏิบัติงาน โดยการให้การปฐมนิเทศและฝึกอบรม สร้างประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน 3) ประกันในความยุติธรรมขององค์กร สร้างความเข้าใจในขั้นตอนที่ยังข้องใจหรือไม่กระจ่าง โดยเปิดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง 4) สร้างจิตสำนึกของความเป็นชุมชนร่วมกัน สร้างค่านิยมพื้นฐานของความเป็นหนึ่งเดียว การใช้ประโยชน์ร่วมกันและความเป็นทีมงาน โดยการทำงานร่วมกัน และ 5) สนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้งานที่ทำทนายและเสริมอำนาจแก่พนักงาน

ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษในการที่จะรวมกลุ่มกันในสังคม การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ Porter et al. (1974 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2538) ได้ชี้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรและต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต้องประกอบด้วยลักษณะทางธรรมชาติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยาบุคคลจะต้องมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม มีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งมีสติปัญญาและความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น
- 2) ธรรมชาติของกลุ่มบุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และการสนับสนุนจากกลุ่ม จึงเป็นสิ่งดึงดูดใจให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ความสัมพันธ์ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ธรรมชาติขององค์กร ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 4) ธรรมชาติการทำงานลักษณะของงานที่ทำ ความพึงพอใจการทำงาน ความสนใจในการทำงาน นอกจากนี้ ชาร์นัคคี คองคาสวัตตี (2551) ได้เสนอแนวคิดในการเสริมสร้างความผูกพันของคนต่อองค์กรไว้ดังนี้ คือ 1) การได้ทำงานกับผู้ที่มีความน่าเคารพศรัทธา คือ เป็นหัวหน้างานที่มีความน่าเลื่อมใส น่าเคารพศรัทธา สามารถไหว้ได้โดยสนิทใจ นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนเก่ง ฉลาดฉับไว ดังนั้นองค์กรต้องสร้างคนดีและคนเก่งในองค์กร โดยการสนับสนุนและพัฒนาขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของการธำรงรักษาคดีและเก่งในทุกระดับขององค์กรเอาไว้ 2) มีสัมพันธ์ภาพในการทำงานที่ดีกับคนรอบข้างทั้งงานภายใน เช่น การจัดฝึกอบรม ประชุมสัมมนาและงานภายนอก เช่น การจัดตั้งชมรม กิจกรรมสาธารณประโยชน์ การจัดงานเลี้ยง การจัดแข่งกีฬาภายใน 3) ได้ทำงานที่สำคัญและมีความหมาย เพื่อให้มีความสำคัญกับการทำงานของบุคลากรและทำให้บุคลากรเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในงานทุกงานอยู่เสมอ 4) ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร เมื่อพนักงานคนใดทำงานสำคัญ ๆ ประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องหาวิธีในการให้การยอมรับและชื่นชม เพื่อต่อ ยอดความรู้จากภายในของพนักงานคนนั้น ซึ่งถือว่าเป็นการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ได้อย่างดี 5) สามารถสร้างความสมดุลในตัวเองได้ดี คือ พนักงานต้องมีการจัดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว อย่าให้ล้ากันมากเกินไป

ในขณะที่องค์กรจะต้องไม่มีนโยบายที่จะริดผลงานออกมาจากคนจนเกินข้อจำกัดของบุคคล

6) ได้รับการสอนงานและสนับสนุนผู้บริหารจะเข้าใจว่าการสอนงานคือการสอนงานพนักงานที่เข้ามาใหม่เท่านั้น ซึ่งไม่ใช่เพราะการสอนงานจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการทำงาน สรุปได้ว่าหากองค์กรใดขาดในเรื่องการสอนงานและสนับสนุนกับคนทำงานแล้วย่อมเป็นเหตุผลหนึ่งของการลาออกจากองค์กรในที่สุด 7) ได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการเป็นคนสำคัญและให้คนยอมรับ ดังนั้นหากองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมต่าง ๆ ในองค์กรก็ย่อมทำให้คนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม 8) มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการซักถามหรือมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะลดความขัดแย้งในองค์กร ทำให้คนมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น 9) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม องค์กรที่ดีต้องให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานของงาน ตลอดจนดัชนีหรือตัวชี้วัดเป้าหมายในการทำงานของคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร 10) ได้รับโอกาสให้มีการพัฒนาและก้าวหน้าในองค์กรที่มีการจัดการที่ดีจะมีวิธีการพัฒนาสายความก้าวหน้าสำหรับคนในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนความก้าวหน้ากับการจัดการเกี่ยวกับความก้าวหน้าของคนในองค์กร 11) มีการแจ้งขอบเขตหน้าที่และความคาดหวังในงานอย่างชัดเจน เมื่อมีการแจ้งขอบเขตหน้าที่ของงานให้ผู้ปฏิบัติขอบเขตหน้าที่ของงานให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบชัดเจนแล้วก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจความคาดหวังขององค์กรหรือหัวหน้างานได้ถูกทิศทางยิ่งขึ้น และ 12) มีเครื่องมือใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและความสำเร็จขององค์กร

ได้มีผู้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและความสำเร็จขององค์กรไว้หลายท่าน เช่น นิวแมนน์และเวลส์ (Newmann & Wehlage, 1995, p. 37) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยจำนวนมากกว่า 800 เรื่อง สรุปได้ว่า ความสำเร็จของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) และสมรรถนะของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรที่ย้อนหลังไปถึงทักษะต่าง ๆ ของบุคลากร รายบุคคล สอดคล้องกับภรณ์ มหามนต์ (2529, หน้า 29) พบว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพต่อองค์กรดังนี้ 1) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง 2) บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 3) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมีผลผูกพันอย่างมากต่องาน

เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งคุณสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ และ 4) บุคคลซึ่งมีความผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระดับ ชัยพฤกษ์ (2542) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศของครู ระดับการศึกษาของครูและขนาดโรงเรียน สอดคล้องกับวาสนา ไชยพรรณ (2546) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรครู มีความผูกพันกับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และภาวะผู้นำองค์กร สอดคล้องกับสุมิตร ขาวประภา (2550) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับอัญญา พานิช (2550) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับสุวรัตน์ จอมคำสิงห์ (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม สอดคล้องกับพิมพร ไชยดา (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อความสำเร็จของการบริหารมากที่สุด คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อม รองลงมาเป็นปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จ ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลโดยอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กรและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จ โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยบรรยากาศองค์กรส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จ โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยโครงสร้างองค์กรส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จโดยผ่านปัจจัย

บรรยากาศองค์การ และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ โสภิต ม่วงทอง (2552) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับตามค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย มีทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู สอดคล้องกับรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ที่ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ได้ทำการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะคือระยะแรกเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน และศึกษาโรงเรียนดีเด่น จำนวน 1 โรงเรียน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ระยะที่สองเป็นการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.25-0.89 และมีค่าความเที่ยงรายด้านระหว่าง 0.96-0.99 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, 2 และ 3 ปีการศึกษา 2548 โดยจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 203 คน และครู 457 คน รวมทั้งสิ้น 660 คน การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for windows เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และใช้โปรแกรม LISREL for Windows ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นตรงผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูล

เชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 5.78$, $p\text{-value} = 0.12$, $df = 3$, $RMSEA = 0.038$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.98$, Largest standardized residual = 1.64) เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.27 รองลงมา ได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.30 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.0017 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง เมื่อพิจารณาสมการ โครงสร้างพบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัว คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ได้ร้อยละ 79.00 และ 42.00 ตามลำดับ

สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ (2550) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ปัจจัยที่ศึกษาในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ชีวสังคมของผู้บริหาร ทัศนคติของผู้บริหาร ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารในองค์กร บรรยากาศขององค์กรและคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 96 คน และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำนวน 419 คน จากโรงเรียนอาชีวศึกษาจำนวน 96 โรงเรียน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS และโปรแกรม LISREL 8.50 ผลการวิจัยแสดงว่า ปัจจัย 4 ประกอบด้วย ทัศนคติของผู้บริหาร ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารในองค์กร และบรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ปัจจัยทั้ง 4 สามารถใช้อธิบายความแปรปรวนของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 81 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรด้วยค่าอิทธิพลทางตรงต่อเท่ากับ .69 และ .24 ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ 1) ทัศนคติของผู้บริหารและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศขององค์กร หากพิจารณาจากค่าอิทธิพลรวมเรียงตามลำดับค่าอิทธิพลรวม ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร มีค่าอิทธิพลรวม

เท่ากับ .69 รองลงมาคือปัจจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .67 รองลงมาคือ ปัจจัยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .53 และลำดับสุดท้ายคือปัจจัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .20

ถาวร เส็งเอียด (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรปัจจัยระดับนักเรียน ระดับห้องเรียน และระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 36 คน ครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 45 คน และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1,163 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,244 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามสำหรับนักเรียน 2) แบบสอบถามสำหรับครู และ 3) แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows การวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน และการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 8.72 (LISREL 8.72) ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของคุณลักษณะทั้ง 8 ด้านของประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่บ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนให้ความสำคัญกับแรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียน เป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ความคิดที่มีต่อวิชาการ ความสนใจในชั้นเรียน ความสัมพันธ์กับครู เจตคติต่อการบ้าน การบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน ความสนใจในสิ่งที่เรียน และความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน ตามลำดับ มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.66-0.90

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุ ระดับนักเรียน ระดับห้องเรียน และระดับโรงเรียน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สรุปได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยระดับนักเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือพฤติกรรมกรรมการเรียนของนักเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก โดยเรียงลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ การเอาใจใส่ของผู้ปกครองต่อการเรียน ความตั้งใจในการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนของรัฐบาลจำนวนนักเรียนที่ไปเรียนศาสนาอิสลาม ความถี่ในการทำละหมาดของนักเรียน จำนวน

นักเรียนที่ใช้ภาษาไทยถิ่นใต้เมื่ออยู่ที่บ้าน ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง และรายได้ของผู้ปกครอง ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบคือ จำนวนนักเรียนที่ใช้ภาษายาวีเมื่ออยู่ที่บ้าน และจำนวนพี่น้องในครอบครัว ตามลำดับ

3.2 ปัจจัยระดับห้องเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ ความตั้งใจที่จะย้ายที่ทำงาน ของครู ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก โดยมีค่าอิทธิพลเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ตามลำดับ คือ จำนวนครูที่นับถือศาสนาพุทธ และจำนวนครูที่นับถือศาสนาอิสลาม

3.3 ปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารหลักสูตรของโรงเรียน ตามลำดับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน จำนวนครูในโรงเรียน และจำนวนนักเรียนที่นับถือศาสนาอิสลาม ส่วนตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบ คือ จำนวนนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ

4. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่พัฒนาขึ้น ทั้ง 3 ระดับ คือ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในระดับนักเรียน ระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมหมาย อ้าดอนกลอย (2551) ได้พัฒนาและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (TQM) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรมสามัญเดิม) จำนวน 388 คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) กระบวนการบริหารและ 5) คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามของตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐานและใช้โปรแกรม LISREL 8.80 ในการพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับเป็นรูปแบบทางเลือกมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่า χ^2 กำลังสอง เท่ากับ 17.64 ที่ df เท่ากับ 27 ค่า p เท่ากับ .91 ค่า GFI เท่ากับ .99 ค่า RMSEA เท่ากับ .00 ตัวแปรทั้งหมดในรูปแบบทางเลือกที่พัฒนาขึ้นมาสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 90

โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กระบวนการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหาร 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร และ 3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านกระบวนการบริหาร โดยค่า x กำลังสอง diff แสดงให้เห็นว่ารูปแบบทางเลือกที่พัฒนาขึ้นมาสามารถใช้อธิบายได้ดีกว่ารูปแบบตามสมมติฐานการวิจัย

พิมพร ไชยดา (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก และเพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 600 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล พื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ส่วนการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันใช้โปรแกรมลิสเรล ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อความสำเร็จของการบริหารมากที่สุด คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมรองลงมาเป็นปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ตามลำดับ และร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 87 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จ ปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ และส่งผลโดยอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การและปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จ โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยบรรยากาศองค์การส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จ โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์การและปัจจัยโครงสร้างองค์การส่งผลโดยอ้อมต่อความสำเร็จ โดยผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

โสภณ ม่วงทอง (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภท สามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างเป็น ครูผู้สอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 960 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และตัวแปรต้น ที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน วัฒนธรรมของ โรงเรียน คุณภาพ ชีวิตในการทำงาน การสื่อสาร และความผูกพันของครู โดยตัวแปรต้น ประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็น ตัวแปรตาม เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS ในการหาสถิติขั้นพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL version 8.54 ในการสร้างและตรวจสอบ แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดีและสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square = 828.25, df = 428, p-value = 0.000, Relative Chi-square = 1.94, ค่า GFI = 0.95, ค่า AGFI = 0.91, ค่า SRMR = 0.027, ค่า RMSEA = 0.034 และค่า CFI = 1.00 ซึ่งสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 60 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเรียงลำดับตามค่าอิทธิพลจากมากไปน้อยมีทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ พฤติกรรมการ บริหารของผู้บริหาร ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู

รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ($\beta = .42, p < .01$) วัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .35, p < .01$) และความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = .47, p < .01$) และภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .07, p < .01$) และผ่านความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = .23, p < .01$) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวก ต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ($\beta = .20, p < .01$) แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิภาพของ

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ($\beta = .22, p < .01$) รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ร้อยละ 42 ผลการศึกษายืนยันได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์การของครูมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

รุจิราพรรณ คงช่วย (2555) ได้สร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 500 คน ตัวแปรเชิงสาเหตุที่ศึกษามี 5 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ จำนวน 7 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.72 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ได้ร้อยละ 70

2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 126.450, df = 102, p = 0.051, GFI = 0.978, AGFI = 0.942, RMSEA = 0.022$)

สุนทร กุญชร (2555) ได้ศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้

ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1, 2 และ 3 ในจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 683 โรงเรียน มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 6,094 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามเชิงปริมาณ มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.86 และการศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ ได้ค่าตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียน สูงสุดคือ การบรรลุเป้าหมายของงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.07 รองลงมา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 และความพึงพอใจของครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตาม โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรที่มีค่าสูงสุด คือ การบรรลุเป้าหมายของงาน 0.998 รองลงมาคือ บรรยากาศเชิงบวก 0.931 และการเน้นกระบวนการคิด 0.896 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุดคือความรู้ความสามารถของบุคลากร 0.643

กรุณา ภู่มะลิ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 250 คน และครูผู้สอน 470 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาค ตะวันออกพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การมีส่วนร่วม การเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบายและประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ 2) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย รองลงไป ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา และปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์ปัจจัยการบริหาร โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 70.60

งานวิจัยต่างประเทศ

บาร์ตัน (Barton, 1985, p. 346-A) บรรยายภาพของโรงเรียนกับพฤติกรรมของผู้บริหาร มีความผูกพันกันอย่างสูงกับผลสำเร็จของโรงเรียน

บาราฮิมิ (Barahimi, 1986, p. 1937-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศอิหร่าน พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยทั่วไปเป็นอิสระ เป็นทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมากกว่าบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแบบอื่น ๆ บรรยากาศองค์การเป็นแบบอิสระ สัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงสุด

สมิท (Smith, 1991, p. 228-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของระบบโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในมลรัฐจอร์เจีย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ การวัดผลและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศทางวิชาการและการมีผู้นำที่เข้มแข็งทางวิชาการ การตั้งความหวังไว้สูง และการให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน

อีแวนส์ (Evans, 1992, p. 215-A) ศึกษาโดยสำรวจพนักงานอาชีพต่าง ๆ ในปี ค.ศ. 1990 พบว่า เมื่อบุคลากรขององค์การมีความผูกพันต่อองค์การมากเท่าไร ยิ่งเป็นสาเหตุให้การบริหารองค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายและเป้าหมายขององค์การมากตามไปด้วย

กีจาย (Kijai, 1997, p. 329-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณ และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า มีปัจจัยเชิงสาเหตุ จำนวน 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียน แต่ยังไม่มีการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเป็นความประสงค์ที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัว โดยสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การกับตัวแปรผล คือผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทำการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
6. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2559 ประกอบด้วยครูผู้สอนจำนวน 94,750 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2559 จำนวน 480 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage random sampling) โดยมีขั้นตอนในการสุ่มดังนี้

ขั้นที่ 1 จำนวนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษา ออกเป็น 42 สพม.

ขั้นที่ 2 สุ่มจังหวัดในแต่ละ สพม. จำนวน 1 จังหวัด โดยการสุ่มอย่างง่ายได้จำนวน 42 จังหวัด

ขั้นที่ 3 สุ่มโรงเรียนในแต่ละจังหวัด จำนวน 1 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่ายได้จำนวน 42 โรงเรียน

ขั้นที่ 4 สุ่มครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนจำนวน 480 คน

รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	จังหวัด	โรงเรียน	ครูผู้สอน (คน)
สพม.1	กรุงเทพมหานคร	1	20
สพม.2	กรุงเทพมหานคร	1	20
สพม.3	นนทบุรี	1	20
สพม.4	ปทุมธานี	1	20
สพม.5	สิงห์บุรี	1	20
สพม.6	ฉะเชิงเทรา	1	20
สพม.7	ปราจีนบุรี	1	20
สพม.8	ราชบุรี	1	20
สพม.9	สุพรรณบุรี	1	20
สพม.10	เพชรบุรี	1	20
สพม.11	สุราษฎร์ธานี	1	20
สพม.12	นครศรีธรรมราช	1	20
สพม.13	ตรัง	1	20
สพม.14	พังงา	1	20
สพม.15	นราธิวาส	1	20
สพม.16	สงขลา	1	20
สพม.17	จันทบุรี	1	20
สพม.18	ชลบุรี	1	20
สพม.19	เลย	1	20
สพม.20	อุดรธานี	1	20
สพม.21	หนองคาย	1	20
สพม.22	นครพนม	1	20
สพม.23	สกลนคร	1	20
สพม.24	กาฬสินธุ์	1	20
สพม.25	ขอนแก่น	1	20
สพม.26	มหาสารคาม	1	20
สพม.27	ร้อยเอ็ด	1	20

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	จังหวัด	โรงเรียน	ครูผู้สอน (คน)
สพม.28	ศรีสะเกษ	1	20
สพม.29	อุบลราชธานี	1	20
สพม.30	ชัยภูมิ	1	20
สพม.31	นครราชสีมา	1	20
สพม.32	บุรีรัมย์	1	20
สพม.33	สุรินทร์	1	20
สพม.34	เชียงใหม่	1	20
สพม.35	ลำปาง	1	20
สพม.36	เชียงราย	1	20
สพม.37	แพร่	1	20
สพม.38	สุโขทัย	1	20
สพม.39	พิษณุโลก	1	20
สพม.40	เพชรบูรณ์	1	20
สพม.41	กำแพงเพชร	1	20
สพม.42	นครสวรรค์	1	20
	รวม	42	840

ขั้นตอนการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นที่ 2 การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นที่ 3 การสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุ

ขั้นที่ 4 การออกแบบเครื่องมือ

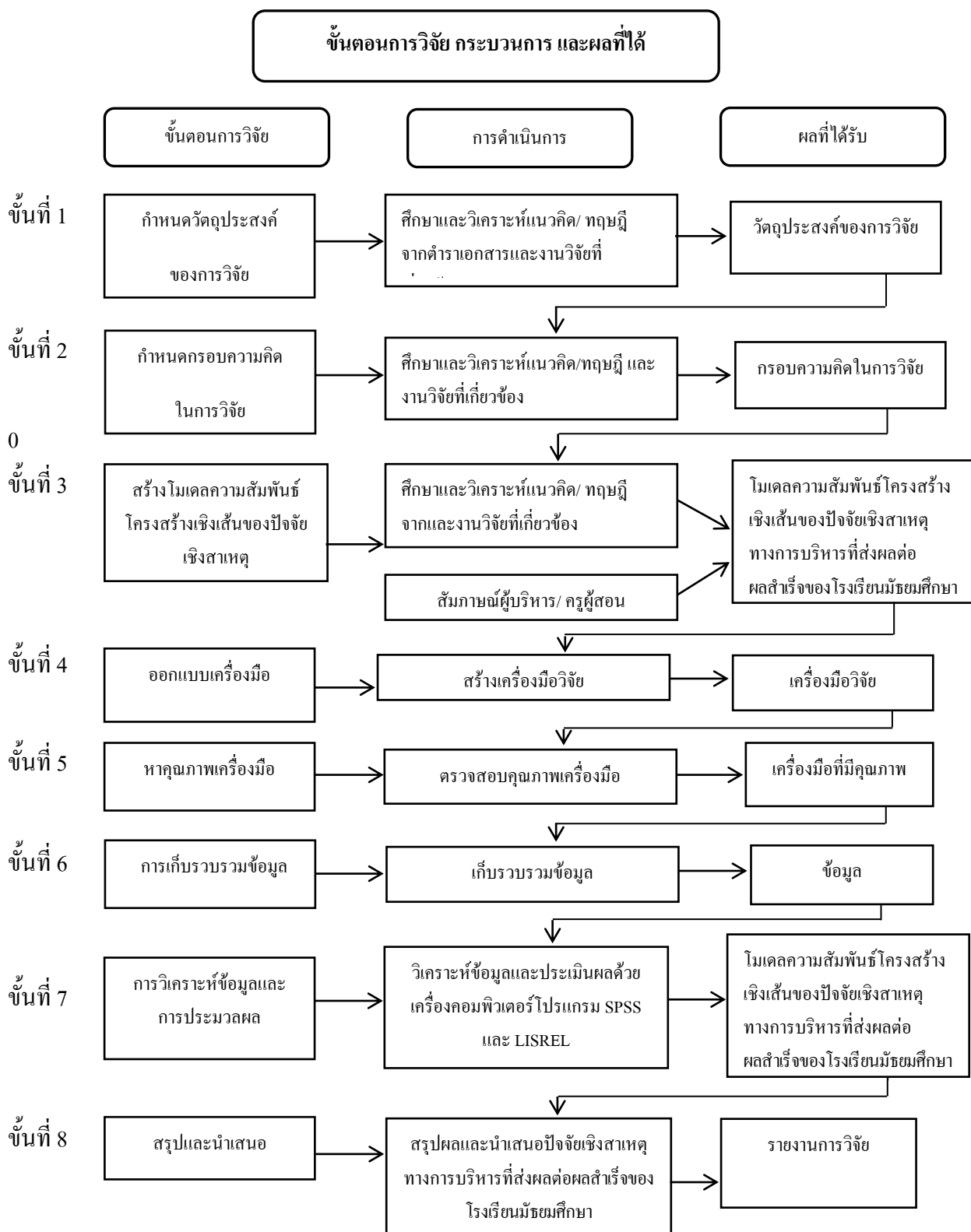
ขั้นที่ 5 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ขั้นที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

ขั้นที่ 8 การสรุปและนำเสนอ

รายละเอียดดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุที่เป็นสมมติฐานการวิจัย โดยศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบแนวความคิด ในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุ ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

จากกรอบความคิดในการวิจัยที่สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการประเมินมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ การประกันคุณภาพการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการควบคุม คุณฉันทิพนธ์ นำมาจัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลทางบวกทั้ง ทางตรงละทางอ้อมผ่านไปยังผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่ใช้สำหรับ สอบถามครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถามครูผู้สอน เกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และอายุราชการ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้พัฒนาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำของประยงค์ ชูรักษา (2548) ที่ได้ปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำ (Multifactor leadership questionnaire: MLQ) ของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990)

โดยใช้วัดพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 26 ข้อ และ 2) ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ช่วงคะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยพัฒนามาจากแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของชยาริศ ภัณฑุหา (2550) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของคูก และลาฟเฟอร์ตี้ (Cooke & Lafferty, 1989) โดยใช้วัดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ และ 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ช่วงคะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยพัฒนามาจากแบบสอบถามความผูกพันต่อโรงเรียนของเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551) ที่ได้ปรับปรุงแบบวัดความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment questionnaire: OCQ) ของมาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) โดยใช้วัดความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ 2) ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ และ 3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ช่วงคะแนน

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของมอทท์ (Mott, 1972) เป็นกรอบคำถาม ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เป็นตัวแทนในแต่ละประเด็นย่อยของความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ 2) ด้านความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ 3) ด้านความมีชื่อเสียงผลงานเป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ช่วงคะแนน

ขั้นตอนที่ 5 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบความคิดเห็นต่อปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อประธานและคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์ ตรวจสอบแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร ดร.ธนวิน ทองแพง ดร.ภคณัฐ สุมพงษ์ธรรม และ พันเอก ดร.ฐิติวัฒน์ พัฒนเจริญ พิจารณา ความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความครอบคลุมและความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับจุดประสงค์ของการสอบถาม

3. นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดมาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับเนื้อหาและหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป มาเป็นข้อคำถาม การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์รายข้อ โดยหาความสัมพันธ์รายข้อ กับคะแนนรวมแล้วนำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป นำแบบสอบถาม วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95

ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและมีความเชื่อมั่น ให้ครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตอบแบบสอบถาม จำนวน 480 คน

ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการนำเครื่องวัดมาตรวจสอบยืนยัน

องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนการตรวจสอบหาความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโมเดล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ โปรแกรม Lisrel 8.72

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปและนำเสนอ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสรุปผลและนำเสนอปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม โดยดำเนินการดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยได้โทรศัพท์ขอความอนุเคราะห์ไปทางโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความจริงมากที่สุด และเพื่อเป็นการรวดเร็วในการรวบรวมข้อมูล
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วนำข้อมูลที่ได้ออกไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในส่วนที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการตรวจสอบหาความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ออกมาโดยได้ดำเนินการดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ประกอบด้วย จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
 ตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ ที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น
 เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย ใช้เกณฑ์ตามแนวทางของประคอง วรรณสุด (2542,
 หน้า 77) กำหนดได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายความว่า ปัจจัยส่งผลสำเร็จมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายความว่า ปัจจัยส่งผลสำเร็จมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายความว่า ปัจจัยส่งผลสำเร็จปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายความว่า ปัจจัยส่งผลสำเร็จน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายความว่า ปัจจัยส่งผลสำเร็จน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของ
 ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย

1. โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง
2. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อ
 ผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การปรับโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหาร
 ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรใน โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง
 เชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประเมินความเหมาะสมของโมเดล (Assessment
 of model fit) นักวิจัยบางท่านเรียกว่า การทดสอบความกลมกลืนของโมเดล โดยสามารถจำแนก
 การประเมิน ดังนี้

1. การประเมินความเหมาะสมของโมเดลโดยรวม (Overall fit assessment) มีสถิติใช้
 ประเมินความเหมาะสมกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับข้อมูลเชิงทฤษฎีอยู่หลายตัว ซึ่ง ไพร์ตัน
 วงษ์นาม (2545, หน้า 11-14) ได้แนะนำไว้ ดังนี้

1.1 ทดสอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) โดยถ้าผลการทดสอบไม่มีนัยสำคัญแสดงว่า
 โมเดลมีความเหมาะสม กล่าวคือ ความแปรปรวนร่วมในประชากรตามโมเดลกับความแปรปรวน
 ร่วมจากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมกับข้อมูล

1.2 Root mean squares error of approximation (RMSEA) เป็นดัชนีที่พิจารณาเศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนซึ่งเป็นผลต่างระหว่างความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกับความแปรปรวนร่วมตามโมเดล ถ้าเศษเหลือต่ำแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินเป็นดังนี้ ถ้า RMSEA มีค่าน้อยกว่า .05 ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสมมาก ถ้ามากกว่า .05 แต่น้อยกว่า .08 ถือว่ามีความเหมาะสม ถ้ามีค่าระหว่าง .08-.10 ถือว่ามีความเหมาะสมพอใช้ ถ้ามีค่ามากกว่า .10 ถือว่าโมเดลไม่เหมาะสม

1.3 Goodness of fit index (GFI) เป็นค่าดัชนีที่นำค่าไค-สแควร์ มาแปลงค่าอีกครั้ง GFI เป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างค่าความเหมาะสมก่อนและหลังปรับโมเดล เป็นค่าที่ไม่ขึ้นกับขนาดตัวอย่างเหมือนกับค่าไค-สแควร์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ถ้ามีค่ามากกว่า .90 ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความเหมาะสม

1.4 Adjusted goodness of fit index (AGFI) เป็นดัชนีปรับแก้ GFI โดยคำนึงถึง df จำนวนตัวแปร และขนาดตัวอย่าง มีเกณฑ์เช่นเดียวกับ GFI คือถ้ามีค่ามากกว่า .90 ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสม

2. ประเมินโมเดลโครงสร้าง (Assessment of structural model) ผู้วิจัยสามารถพิจารณาความเหมาะสมกลมกลืนได้ 3 รายการ ดังนี้

2.1 ดูจากเครื่องหมาย + หรือ - ของสัมประสิทธิ์ประจำลูกศรของความสัมพันธ์ว่าเป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่

2.2 ดูความเข้มของค่าสัมประสิทธิ์ประจำลูกศรว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ ดูจากการทดสอบ t-test จากผลการวิเคราะห์

2.3 ดูจากค่า R^2 ของโมเดลโครงสร้าง ซึ่งจะเป็นตัวบอกปริมาณความแปรปรวนในตัวแปรแฝงต้นมากน้อยเพียงใด คิดเป็นก็เปอร์เซ็นต์ และอธิบายได้อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทำการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 480 คน ด้วยการใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ทั้งหมด 473 คน คิดเป็นร้อยละ 98.54 จึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ
3. สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร
4. สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร
5. สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

Leader	แทน ภาวะผู้นำ
L1	แทน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
L2	แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
L3	แทน ผู้นำเชิงจริยธรรม
Culture	แทน วัฒนธรรมองค์กร
Cu1	แทน วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์
Cu2	แทน วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว
Cu3	แทน วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา
Commit	แทน ความผูกพันต่อองค์กร

Cm1	แทน การยอมรับเป้าหมายขององค์กร
Cm2	แทน ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน
Cm3	แทน ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร
Schsuc	แทน ผลสำเร็จในการบริหารของ โรงเรียนมัธยมศึกษา
Sch1	แทน ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน
Sch2	แทน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Sch3	แทน ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ผลงานเป็นที่ยอมรับ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์
Adjusted R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว
S.E.est	แทน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์
S.E.B	แทน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ เอฟ (F-distribution)
T	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ ที (t-distribution)
p-values	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 480 คน จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษาและอายุราชการ โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	ครูผู้สอน (n = 473)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	175	37.00
หญิง	298	63.00
รวม	473	100.00
ตำแหน่ง		
ครูผู้ช่วย	98	20.70
ครู คศ. 1	116	24.50
ครู คศ. 2	101	21.40
ครู คศ. 3	150	31.70
ครู คศ. 4	8	1.70
รวม	473	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	146	30.90
31-40 ปี	146	30.90
41-50 ปี	100	21.10
51-60 ปี	81	17.10
รวม	473	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	252	53.30
ป.บัณฑิต	9	1.90
ปริญญาโท	212	44.80
ปริญญาเอก	0	0
รวม	473	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	ครูผู้สอน (n = 473)	
	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	225	47.60
11-20 ปี	108	22.80
21-30 ปี	70	14.80
มากกว่า 30 ปี	70	14.80
รวม	473	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 ส่วนใหญ่เป็นครู คศ. 3 จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 ส่วนใหญ่มีอายุในช่วงต่ำกว่า 30 ปี และ 31-40 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 และส่วนใหญ่อายุราชการไม่เกิน 10 ปี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60

สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

ในการวิเคราะห์สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ เป็นการวิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำ อยู่ในระดับใด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	SD	แปลผล
1. ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	3.94	0.73	มาก
2. ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.92	0.74	มาก
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	4.04	0.77	มาก
เฉลี่ย	3.97	0.72	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงที่สุด คือ ด้านผู้นำเชิงจริยธรรม ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.77$) ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.73$) และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.74$)

สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร

ในการวิเคราะห์สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นการวิเคราะห์หัวว่า วัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับใด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร

สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	SD	แปลผล
1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์	4.08	0.61	มาก
2. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.08	0.93	ปานกลาง
3. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.62	0.57	มาก
เฉลี่ย	3.59	0.49	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงที่สุด คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.61$) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.57$) และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.93$)

สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร

ในการวิเคราะห์สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นการวิเคราะห์ว่าความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับใด ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร

สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร	\bar{X}	SD	แปลผล
1. การยอมรับเป้าหมายขององค์กร	3.63	0.74	มาก
2. ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน	4.30	0.72	มาก
3. ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร	3.98	0.59	มาก
เฉลี่ย	3.97	0.56	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงที่สุด คือ ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.72$) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร ($\bar{X} = 3.98$, $SD = 0.59$) และ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.74$)

สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการวิเคราะห์สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิเคราะห์ว่าผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับใด ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา

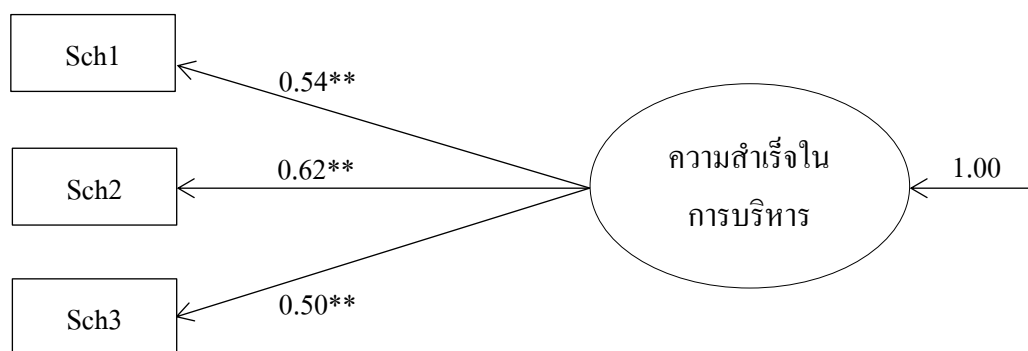
สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	แปลผล
1. ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน	4.05	0.62	มาก
2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.08	0.67	มาก
3. ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ผลงานเป็นที่ยอมรับ	4.14	0.65	มาก
เฉลี่ย	4.09	0.61	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงที่สุด คือ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ผลงานเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.65$) ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.08$, $SD = 0.67$) และความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.62$)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดของตัวแปรแฝง จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leader) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) ความผูกพันต่อองค์การ (Commit) และผลสำเร็จในการบริหาร (Schsuc) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรม Lisrel 8.72 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบ่งออกเป็น 4 โมเดล ดังนี้

1. โมเดลการวัดผลสำเร็จในการบริหาร (Schsuc) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ผลงานเป็นที่ยอมรับ โดยมีค่า $KMO = .936$, Bartlett's test of sphericity = 756.353 $df = 6$ ($p = .00$) คำนวณหาค่าขององค์ประกอบและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 3 และตารางที่ 7



** $p < .01$, Chi-square = 0.04, p-value = 0.83, $df = 1$, RMSEA = 0.00

ภาพที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดผลสำเร็จในการบริหาร

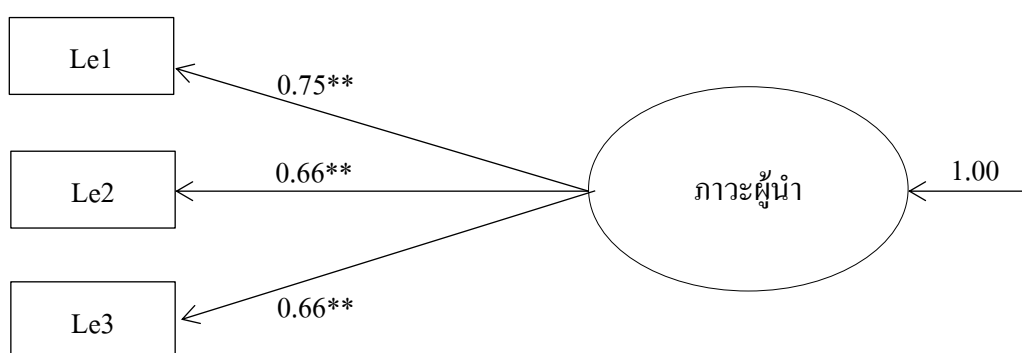
ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดผลสำเร็จในการบริหาร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
Sch1	0.54**	0.02	23.61	0.77	0.88
Sch2	0.62**	0.03	25.71	0.85	0.93
Sch3	0.50**	0.03	19.19	0.60	0.77

** p < .01

จากตารางที่ 7 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไคว-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.04 ค่าความน่าจะเป็น (p) มีค่าเท่ากับ 0.8335 ที่องศาอิสระ(df) = 1 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ใช้วัดวัดผลสำเร็จในการบริหารได้อย่างเหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .49-.61 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้ร่วมงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Sch2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.62

2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำ (Leader) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 4 และตารางที่ 8



**p < .01, Chi-square 0.01, p-value = 0.9495, df = 1, RMSEA = 0.00

ภาพที่ 4 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดภาวะผู้นำ

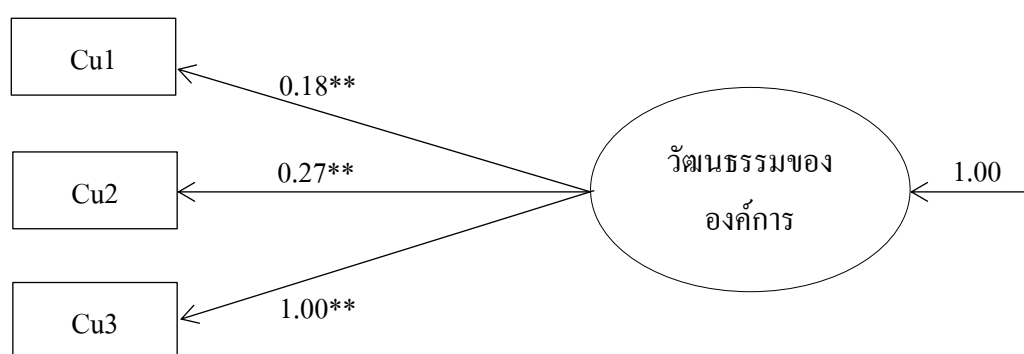
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นของโมเดลการภาวะผู้นำ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
Le1	0.75**	0.023	32.48	1.05	1.02
Le2	0.66**	0.026	25.42	0.80	0.89
Le3	0.66**	0.027	24.74	0.80	0.89

** p < .01

จากตารางที่ 8 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไคว-สแควร์ มีค่าเท่ากับ .01 ค่าความน่าจะเป็น (p) มีค่าเท่ากับ 0.9495 ที่องศาอิสระ (df) = 1 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ใช้วัดภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .66-0.74 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Le1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.75

3. โมเดลการวัดวัฒนธรรมขององค์การ (Culture) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 5 และตารางที่ 9



**p < .01, Chi-square = 0.01, p-value = 0.99714, df = 2, RMSEA = 0.00

ภาพที่ 5 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นของโมเดลการวัดวัฒนธรรมขององค์การ

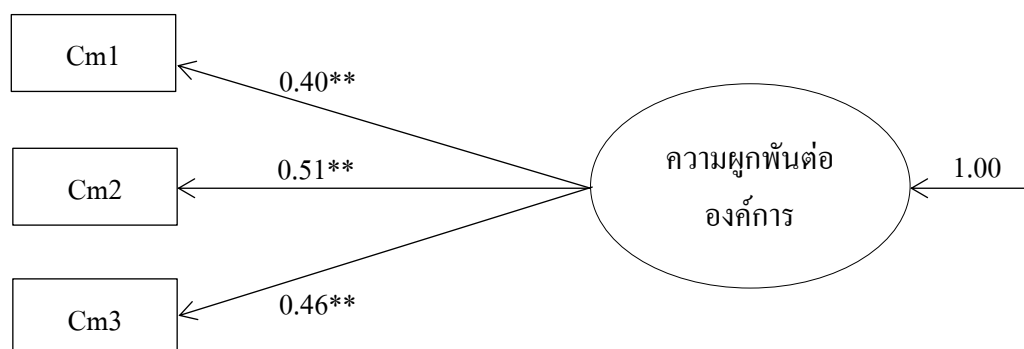
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นของโมเดลการวัดวัฒนธรรมขององค์กร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
Cu1	0.18**	0.04	4.33	0.09	0.30
Cu2	0.27**	0.03	10.31	0.08	0.29
Cu3	1.00**	0.17	5.74	1.00	1.02

** p < .01

จากตารางที่ 9 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไคว-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.01 ค่าความน่าจะเป็น (p) มีค่าเท่ากับ 0.99174 ที่องศาอิสระ (df) = 2 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ใช้วัดวัฒนธรรมขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .18-1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรด้านวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Cu3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 1.00

4. โมเดลการความผูกพันขององค์กร (Commit) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงดังภาพที่ 6 และตารางที่ 10



**p < .01, Chi-square = 0.01, p-value = 0.92564, df = 1 , RMSEA = 0.00

ภาพที่ 6 การวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นของโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร

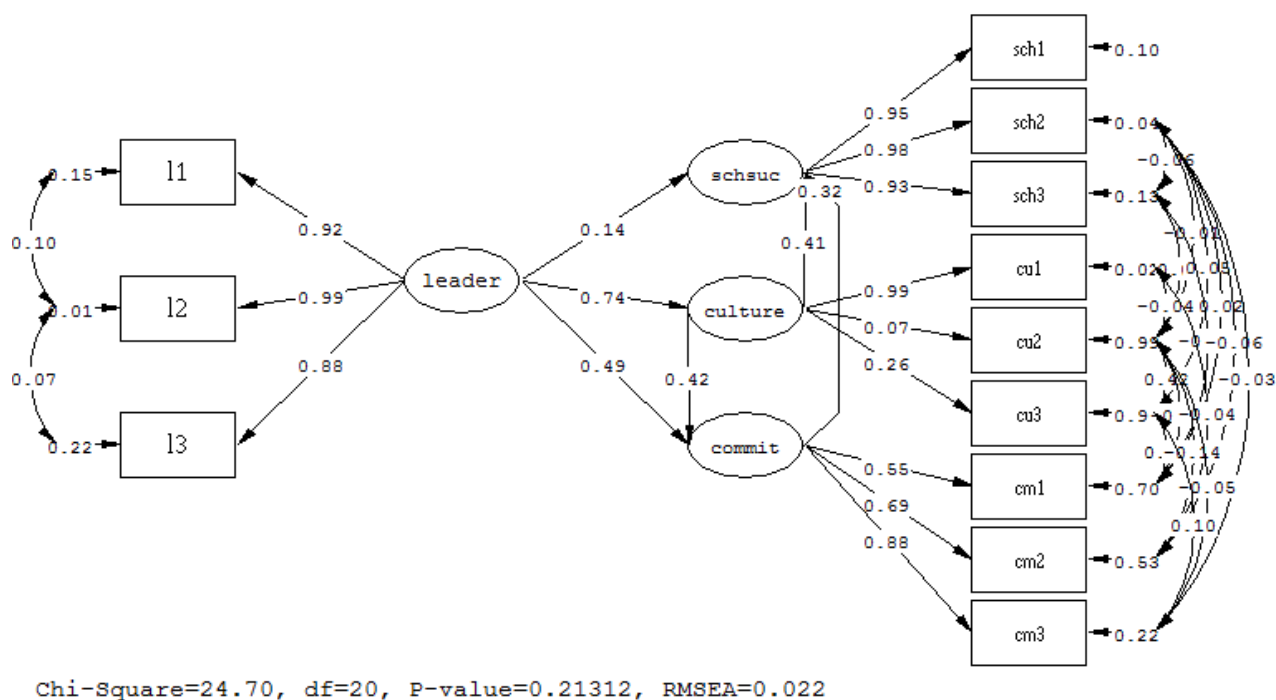
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	t	R ²	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
Cm1	0.40**	0.03	11.43	0.29	0.54
Cm2	0.51**	0.04	13.81	0.50	0.71
Cm3	0.48**	0.48	1.00	0.66	0.81

** p < .01

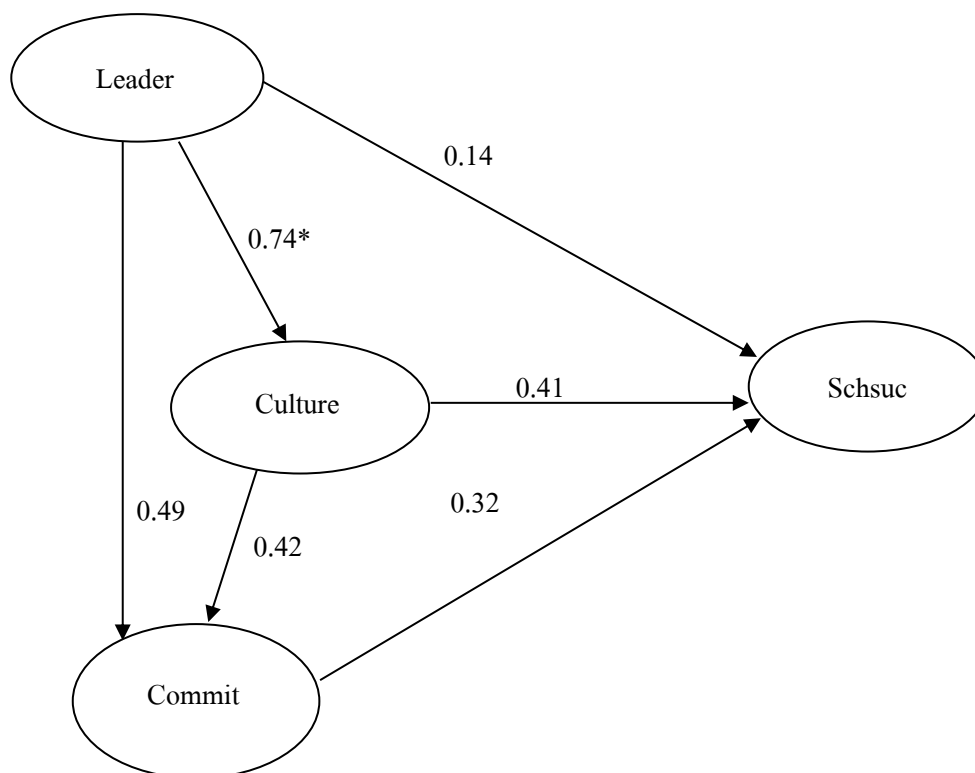
จากตารางที่ 10 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไคว-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.01 ค่าความน่าจะเป็น (p) มีค่าเท่ากับ 0.92564 ที่องศาอิสระ (df) = 1 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสม และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .40-.51 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร (Cm2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.51

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วย
โปรแกรม Lisrel 8.72 เป็นดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุ
ทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (เฉพาะ โมเดล โครงสร้าง) และเขียนแผนภาพได้ง่ายขึ้น
เป็นดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ดังเกณฑ์ที่แสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ก่อนปรับ)

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ	เกณฑ์
Chi-square (χ^2)	24.70	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
Degree of freedom (df)	20	ใกล้เคียงกับค่าไคสแควร์
Probability level (p-value)	0.213	มากกว่า 0.05
χ^2 / df (CMIN/ DF)	1.235	น้อยกว่า 2
Goodness of fit index (GFI)	0.99	ไม่น้อยกว่า 0.90
Adjust goodness of fit index (AGFI)	0.97	ไม่น้อยกว่า 0.90
Root mean square effort of approximation (RMSEA)	0.022	น้อยกว่า 0.05

จากตารางที่ 11 พบว่า แบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน กล่าวคือ ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไคสแควร์เท่ากับ 24.70 ค่า p-value เท่ากับ 0.213 ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.235 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 ค่า GFI เท่ากับ 0.99 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.90 ค่า AGFI เท่ากับ 0.97 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.90 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.022 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องปรับโมเดล

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจัยผลลัพธ์	Leader			Culture			Commit			Schsuc		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ภาวะผู้นำ	-	-	-	0.74*	-	-	0.80	0.31	0.49	0.70*	0.56	0.14
วัฒนธรรมองค์กร	-	-	-	-	-	-	0.42	-	0.42	0.41	-	0.41
ความผูกพันต่อองค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.32	-	0.32

หมายเหตุ * $p < .05$, ** $p < .01$

TE: อิทธิพลรวม, IE: อิทธิพลทางอ้อม, DE: อิทธิพลทางตรง

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวม (TE) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ (0.70) นอกจากนี้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลรวมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณาปัจจัยทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีเพียง 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ที่มีต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อสร้างโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทำการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 480 คน ด้วยการใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's scale) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 สภาพความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านผู้นำเชิงจริยธรรม ตอนที่ 2 สภาพความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ตอนที่ 3 สภาพความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การและตอนที่ 4 สภาพความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ผลงานเป็นที่ยอมรับ จากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้ข้อมูลกลับคืนและถูกต้องสมบูรณ์ 473 คน คิดเป็นร้อยละ 98.54 ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโค้ง วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการวิเคราะห์แบบจำลองด้วยโปรแกรม LISREL และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ โดยตรวจสอบจาก ค่าไค-สแควร์ (χ^2), Comparative fit index (CFI), Root mean squares error of approximation (RMSEA), Goodness of fit index (GFI), และ Root mean squared residual (RMR)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรแฝงของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงทุกคู่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีขนาดความสัมพันธ์เป็นบวก โดยมีค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตั้งแต่ 0.70-0.80 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่พบว่ามีขนาดความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สูงที่สุด คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 รองลงมาคือ ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ต่ำที่สุด มีขนาดความสัมพันธ์ เท่ากับ 0.70

2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผ่านความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่านความผูกพันต่อองค์กร โดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ประเด็นสำคัญที่ควรอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำ 3 ลักษณะ คือ ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้แสดงพฤติกรรมในการบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทำงานร่วมกับครูอย่างทุ่มเท กระตุ้นและให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาโดยยึดหลักคุณธรรม เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยอิสระ มองปัญหาต่าง ๆ ในแง่ดี เสนอวิธีการและปรับปรุงวิธีการในการปฏิบัติงานให้แก่ครู ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน ยอมรับครูจากผลการปฏิบัติงาน และครูเกิดความภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้แสดงพฤติกรรมในการบริหารและการจัดการศึกษาดังกล่าว อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อนและหลังการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการพัฒนาตนเองและการพัฒนาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน่วยงานต้นสังกัดทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาโดยลำดับ เช่น ในปี พ.ศ. 2550 ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และในปี พ.ศ. 2553 ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ปีงบประมาณ 2553-2555 เป็นต้นจึงส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชนันดา โชติแดง (2550) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

2. วัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัศึกษามี 3 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออก

ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สำคัญกล่าวคือ ครูมีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นงานที่มีเกียรติ และมีคุณค่า ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม ครูทำงานด้วยความมุ่งมั่นร่วมแรง ร่วมใจกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน บรรยากาศการทำงานอบอุ่นเป็นกันเอง ครูมีการช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งในด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว ครูมีความรักผูกพัน เอาใจใส่ห่วงใย ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ครูพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน และครูมีความสุขในการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น การที่ครูในโรงเรียนมัศึกษามีค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ยึดถือเป็นแนวทางในการ ประพฤติปฏิบัติดังกล่าวอาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมัศึกษามีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่าง ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงต่ำกว่า 30 ปี และ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.9 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.3 และมีอายุราชการไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.6 ซึ่งถือได้ว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นคนรุ่นใหม่ มีแรงจูงใจในการทำงาน จึงส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสมเกียรติ ศรีธราธิคุณ (2542) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานโรงพยาบาลชุมชน มีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชาติชาย จันทศรี (2546) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรม องค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์เป็นลำดับรองลงมา

3. ความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัศึกษามี 3 ลักษณะ คือ ด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก และด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูในโรงเรียนมัศึกษามีความรู้สึกละแคะดีต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญ กล่าวคือ ครูมีความรัก ห่วงใยและมีความยินดีที่ได้มาปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูเห็นว่าเป็นการตัดสินใจถูกต้องที่ได้เลือกมาปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่คิดว่าเป็นโรงเรียนที่ดีและนำปฏิบัติงานอยู่ด้วยมากที่สุด ครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มตามศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิผล ครูมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนและต้องการให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียน เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ครูจึงได้คิดค้นและนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายที่แตกต่างไป มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับบารอน (Baron, 1986 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551, หน้า 16) ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาในการทำงานนานและมีตำแหน่งในระดับสูง และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับประจักษ์ บำรุงจิตร์ (2551) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับคือ ด้านความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของโรงเรียน ด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ในโรงเรียน และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชูเกียรติงานไว (2551) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ คือ การมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การอย่างเต็มความสามารถ การมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การและการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป

4. ผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผลการวิเคราะห์ผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 3 ด้าน คือ ด้านความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ผลงานเป็นที่ยอมรับอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก และด้านความสำเร็จในการผลิตนักเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งหมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้บรรลุตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญ กล่าวคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาได้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและอาคารเรียนได้อย่างสะอาด เรียบร้อยและปลอดภัย โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมกับนักเรียนและท้องถิ่น โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนแก้ปัญหาภายในโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมของครู โรงเรียนประสานการทำงานร่วมกันของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียน

ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองนักเรียนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนประสานหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการพัฒนาโรงเรียน นักเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และไม่เห็นแก่ตัว มีความประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีจิตสาธารณะ มีความใส่ใจในการดูแลมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเองอย่างสม่ำเสมอ จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากดังกล่าว อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง อาทิ พัฒนาทักษะในการบริหารให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ให้แก่ครูผู้สอน ซึ่งทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกโรงเรียน จัดหาหนังสือ สื่อ อุปกรณ์ และคอมพิวเตอร์ ซึ่งช่วยให้นักเรียนได้รับโอกาสรับการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกับผู้เรียนคนอื่น จัดหาวิทยากรภายนอกเข้ามาช่วยสอนในกลุ่มสาระที่ขาดแคลนหรือไม่มีความถนัด ซึ่งช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพและเต็มตามหลักสูตร สนับสนุนเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งช่วยให้ครูมีเวลาสอนเต็มที่ และส่งเสริมให้โรงเรียนได้ทำวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ และการเรียนการสอนตามบริบทของตนเอง ซึ่งผลการวิจัยเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 7-8) จากผลการพัฒนาดังกล่าว จึงส่งผลให้ผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรรณา ภู่มะลิ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ การมีส่วนร่วม การเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการปฏิบัติตามนโยบาย และประสิทธิผลโรงเรียนของขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามนโยบาย รองลงไปได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา และปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์ปัจจัยการบริหารโดยภาพรวม

5. จากผลการวิจัยได้รูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยตัวแปรปัจจัยสาเหตุ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ

ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรทุกตัวในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 78 ซึ่งส่วนใหญ่มีความสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยเกือบทุกข้อ แต่มีความแตกต่างกันระหว่างขนาดอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถอภิปรายในรายละเอียดได้ดังนี้

5.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.70 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำ 3 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาททำให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ครูกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง และควบคุมตนเองได้ 2) ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกระบวนการทำให้ครูมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม และ 3) ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่แสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและมีความกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำ 3 ลักษณะ คือ ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ วิลเลียมส์ (Williams, 2003, p. 43) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทางบวกและทำให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีอิทธิพลมากกว่าปกติในการแนะนำเกี่ยวกับคุณภาพการสอนและมาตรฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน (HMI, 1999, p. 16) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร (กวี วงศ์พุทธ, 2542) ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของ

บุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันหรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 31) ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์, 2547, หน้า 63-64) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำวัดได้ทั้งผลผลิตขององค์กรหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Cambell et al., 1967) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีล (Steers, 1977, pp. 7-10) ที่ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับลูเนนเบอร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 2000, p. 19) ที่พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับพิสนุ พงศ์ศรี (2542) ที่พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวนอกระบบโรงเรียน สอดคล้องกับภิรมย์ โชติแดง (2543) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 สอดคล้องกับจันทราณี สงวนนาม (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา สอดคล้องกับรุจา รอดเข็ม (2547) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ บัณฑิต ผังนรินทร์ (2550) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สอดคล้องกับยังส์ และคิง (Youngs & King, 2002) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่านวัฒนธรรมองค์กร ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.74 ทั้งนี้ เนื่องจาก ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว (Kotter, 1999) สอดคล้องกับจามจุรี จำเมือง (2548) ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำขององค์กรเป็นบทบาทสำคัญที่สามารถนำโรงเรียนให้สามารถดำเนินการตามระบบราชการได้อย่างราบรื่น โดยการจัดรูปแบบโครงสร้าง กำหนดวัตถุประสงค์ และแบบแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน และพัฒนาโรงเรียนให้มีประสพผลสำเร็จประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างใกล้ชิดทั้งทางด้านงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป รวมทั้งแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม

หรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับวิลเลียมส์ (Williams, 2003, p. 4309) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และความสามารถของครู จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และเส้นทางที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาผ่านความผูกพันต่อองค์การด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.49 ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูและผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติการกิจร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน, 2547) และปฏิบัติการกิจอื่นนอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐาน, 2549) จึงส่งผลให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยครั้งนี้อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้ว ยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผ่านความผูกพันต่อองค์การของครู แต่มีอิทธิพล โดยตรงมากกว่าโดยอ้อม นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.49 ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลกระทบทำให้เจตคติ แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้มีความผูกพันทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจนั้น เป็นผลมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นผู้นำที่ดี ตลอดจนมีความพิถีพิถันเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมการบริหารมีผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียน ซึ่งการสร้าง ความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างการทำงานอย่างทุ่มเท ร่วมมือร่วมใจ ช่วยปรับปรุงแก้ไขและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับโรงเรียน (Kanter, 1986) สอดคล้องกับฟาสซี (Fazzi, 1994, pp. 17-19) ที่เห็นว่า เป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การของบุคลากร เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์การ ภาวะผู้นำมีความจำเป็นในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ เป็นต้น และภาวะผู้นำจะเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาของกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกลุ่ม (Cambell et al., 1967) ซึ่งสอดคล้องกับบาร์อน (Baron, 1986) ที่พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงคือ บุคลากรมีความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาของตนเอง และ ยูเซ็ฟ (Yousef, 2000) ยังพบอีกว่า ถ้าผู้บริหารได้ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการให้คำปรึกษาและการให้มีส่วนร่วมแล้ว จะช่วยทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้

การที่บุคลากรได้ทำงานกับผู้บริหารที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเคารพ ศรัทธา สามารถไหว้ได้โดยสนิทใจ เป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนเก่ง ฉลาด และฉับไว ก็จะเป็นการเสริมสร้างให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร (ธารงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2551) ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงและมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ก็เชื่อมั่นได้ว่าองค์กรนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Kast & Rosenzweig, 1985, pp. 647-648) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของมอททาช (Mottaz, 1987) ที่พบว่า การสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสอดคล้องกับเซง (Cheng, 1989, p. 141) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในฮ่องกง พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สอดคล้องกับกับแมททิว และซาเจค (Mathieu & Zajac, 1990, pp. 171-194) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความยุติธรรม โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับศิริพร นาคสุวรรณ (2548) ที่ศึกษา การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของครูใน โรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู

5.2 ปัจจัยวัฒนธรรมมองการณ์ วัฒนธรรมมองการณ์มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.41 ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัฒนธรรมมองการณ์ 3 ลักษณะคือ 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมมองการณ์ของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ยืนยันมั่นเพียร กระตือรือร้นมีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมมองการณ์ของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมการแสดงออกมีลักษณะคล้ายตาม พึ่งพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะขอรับการมอบหมายจากผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมมองการณ์ของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมแสดงออกมีลักษณะชอบเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมมองการณ์ของ

โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัศึกษามี 3 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ อาโรบา และคิม (Arroba & Kim, 1992) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยัง โครงสร้างขององค์การและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ ซึ่ง ซาธ (Sathe, 1985, pp. 25-31) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาของความไม่เข้าใจในการสื่อสาร 5) ช่วยให้ผู้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 6) ช่วยให้การรับรู้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกัน และ 7) ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม สอดคล้องกับดาฟท์ (Daft, 1992, p. 323) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งที่สร้างให้โรงเรียนบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อกลยุทธ์ของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุผลได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานและยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่สำคัญ 3 ประการ คือ เป็นเครื่องมือหรือเป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งยังเป็นเทคนิควิธีที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ และชี้ทิศทางตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของตน (Reid, 1992, pp. 58-59) สอดคล้องกับบราทท์เวท (Brathwaite, 1993, pp. 27-29) พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงต้องมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่ง ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้คนปฏิบัติยึดถือซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 2000, pp. 19) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับกิบสัน, ไอแวนซ์วิชซ์ และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2000, pp. 15-17) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นเหตุให้องค์การเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540)

ที่พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา สอดคล้องกับพิสนุ ฟองศรี (2542) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน สอดคล้องกับพร ภิศก (2546) ที่ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สอดคล้องกับรุจา รอดเข็ม (2547) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับยุวราณี สุขวิญญูณ์ (2549) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับชยชาติ กัญญา (2550) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้ยังได้ค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของเซอร์จิโอวานี และสตาร์เรท (Sergiovanni & Starratt, 1988, p. 158) ที่พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครู ผลการวิจัยของเซง (Cheng, 1989, p. 141) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมในฮ่องกง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ผลการวิจัยของปอปเพนส์ (Poppens, 2001) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันที่มีต่อวิทยาลัยเอกชนในเขต Midwestern พบว่า อาจารย์และผู้บริหารที่รับรู้วัฒนธรรมภายในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่สอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม มีระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีของการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยของโอลิเวียร์ (Olivier, 2001) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันของครูที่จะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ผลการวิจัยของกูเบอร์ (Guber, 2002) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วม เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Greenberg & Baron, 2003)

5.3 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.32 ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความผูกพันต่อองค์กร 3 ลักษณะคือ 1) การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึง การที่ครูมีเจตคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน 2) ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งหมายถึง การที่ครูมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้โรงเรียน และ 3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งหมายถึง การที่ครูมีความต้องการที่จะทำงานให้โรงเรียนต่อไป ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนมัศึกษามี 3 ลักษณะ คือ ด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก และด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับกรณี มหานนท์ (2529, หน้า 97) ที่เห็นว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเป็นผู้ที่อุทิศแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ให้ดีที่สุดและดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ความผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพต่อองค์กร กล่าวคือ บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งคนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ขณะที่ มาร์ช และ ซิมอนด์ (March & Simond, 1985, pp. 84-92) ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นผูกพันกับการที่บุคคลมีกำลังใจในการทำงานหรือไม่เพียงใด ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลให้สมาชิกทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยตรงที่บุคคลจะยินดีทำให้กับองค์กร สอดคล้องกับ ฟาสซี (Fazzi, 1994, pp. 17-19) ที่เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ และสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือนเป็นตัวออกกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพิณดา คิวานนท์, 2545, หน้า 32) นอกจากนี้ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, หน้า 261-262) ยังเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน ถ้าสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น

ในตัวบุคลากรแล้วจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 2) เป็นการสร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร 3) เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จต่อองค์กร 4) เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร 5) เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) เป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน และ 7) เป็นการลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสเตอร์ส (Steers, 1977, p. 710) ที่ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับนิวแมนน์ และเวห์ลเก (Newmann & Wehlage, 1995, p. 37) ที่พบว่า ความสำเร็จของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความผูกพันและสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนภายในโรงเรียน สอดคล้องกับรุจา รอดเข็ม (2547) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สอดคล้องกับอัญชญา พานิช (2550) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบ พบว่า ผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะต้องมีภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กล่าวคือตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์กรของครู และตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน และผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ดังนั้นในการพัฒนาผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างยั่งยืนนั้นต้องสอดคล้องกับตัวแปรที่ค้นพบดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจึงควร

กำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนด
 หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำ
 สูงขึ้น โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนสร้างวัฒนธรรม
 องค์การของโรงเรียนให้เข้มแข็ง และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การสูงยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา
 ภาวะผู้นำของตนเองในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้สูงมากยิ่งขึ้นเพราะ ถ้าผู้บริหารโรงเรียน
 มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงขึ้น ก็จะช่วยให้ครูมีความพยายามสูงขึ้นส่งผล ให้ผลการปฏิบัติงาน
 ของครูเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาททำให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี
 จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ครูเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเองและ
 ควบคุมตนเองได้

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา
 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์
 ซึ่งจะทำให้ครูมีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างาน
 ในโรงเรียน มีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง

4. ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลผลสำเร็จของโรงเรียน
 มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง
 ในการพัฒนาบริหารงานของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการจัดการศึกษา
 ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากปัจจัย
 เชิงสาเหตุ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ
 ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควร ได้มีการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของ
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ปัจจัยด้านโครงสร้าง
 องค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร
 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงสาเหตุที่กว้างขวางและครอบคลุม
 มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการนำรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียน
 มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปศึกษาเชิงคุณภาพเฉพาะรายกรณี

เพื่อเป็นการตรวจสอบ และยืนยันว่ารูปแบบดังกล่าว สามารถนำไปใช้พัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จริง

3. ควรมีการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับ (Multi-level causal model) จากปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัย และผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้หน่วยการวิเคราะห์ต่างระดับกัน

4. ควรนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างหรือรูปแบบตามแนวคิด ทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อเป็นทางเลือกในการบริหารงานให้ได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. ควรนำผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปศึกษาและพัฒนาขยายองค์ความรู้ พัฒนาการบริหารงานทั้งระบบของสถานศึกษาให้ได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- กรรณา ภู่มะลิ. (2557). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- กฤษดา ผ่องพิทยา. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงปรารถนาและปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กษมาพร ทองเอื้อ. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์. (2551). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกษม วัฒนชัย. (2546). การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- งามตา ธาณีวรรณ. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโยธา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.

- จามจุรี จำเมือง. (2548). *รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จิณฉวัตร ปะโคทัง. (2549). *รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกันทรารมณั้ จังหวัดศรีสะเกษ. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- จิระวุฒิ ศรีสร้อย .(2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกนคร.*
- เจลีขว ภาคะสัย. (2550). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ชนันดา โชติแดง. (2550) . *ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์. (2546). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การจัดการ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ชยาธิศ กัญหา. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ชาติชาย จันทรศรี. (2546). *รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- ชูเกียรติ งานไว. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียน ตามการรับรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*

- ณัฐณี เวชกุล. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับปี: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านเป็ดในจังหวัดตราด*. ปรินูญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประถมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คารุวรรณ ถวิลการ. (2552). *วัฒนธรรมองค์การใน โรงเรียนรางวัลพระราชทาน: การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เดือนใจ ดิษฐแก้ว. (2552). *แบบภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถาวร เส็งเอียด. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปรินูญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: แชนพ็อร์พริ้นติ้ง.
- ทิพวรรณ โอบยคลัง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ชงชัย สันติวงษ์. (2533). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัช กรุดมณี. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2551). *เริ่มต้นอย่างไร เมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นลินี ศรีพรหม. (2548). รับมือกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. วารสาร โปรดักตีวีตี, 25, 21-26.
- นันทิยา น้อยจันทร์. (2550). วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2541). หลักการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บัณฑิต ฟังนิรันดร์. (2550). อิทธิพลของลักษณะองค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน
สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน
และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุษราคัญญา เบ็ดทอง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผล
ของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประคอง วรรณสุต. (2542). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทุม บำรุงจิตร. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการกับ
ความผูกพันต่อโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ประดับ ชัยพฤกษ์. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์. (2547). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัย
สมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัย
นเรศวร, 12(1), 63-77.

- ประยงค์ ชูรักษ์. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2549). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: เม็ดทราย ปรีนติง.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา*. ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2538). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปัจเจก ทัพพรหม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เปรมชัย สโรบล. (2550). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พร ภิเสก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรพรรณ นีวจันทิก. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พัชรวิวรรณ กิจมี. (2549). *แบบจำลองปัจจัยที่สัมพันธ์เชิงสาเหตุกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ภาคเหนือ*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2551). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของราชการ. *วารสารพัฒนาสังคม*, 10(2), 49-52.
- พิมพ์พร ไชยดา. (2552). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *คุณภูมินิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิมพ์ภักดิ์ ปลั่งอุดม. (2544). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษา. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิสนุ พงศรี. (2542). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษา อาชีพนอกระบบโรงเรียน. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์คุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสิฐ พูลสวัสดิ์. (2548). วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพบุญย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2545). *การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภคินี ดอกไม้งาม. (2546). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษา ในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. *ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภรณ์ มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิภาพองค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. *คุณภูมินิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิรมย์ โชติแดง. (2543). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 5. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มณฑนา มานะประสพสุข. (2546). ปัจจัยที่ส่งต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูสายงานผู้สอนในจังหวัดสมุทรปราการ. *ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- มานิต บุญประเสริฐ. (2549). *การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ยุวราณี สุขวิญญูณณ์. (2549). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวลักษณ์ สุตะโกตร. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก”*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- รังสรรค์ อ้วนวิจิตร. (2554). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีสเทียณ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รุจา รอดเข็ม. (2547). *การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุจิราพรรณ คงช่วย. (2555). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรนาถ แสงมณี. (2544). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วัชร วัชรเสถียร. (2540). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการนิเทศศาสตร์พัฒนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. คุยฉู้บัณฑิตปรัชญาคุยฉู้บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วาโร เฟิงส่วสดี. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ศิลปะศาสตร คุยฉู้บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วาสนา ไชยพรรณ. (2546). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจจน์ โกษาแสง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผล โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2549). ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก. เข้าถึงได้จาก <http://small School.obec.go.th>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทัพยาวิสุทธ์.
- วิลาวรรณ ธิพิพิศาล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. วารสารวิชาการ, 1, 9-10.
- ศิริพร นาคสุวรรณ. (2548). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา เทคโนโลยีการจัดการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สงวน ช่างนัตร. (2541). พฤติกรรมองค์การ. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สนทนา นรินทร์. (2552). กว่าจะรัก...กว่าจะผูกพัน. เข้าถึงได้จาก <http://www. Oknation.net/blog/sontanapirun>.
- สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ. (2542). วัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สมชาย วรรณญาณุไกร. (2547). *การสังเคราะห์ปรัชญานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร*.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541). วัฒนธรรมองค์การสำคัญอย่างไร. *วารสารข้าราชการ*, 4(3), 46-52.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2549). เส้นทางสู่คุณภาพสถานศึกษา. *วารสารวิทยากร*, 105(3), 46.
- สมหมาย อ๋าดอนกลอย. (2551). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สวนีย์ แก้วมณี. (2549). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. *วารสารการบริหารสำหรับ
นักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ*, 27(3), 11-16.
- สาทร ภูริโสภณฐ์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร.
- สาวิตรา น้อยทรง. (2552). *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียนเมืองพิทยา 3 (วัดสว่างฟ้าพุทธาราม)*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *คู่มือปฏิบัติงานกฎหมายและวินัย*.
กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพฯ: สหાયบลิ็อก
และการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อ
คุณภาพการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการศึกษาระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551-2555)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2540). *จิตวิทยาการจัดการองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บั๊กเบงก์.
- สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). *หลักการบริหาร*. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุดารัตน์ จอมคำสิงห์. (2552). *ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุมิตร ขาวประภา. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุนทร กุญชร. (2555). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร: แนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: บี เจ เพลทโปรดเซอร์.
- สุพินดา คิวานนท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- โตภิน ม่วงทอง. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แหลมไทย พงษ์พรหม. (2546). วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational management).
จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์, 9(34), 34-41.
- อรวรรณ รัศมี. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ระดับกลางชาวไทยในบริษัทข้ามชาติสาธารณรัฐเกาหลี. วิทยานิพนธ์การจัดการ
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชญา พานิช. (2550). องค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์
ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัลสุรียา กรรณสูตร. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- อำภา ปิยามย์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่ โรงเรียนคุณภาพ.
กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- อุษา ยิ่งยงเมธี. (2550). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดงขต เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance
and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*,
63(1), 1-18.

- Alvesson, M. A. (1989). Organization, culture and ideology. *International Studies of Management and Organization*, 17, 4-18.
- Anderson, J. A. (2000). *Explanatory roles of mission and culture: Organizational effectiveness in Tennessee's community colleges*. Dissertation doctor, Higher and adult education Memphis photocopied, University of Mephis.
- Arroba, T., & Kim, J. (1992). *Pressure at work: A survivals guide for manager* (2nd ed.). London: McGraw-Hill Book.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Journal of Group and Organizational Studies*, 13(1), 58-80.
- Barahimi, I. (1986). The relationship between organizational climate and teachers, job satisfaction in Iranian middle school. *Dissertation Abstracts International*, 47(6), 1937-A
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organization* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Barton, L.T. (1985). Leadership behavior and climate as they relate to the effectiveness of elementary school. *Dissertation Abstracts International*, 45(8), 2316-A.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Brathwaite, G. G. (1993). *Enculturation: How the work related behaviors of new employee change to fit the culture of organization*. Toronto: University of Toronto, Canada.
- Brown, W. A. (2000). Organizational effectiveness in nonprofit human service organization: The influence of the board of directors. *Dissertation Abstracts international*, 60, 6403.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cambell, R., Corball, J. L., & Ramsawyer, J. A. (1967). *Introduction to educational administration*. Boston: Ally and Bacon.

- Cameron, K. (1978). *Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education*. Retrieved from <http://www.webuser.bus.umich.edu/cameronk>.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). *Handbook of theory and research: The conceptual foundation of organizational culture*. New York: Agatton Press.
- Cheng, L. Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-size firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-438.
- Cheng, Y. C. (1989). *An investigation of the relationship of organizational commitment and job attitudes to organizational culture, organizational structure, leadership and social norms*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. L. (1989). *Level : Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Daft, R. L. (1992). *Organization: Cases and design*. Singapore: West Publishing.
- Daft, R. L. (1997). *Management* (4th ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (6th ed.) Ohio: South-Western College.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 109-130.
- Evans, M. A. (1992). A structural model and test of the antecedents and outcomes of organization and commitment: A function of the school, the teacher, and the principal's leadership. *Dissertation Abstracts International*, 52(8), 2766-A.
- Fazzi, R. A. (1994). *Management plus: Maximizing productivity through motivations performance and commitment*. New York: Irwin Professional.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (2000). *Organization: Behavior structure process* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003) *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Gordon, S. (2004). *Professional development for school improvement: Empowering learning communities*. Boston: Pearson Education.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Guber, J. S. (2002). *Predicting on employee's commitment using an organization's common cultural elements*. Retrieved from <http://www.lib.umi.com/dissertations/3024549>
- Handy, C. B. (1976). *Understanding organizations*. London: Hazel Watson & vines.
- Harris, P. R. (1989). *High performance leadership: Strategies for maximum career productivity*. Glenview Illinois: Scott Foresman.
- Heyes, D. (1996). Aspiration, perspiration and reputation: Idealism and self-preservation in small schools primary headship. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 379-389.
- HMI. (1999). Small schools: How well are they doing? *Primary School Manager*, 14-16.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory research and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (4nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- James, C., & Connolly, U. (2000). *Effective change in schools*. New York: Routledge Falmer.
- Kanter, R. M. (1986). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian community. *American Sociological Review*, 33(4), 449 -517.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A system and contingency approach* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Kendrick, J. A. (1988). The emergence of transformational leadership practice in a school improvement effect: A reflective study. *Dissertation Abstracts International*, 49(6A), 1330.
- Kijai, J. (1997). *School effectiveness characteristics and schools incentive reward*. New York: State University Press.
- Kilman, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1989). *Gaining control of the corporate culture: Five key issues in understanding and changing culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really*. America: President and Follows of Harvard College.

- Lieberman, A. (1994). Teacher development: Commitment and challenger. In *Teacher development and the struggle for authenticity: Professional growth and structuring in the context of change*. New York: Teachers College Press.
- Logomarsino, R., & Cardona, P. (2003). Relationships among leadership, organizational commitment, and OCB in Uruguayan health institutions. *IESE Working Paper No. D/494*.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The influence of organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction on organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), 365-373
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, California: Wadsworth.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McDoniel, C., & Stumpf, I. (1993). The organization culture: Implications for nursing service. *Journal of Nursing Administration*, 23(4), 54-60.
- McCabe, L. L. (2001). The inter-relatedness of professional development and school culture in non-urban middle school. *Dissertation Abstracts International*, 62(4), 1286.
- Meijen, J. V. S. (2007). *The influence of organizational culture on organizational commitment at a selected local municipality*. Master thesis, Management, Rhodes University.
- Melnick, M. J. (1989). The sports fan: A teaching guide and bibliography. *Sociology of Sport Journal*, 6(2), 167-175.
- Miller, B. P. (2002). Leadership, organizational culture, and managing change: A case study of north Carolina's Johnston community college. *Dissertation Abstracts International*, 62(2), 437.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organization: An introduction to organizational behavior* (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristic of efficient organizations*. New York: Harper and Row.

- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28, 542-558.
- Mowday, R., Steer, R. M., & Porter, L. (1982). *Employee organization linkage: The psychology of commitment, absent and turnover*. New York: Academy Press.
- Muchinsky, P. M. (1996). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Newmann, F. M., & Wehlage, G. G. (1995). *Successful school restructuring: A report to the public and educators*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools, Wisconsin Center for Educational Research, University of Wisconsin.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzania case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177.
- Olivier, D. F. (2001). *Teacher personal and school culture characteristics in effective schools: toward a model of professional learning community*. Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3016566>
- Owens, R. G. (1995). *Organizational behavior in education* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Poppens, B. B. (2011). *Perceived and preferred organizational culture types and organizational commitment at Midwestern private, Nonprofit colleges*. Retrieved from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659>
- Reid, B. A. (1992). A qualitative case study: How an organizational implements management practices that enables minority employees to become manager. *Dissertation Abstracts International*, 53(06), 2008-A.
- Reid, K., David, H., & Peter, H. (1988). *Towards the effective school: The problem and some solutions*. Oxford: Basil Blackwell.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational value: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.

- Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Sathe, V. (1985). *Culture and Relate Corporate Realities*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Schein, E. H. (1973). *Organizational psychology* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human perspective* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Shaw, W. J. (1990). Knowledge management. In *A project presented to the Faculty of California State University Dominguez Hills*. n.p.
- Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616.
- Smith, N. K. (1991). An investigation of the relationship between secondary school achievement and school climate and selected socioeconomic variables for sixteen public school in Maine. *Dissertation Abstracts International*, 47(3), 746-A.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness and work behavior*. New York: McMillan.
- Steers, R. M. (1988). *Introduction to organizational behavior* (3rd ed.). Boston: Scott Fore Snan.
- Steers, R. M. (1991). *Motivation and work behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative learning two complementary approaches managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 777-800.
- Tomlinson, C. A. (2004). Differentiation in diverse settings. *School Administrator*, 61(7), 28-33.
- Varney, G. (1977). *Organization development for manager*. Reading, MS: Addison-Wesley.
- Wilkins, A. L., & Patterson, K. J. (1985). You can't get there from here: What will make culture-change projects fail. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton & R. Serpa (Eds.). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, M. W. (2003). The relationship between principal response to adversity and student achievement. *Dissertation Abstracts International*, 64(12), 4309.

- Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(17), 16-26.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาแบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

รายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อวิทยานิพนธ์

ชื่อวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) CASUAL FACTORS AFFECTING THE SUCCESS OF
SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
COMMISSION

๒. ชื่อนิสิต พันเอก กรกต พรหมประโคน หลักสูตร ปรัชญาคุณฎีบัณฑิต

รหัสประจำตัว ๕๕๘๑๐๑๖๐ สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
ภาคปกติ ภาคพิเศษ

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณารายละเอียดงานนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/
คุณฎีนิพนธ์ ข้างต้นแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย

๒) วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วม
โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัย

๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย
ไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิตหรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ ดังนี้

(✓) อนุมัติโครงการวิจัย

() ไม่อนุมัติโครงการวิจัย

๔. วันที่ให้การอนุมัติ

๒๒ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๒

(ลงชื่อ) สฎายุ ธีระวนิชตระกูล

(รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวนิชตระกูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๖๒๓๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พันเอก กรกฎ พรหมประโคน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๓๕ ๓๔๘๓

โทรสาร ๐ ๓๘๓๔ ๕๗๑๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ว๑๖๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พันเอก กรกต พรหมประโคน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธาน ในการนี้ ผู้วิจัย ขอความร่วมมือจากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๓๕ ๓๔๘๓

โทรสาร ๐ ๓๘๓๔ ๕๗๑๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘/ ๖๑๖๕๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พันเอก กรกฎ พรหมประโคน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธาน ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โครงการนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ ๓๘๓๕ ๓๔๘๓

โทรสาร ๐ ๓๘๗๔ ๕๗๑๑

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้เพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จ
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การตอบแบบสอบถามความคิดเห็น โปรดตอบทุกข้อและขอให้คุณตอบตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงจะช่วยให้การวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

3. ข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม ดังนั้นผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ผู้บริหาร และตัวคุณแต่ประการใด ขอให้คุณตอบอย่างอิสระ โดยไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม

4. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียน

มัธยมศึกษา

5. ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้คือ ครูผู้สอน

เมื่อคุณตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาส่งที่งานธุรการของโรงเรียน เพื่อรวบรวมส่งผู้วิจัยในเดือนเมษายน พ.ศ. 2562 และขอขอบคุณยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในครั้งนี้

พันเอกกรกต พรหมประโคน
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่สอดคล้องกับสถานภาพของท่านในปัจจุบัน

- | | | |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| 1. เพศ | () ชาย | () หญิง |
| 2. ตำแหน่ง | () ครูผู้ช่วย | () ครู คศ. 1 |
| | () ครู คศ. 2 | () ครู คศ. 3 |
| | () ครู คศ. 4 | |
| 3. อายุ | () ไม่เกิน 30 ปี | () 31-40 ปี |
| | () 41-50 ปี | () 51-60 ปี |
| 4. วุฒิการศึกษาสูงสุด | () ปริญญาตรี | () ป.บัณฑิต |
| | () ปริญญาโท | () ปริญญาเอก |
| 5. อายุราชการ | () ไม่เกิน 10 ปี | () 11-20 ปี |
| | () 21-30 ปี | () มากกว่า 30 ปี |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม

ในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ในระดับน้อยที่สุด |

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง					
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ครูในโรงเรียนเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
2	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ครูเชื่อมั่นในการตัดสินใจแก้ปัญหาโดยยึดหลักคุณธรรม					
3	ผู้บริหารแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาดด้วยความมั่นใจ					
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ครูในโรงเรียนยอมรับและนับถือ					
5	ผู้บริหารระบุนวัตกรรมประสงค์หลักในการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูในโรงเรียนเข้าใจว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้ชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
7	ผู้บริหารเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน					
8	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไวสูง					
9	ผู้บริหารมองปัญหาต่าง ๆ ในแง่ดี					
10	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					
11	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูขณะปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
13	ผู้บริหารชี้แจงเป้าหมายของการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น					
14	ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
15	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของครูในโรงเรียน					
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาวิกฤตในบางเรื่อง					
17	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
18	ผู้บริหารเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู					
19	ผู้บริหารสามารถแนะนำให้ครูมองปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
20	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ					
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกิจหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย					
22	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูในโรงเรียนเป็นรายบุคคล มากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น					
23	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล					
24	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของครูเป็นรายบุคคลเพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น					
25	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครู โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
26	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูในโรงเรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน					
27	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูทราบถึงสิ่งที่จะได้รับ เมื่อทำงานได้ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด					
28	ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของครู เพื่อให้ครูสนับสนุนการทำงาน					
29	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้ครูมีความพยายามในการ ปฏิบัติงาน					
30	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้ครูรับรู้ว่า จะได้รับรางวัลที่เหมาะสมเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
31	ผู้บริหารยอมรับนับถือครูในโรงเรียน จากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครู					
32	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจ เมื่อครูในโรงเรียนปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
33	ผู้บริหารมีความพยายามหาทางแก้ปัญหา เมื่อครูปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำ					
34	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อถึงขั้นวิกฤต					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
35	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด					
36	ผู้บริหารพร้อมที่จะแก้ปัญหาเรื่องจริงให้สามารถคลี่คลายได้					
37	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ให้เป็นงานที่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด					
38	ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน					
39	ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดเพื่อหาข้อบกพร่อง					
40	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
41	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยอิสระ					
	ด้านผู้นำเชิงจริยธรรม					
42	ผู้บริหารมีความยึดมั่นต่อจรรยาบรรณของวิชาชีพ					
43	ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน					
44	ผู้บริหารไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่					
45	ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในหลักศีลธรรมอันดีงาม					
46	ผู้บริหารแสดงออกถึงการถือประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ					
47	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและวิชาชีพ					
48	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้					
49	ผู้บริหารมีความเพียรพยายามและความอดทนต่อปัญหาต่าง ๆ					
50	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการมีวินัยในตนเอง					
51	ผู้บริหารไม่แสวงหาผลประโยชน์ในหน่วยงานให้แก่ตนและพวกพ้อง					
52	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงการมีสัมมาคารวะต่อบุคลากรทุกระดับอย่างเหมาะสม					
53	ผู้บริหารมีความสุขภาพเป็นกันเองกับบุคลากรทุกระดับ					
54	ผู้บริหารมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึก เอื้ออาทรต่อบุคลากรทุกระดับ					
55	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับความกระทบเทือนหรือเสียหายจากการบังคับบัญชาและการบริหาร					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าโรงเรียนของท่านมีวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง ค่านิยม/ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง ค่านิยม/ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏในระดับมาก
 3 หมายถึง ค่านิยม/ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง ค่านิยม/ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏในระดับน้อย
 1 หมายถึง ค่านิยม/ ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์					
1	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน					
2	ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
3	ครูในโรงเรียนมีความสุขในการทำงาน					
4	ครูมีความเชื่อว่างานในโรงเรียนเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ					
5	ครูมีความเชื่อว่างานในโรงเรียนเป็นงานที่มีเกียรติและมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของสังคม					
6	ครูในโรงเรียนมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้านการศึกษาให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
7	ครูในโรงเรียนแต่ละคนมีความคิดริเริ่มในการพัฒนางานอยู่เสมอ					
8	ครูในโรงเรียนพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
9	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี					
10	การทำงานในโรงเรียนมีการประสานงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
11	การทำงานในโรงเรียนเป็นลักษณะให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
12	ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันฉันท์พี่น้อง					
13	ครูในโรงเรียนมีความรักผูกพันต่อกัน					
14	ครูในโรงเรียนมีความเป็นกันเอง เปิดเผยจิตใจต่อกัน					
15	ครูในโรงเรียนทุกคนพึงพอใจที่ทำงานร่วมกัน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
16	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่รู้สึกว่าการบรรยายการทำงานอบอุ่น เป็นกันเอง					
17	ครูในโรงเรียนเอาใจใส่ ห่วงใยความรู้สึกของผู้ร่วมงาน					
18	ครูในโรงเรียนทำงานร่วมกัน ด้วยความเข้าใจ เอื้ออาทรต่อกัน					
	วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว					
19	ครูในโรงเรียนพยายามแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่เสมอ					
20	ครูในโรงเรียนแสดงความคิดเห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน					
21	ครูในโรงเรียนที่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ จะได้รับการยอมรับ ความสามารถจากผู้ร่วมงาน					
22	ครูในโรงเรียนพยายามแสดงความคิดเห็นต่อต้านเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
23	ครูในโรงเรียนเชื่อว่าการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นความสำเร็จสูงสุด ในการทำงาน					
24	ครูในโรงเรียนรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจที่มีโอกาสได้ขึ้นเทศเพื่อนร่วมงาน					
25	ครูในโรงเรียนชอบออกคำสั่งให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิด การยอมรับ					
26	ครูในโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับความสามารถ					
27	ครูในโรงเรียนที่ทำงานได้ดีและมีผลงานดีเด่น จะเป็นผู้ที่ได้รับการ ยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการทำงาน					
28	ครูในโรงเรียนพยายามสร้างผลงานของตนเองให้เหนือผู้ร่วมงานคนอื่น					
29	ครูในโรงเรียนพยายามหาโอกาสกีดกันไม่ให้เพื่อนร่วมงาน ได้รับ ความก้าวหน้ามากกว่าตน					
30	ครูในโรงเรียนแข่งขันกันทำงานด้านการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพ มากขึ้น					
31	ครูในโรงเรียนทำงานโดยไม่ต้องทำให้มีความผิดพลาด					
32	ครูในโรงเรียนตรวจสอบการทำงานของตนเอง และผู้อื่นอย่างละเอียด ถี่ถ้วน					
	วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา					
33	ครูในโรงเรียนทำงานตามรูปแบบ และวิธีการที่เคยปฏิบัติมา					
34	ครูในโรงเรียนเชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บริหาร จะทำให้ตนเองเดือดร้อน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
35	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นคล้อยตามผู้บริหาร					
36	ครูในโรงเรียนปฏิเสธที่จะเสนอวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่					
37	ครูในโรงเรียนเชื่อว่า การแสดงความคิดเห็นคล้อยตามผู้บริหาร จะทำให้มีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน					
38	ครูในโรงเรียนมักแสดงการยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร ถึงแม้บางครั้งไม่เห็นด้วย					
39	ครูในโรงเรียนยอมรับและยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน โดยไม่มีเงื่อนไข					
40	ครูในโรงเรียนยึดถือระบบอาวุโส					
41	กฎระเบียบทำให้การบริหารงานและการทำงานของผู้บริหาร เป็นไปด้วยดี					
42	ครูในโรงเรียนเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร					
43	ครูในโรงเรียนไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง แม้ว่าจะเป็นการปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ของตน					
44	ครูในโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เมื่อปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ					
45	ครูในโรงเรียนต้องทำงานที่มีผู้บริหารควบคุมและตรวจสอบอยู่เสมอ					
46	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิเสธในการรับงานที่ต้องรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น					
47	ครูในโรงเรียนหลีกเลี่ยงการเข้าไปจัดการกับปัญหา และข้อขัดแย้ง ภายในโรงเรียน					
48	ครูในโรงเรียนหลีกเลี่ยงการมีปัญหาคัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน					
49	ครูในโรงเรียนรู้สึกผิด หากตนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในโรงเรียน					
50	ครูในโรงเรียนมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อตนทำความผิด					
51	ครูในโรงเรียนยอมรับนโยบายของโรงเรียน					
52	ครูในโรงเรียนร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ					
53	ครูในโรงเรียนสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านการทำงาน และเรื่องส่วนตัว					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
54	ครูในโรงเรียนรู้สึกผิด หากพบว่าตนทำงานบกพร่อง					
55	ครูในโรงเรียนทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และใช้ความระมัดระวัง เพื่อไม่ให้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น					
56	ครูในโรงเรียนทำงานทุกอย่างตามแผนงานที่วางไว้ทุกขั้นตอน					
57	ครูในโรงเรียนยอมรับและยึดถือข้อผิดพลาดไว้เป็นบทเรียน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่า ข้อความใดตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	การยอมรับเป้าหมายขององค์กร					
1	การปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ตรงกับเป้าหมายที่ฉันวางไว้					
2	บ่อยครั้งที่ฉันรู้สึกไม่เห็นด้วยกับนโยบายของโรงเรียน					
	ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน					
3	ฉันเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้มากที่สุด เพื่อช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ					
4	ฉันจะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
	ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร					
5	ฉันมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนแห่งนี้					
6	ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ฉันทำอยู่ในปัจจุบัน ฉันอาจตัดสินใจลาออกหรือย้ายไปอยู่โรงเรียนอื่น					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
7	ฉันมีความยินดีที่ได้มาปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนแห่งนี้					
8	ฉันคิดว่าโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดีที่สุดที่ฉันได้มาปฏิบัติงานด้วย					
9	ฉันพร้อมที่จะย้ายไปอยู่โรงเรียนอื่น กรณีที่จะได้ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับงานที่ฉันปฏิบัติอยู่					
10	ฉันมีความรู้สึกรักและห่วงใยโรงเรียนแห่งนี้เสมอ					
11	โรงเรียนแห่งนี้มีส่วนบันดาลใจให้ท่านสร้างผลงานที่ดีออกมา					
12	ฉันจะพูดกับบุคคลอื่นว่า โรงเรียนแห่งนี้น่าอยู่ปฏิบัติงานด้วย					
13	ฉันตัดสินใจถูกที่ได้มาปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านผลสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่า ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริง

ในโรงเรียนของท่านมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ความสำเร็จในการผลิตนักเรียน					
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ผ่านการประเมินมาตรฐานที่กำหนดไว้					
2	นักเรียนในโรงเรียนส่วนมากมีคุณธรรม จริยธรรม และประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยที่ดี					
3	นักเรียนสามารถสร้างชื่อเสียงทางวิชาการให้แก่โรงเรียนอยู่เสมอ					
4	นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นไปตามความต้องการของชุมชน/ สังคม					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
5	โรงเรียนจัดหลักสูตรให้นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับการสร้างอาชีพได้					
6	นักเรียนส่วนมากมีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรง สมบูรณ์ ตามเกณฑ์มาตรฐาน					
	ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
7	ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความพึงพอใจกับการบริหารจัดการศึกษาและการดำเนินงานของโรงเรียน					
8	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
9	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน					
10	ผู้ปกครอง ชุมชนมีความพึงพอใจกับผลงานของโรงเรียน					
	ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน ผลงานเป็นที่ยอมรับ					
11	ชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นที่รู้จักกัน โดยทั่วไป					
12	ผลงานของโรงเรียนมีคุณภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย					
13	โรงเรียนมีผลงานบรรลุเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลทั่วไป					
14	โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ สามารถเป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ได้					
15	โรงเรียนจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ผ่านการประเมินและได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน					

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย

DATE: 6/19/2019

TIME: 9:57

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\DELL\Desktop\success.LPJ:

TI

DA NI=12 NO=473 MA=KM NG=1

KM

1.000

0.931 1.000

0.889 0.855 1.000

0.724 0.748 0.700 1.000

0.068 0.052 0.081 0.028 1.000

0.217 0.262 0.180 0.253 0.445 1.000

0.380 0.411 0.305 0.414 0.026 0.365 1.000

0.477 0.441 0.450 0.500 -0.118 0.131 0.393 1.000

0.636 0.628 0.605 0.694 0.004 0.274 0.502 0.597 1.000

0.578 0.610 0.560 0.687 -0.119 0.162 0.449 0.593 0.729 1.000

0.664 0.695 0.663 0.718 -0.147 0.171 0.411 0.566 0.693 0.812 1.000

0.565 0.591 0.566 0.647 -0.051 0.144 0.400 0.585 0.701 0.816 0.811

1.00

SD

0.729 0.741 0.768 0.612 0.931 0.571 0.745 0.724 0.588 0.621 0.671

0.650

LA

sch1 sch2 sch3 cu1 cu2 cu3 cm1 cm2 cm3 l1 l2 l3

MO NX=3 NY=9 NK=1 NE=3 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY

LE

schsuc culture commit

LK

leader

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(6,2) LY(7,3) LY(8,3) LY(9,3)

FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) BE(1,2) BE(1,3) BE(3,2) GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1)

fr te 2,6 te 3,2 te 7,6 te 9,6 te 9,5 te 7,3 te 8,2 te 6,5 te 9,2 te 8,4 te 5,4 te 7,5 td 2,1 te 5,2 th 2,5
te 5,3 th 1,5 th 1,3 th 2,3 th 3,8 te 8,5

fr th 3,5 th 3,9 te 2,9 te 2,7 th 1,9 th 1,8 td 3,2 th 1,7

fr ly 4,2 LY(5,2)

PD

OU mi ad=off FS SS RS SC TV EF

TI

Number of Input Variables 12

Number of Y - Variables 9

Number of X - Variables 3

Number of ETA - Variables 3

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 473

TI

Covariance Matrix

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
sch1	1.00					
sch2	0.93	1.00				
sch3	0.89	0.85	1.00			
cu1	0.72	0.75	0.70	1.00		
cu2	0.07	0.05	0.08	0.03	1.00	
cu3	0.22	0.26	0.18	0.25	0.45	1.00
cm1	0.38	0.41	0.30	0.41	0.03	0.36
cm2	0.48	0.44	0.45	0.50	-0.12	0.13
cm3	0.64	0.63	0.60	0.69	0.00	0.27
11	0.58	0.61	0.56	0.69	-0.12	0.16
12	0.66	0.70	0.66	0.72	-0.15	0.17
13	0.56	0.59	0.57	0.65	-0.05	0.14

Covariance Matrix

	cm1	cm2	cm3	11	12	13
cm1	1.00					
cm2	0.39	1.00				
cm3	0.50	0.60	1.00			
11	0.45	0.59	0.73	1.00		
12	0.41	0.57	0.69	0.81	1.00	
13	0.40	0.58	0.70	0.82	0.81	1.00

TI

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	0	0	0
sch2	1	0	0
sch3	2	0	0
cu1	0	0	0
cu2	0	3	0
cu3	0	4	0
cm1	0	0	0
cm2	0	0	5
cm3	0	0	6

LAMBDA-X

leader

11	7
12	8
13	9

BETA

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
schsuc	0	10	11
culture	0	0	0
commit	0	12	0

GAMMA

leader

schsuc 13

culture 14

commit 15

PSI

schsuc culture commit

16 17 18

THETA-EPS

sch1 sch2 sch3 cu1 cu2 cu3

sch1 19

sch2 0 20

sch3 0 21 22

cu1 0 0 0 23

cu2 0 24 25 26 27

cu3 0 28 0 0 29 30

cm1 0 31 32 0 33 34

cm2 0 36 0 37 38 0

cm3 0 40 0 0 41 42

THETA-EPS

cm1 cm2 cm3

cm1 35

cm2 0 39

cm3 0 0 43

THETA-DELTA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11	0	0	44	0	45	0
12	0	0	50	0	51	0
13	0	0	0	0	54	0

THETA-DELTA-EPS

	cm1	cm2	cm3
	-----	-----	-----
11	46	47	48
12	0	0	0
13	0	55	56

THETA-DELTA

	11	12	13
	-----	-----	-----
11	49		
12	52	53	
13	0	57	58

TI

Number of Iterations = 35

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	0.95	--	--
sch2	0.98	--	--
	(0.02)		
	46.69		

sch3	0.93	--	--
	(0.02)		
	37.59		
cu1	--	0.99	--
cu2	--	0.07	--
	(0.06)		
	1.18		
cu3	--	0.26	--
	(0.05)		
	4.76		
cm1	--	--	0.55
cm2	--	--	0.69
	(0.06)		
	10.93		
cm3	--	--	0.88
	(0.07)		
	12.28		

LAMBDA-X

leader

11	0.92
	(0.04)
	24.80
12	0.99
	(0.04)
	25.26
13	0.88
	(0.04)
	23.27

BETA

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
schsuc	--	0.41	0.32
		(0.15)	(0.11)
		2.70	2.95
culture	--	--	--
commit	--	0.42	--
		(0.12)	
		3.40	

GAMMA

	leader

schsuc	0.14
	(0.07)
	1.97
culture	0.74
	(0.04)
	18.01
commit	0.49
	(0.10)
	5.03

Covariance Matrix of ETA and KSI

	schsuc	culture	commit	leader
	-----	-----	-----	-----
schsuc	1.00			
culture	0.77	1.00		
commit	0.75	0.79	1.00	
leader	0.70	0.74	0.80	1.00

PHI

leader

1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

schsuc culture commit

----- ----- -----

0.35 0.46 0.27

(0.03) (0.13) (0.05)

9.89 3.59 5.01

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

schsuc culture commit

----- ----- -----

0.65 0.54 0.73

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

schsuc culture commit

----- ----- -----

0.49 0.54 0.64

Reduced Form

leader

schsuc 0.70

(0.04)

16.21

culture 0.74

(0.04)

18.01

```

commit    0.80
          (0.07)
          10.80

THETA-EPS
      sch1  sch2  sch3  cu1  cu2  cu3
      -----
sch1    0.10
          (0.01)
          7.98
sch2    --    0.04
          (0.01)
          2.91
sch3    --   -0.06   0.13
          (0.01) (0.02)
          -5.28   8.03

cu1     --    --    --    0.02
          (0.12)
          0.15
cu2     --   -0.01   0.03  -0.04   0.99
          (0.02) (0.02) (0.04) (0.06)
          -0.53   1.40  -1.14  15.58
cu3     --    0.05    --    --    0.42   0.93
          (0.02)          (0.05) (0.06)
          3.03          8.76  15.26
cm1     --    0.02  -0.06  --   -0.01   0.25
          (0.01) (0.02)          (0.04) (0.04)
          1.27  -3.22          -0.34  6.27

```

cm2	--	-0.06	--	-0.04	-0.14	--
		(0.01)		(0.02)	(0.04)	
		-4.51		-1.81	-3.81	
cm3	--	-0.03	--	--	-0.05	0.10
		(0.01)		(0.04)	(0.03)	
		-3.04		-1.27	3.64	

THETA-EPS

	cm1	cm2	cm3
	-----	-----	-----
cm1	0.70		
	(0.05)		
	14.56		
cm2	--	0.53	
		(0.04)	
		13.39	
cm3	--	--	0.22
		(0.03)	
		7.22	

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.90	0.96	0.87	0.98	0.01	0.07

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

cm1	cm2	cm3
-----	-----	-----
0.30	0.47	0.78

THETA-DELTA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11	--	--	-0.01	--	-0.15	--
			(0.01)		(0.03)	
			-1.35		-4.41	
12	--	--	0.01	--	-0.19	--
			(0.01)		(0.03)	
			0.95		-5.56	
13	--	--	--	--	-0.08	--
					(0.04)	
					-2.28	

THETA-DELTA-EPS

	cm1	cm2	cm3
	-----	-----	-----
11	0.05	0.08	0.08
	(0.02)	(0.02)	(0.02)
	2.24	3.35	4.10
12	--	--	--
13	--	0.09	0.08
		(0.02)	(0.02)
		3.80	4.27

THETA-DELTA

	11	12	13
	-----	-----	-----
11	0.15		
	(0.03)		
	5.84		

12	-0.10	0.01	
	(0.03)	(0.04)	
	-3.98	0.28	
13	--	-0.07	0.22
		(0.03)	(0.03)
		-2.69	8.36

Squared Multiple Correlations for X - Variables

11	12	13
-----	-----	-----
0.85	0.99	0.78

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 20

Minimum Fit Function Chi-Square = 25.03 (P = 0.20)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 24.70 (P = 0.21)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 4.70

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 21.52)

Minimum Fit Function Value = 0.053

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0100

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.046)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.022

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.048)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.97

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.30

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.29 ; 0.33)

ECVI for Saturated Model = 0.33

ECVI for Independence Model = 18.46

Chi-Square for Independence Model with 66 Degrees of Freedom = 8690.44

Independence AIC = 8714.44

Model AIC = 140.70
 Saturated AIC = 156.00
 Independence CAIC = 8776.35
 Model CAIC = 439.93
 Saturated CAIC = 558.41
 Normed Fit Index (NFI) = 1.00
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.30
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.99
 Critical N (CN) = 709.39
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.013
 Standardized RMR = 0.013
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.25

TI

Fitted Covariance Matrix

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
sch1	1.00					
sch2	0.93	1.00				
sch3	0.88	0.85	0.99			
cu1	0.72	0.74	0.71	1.00		
cu2	0.05	0.05	0.08	0.03	0.99	
cu3	0.19	0.24	0.18	0.26	0.44	1.00
cm1	0.39	0.42	0.33	0.42	0.02	0.36
cm2	0.49	0.45	0.48	0.50	-0.10	0.14

cm3	0.63	0.62	0.62	0.69	0.00	0.28
11	0.61	0.63	0.59	0.67	-0.11	0.18
12	0.66	0.68	0.66	0.73	-0.14	0.19
13	0.59	0.61	0.58	0.65	-0.03	0.17

Fitted Covariance Matrix

	cm1	cm2	cm3	11	12	13
cm1	0.99					
cm2	0.38	1.00				
cm3	0.48	0.61	1.00			
11	0.45	0.59	0.73	1.00		
12	0.44	0.55	0.70	0.81	1.00	
13	0.39	0.57	0.71	0.81	0.81	1.00

Fitted Residuals

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
sch1	0.00					
sch2	0.00	0.00				
sch3	0.01	0.01	0.01			
cu1	0.00	0.00	-0.01	0.00		
cu2	0.02	0.01	0.00	0.00	0.01	
cu3	0.03	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00
cm1	-0.01	-0.01	-0.02	-0.01	0.01	0.01
cm2	-0.02	-0.01	-0.03	0.00	-0.02	-0.01
cm3	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00
11	-0.03	-0.02	-0.03	0.01	-0.01	-0.01
12	0.00	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.02
13	-0.02	-0.02	-0.01	0.00	-0.02	-0.02

Fitted Residuals

	cm1	cm2	cm3	11	12	13
cm1	0.01					
cm2	0.02	0.00				
cm3	0.02	-0.01	0.00			
11	0.00	0.01	0.00	0.00		
12	-0.02	0.02	-0.01	0.00	0.00	
13	0.01	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.03

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.03

Stemleaf Plot

```

-3|44
-2|544322
-1|988764441111110
-0|9986644333110000000
0|122222333344556666667789
1|1234567
2|009
    
```

Standardized Residuals

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
sch1	-	-				
sch2	-0.31	0.04				
sch3	2.13	2.67	1.81			
cu1	0.76	0.58	-0.60	-0.06		
cu2	1.39	0.72	0.24	-0.07	0.57	
cu3	1.41	1.26	-0.19	-0.49	0.35	0.57

cm1	-0.46	-0.52	-1.23	-0.55	0.79	0.62
cm2	-0.92	-0.74	-1.69	0.43	-1.05	-0.27
cm3	0.42	0.75	-1.20	1.55	0.02	-0.12
11	-3.12	-2.32	-2.23	2.50	-1.18	-0.55
12	0.47	1.98	0.62	-2.75	-1.05	-0.93
13	-1.71	-1.36	-0.59	0.21	-1.38	-0.91

Standardized Residuals

	cm1	cm2	cm3	11	12	13
cm1	1.05					
cm2	0.67	-0.65				
cm3	1.67	-1.30	-0.75			
11	0.05	0.96	-0.97	1.17		
12	-1.30	1.21	-1.88	0.09	0.07	
13	0.57	1.25	-1.09	1.35	1.34	1.04

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.12

Median Standardized Residual = 0.03

Largest Standardized Residual = 2.67

Stemleaf Plot

```

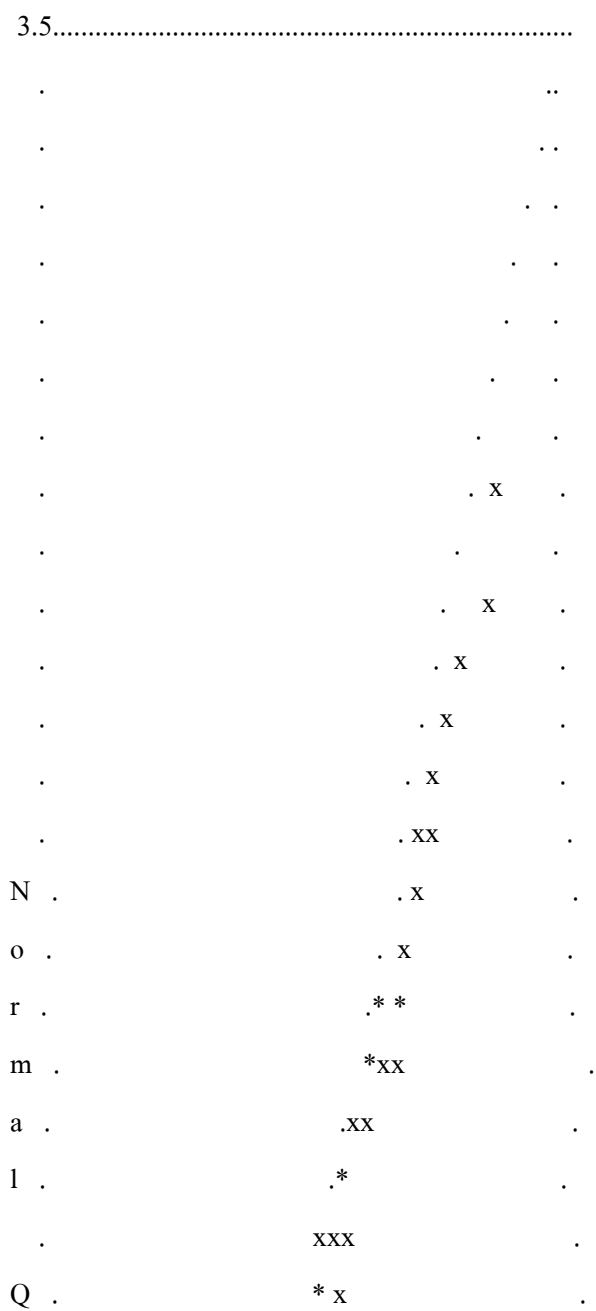
- 3|1
- 2|732
- 1|97744332221100
- 0|9998766655553321110000
0|1122344566666677888
1|00122233444678
2|0157
    
```

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for l1 and sch1 -3.12
 Residual for l2 and cu1 -2.75
 Largest Positive Standardized Residuals
 Residual for sch3 and sch2 2.67

TI

Qplot of Standardized Residuals



TI

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	--	0.49	0.29
sch2	--	0.13	1.73
sch3	--	0.80	2.00
cu1	0.90	--	0.34
cu2	--	--	--
cu3	0.90	--	0.34
cm1	0.45	0.71	--
cm2	0.59	0.00	--
cm3	1.49	0.72	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	--	0.04	0.04
sch2	--	0.01	0.08
sch3	--	-0.04	-0.07
cu1	-0.45	--	0.54
cu2	--	--	--
cu3	0.12	--	-0.14
cm1	-0.05	-0.07	--
cm2	-0.06	0.01	--
cm3	0.11	0.12	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	--	0.04	0.04
sch2	--	0.01	0.08
sch3	--	-0.04	-0.07
cu1	-0.45	--	0.54
cu2	--	--	--
cu3	0.12	--	-0.14
cm1	-0.05	-0.07	--
cm2	-0.06	0.01	--
cm3	0.11	0.12	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	--	0.04	0.04
sch2	--	0.01	0.08
sch3	--	-0.04	-0.07
cu1	-0.45	--	0.54
cu2	--	--	--
cu3	0.12	--	-0.14
cm1	-0.05	-0.07	--
cm2	-0.06	0.01	--
cm3	0.11	0.12	--

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
sch1	--					
sch2	1.09	--				
sch3	1.09	--	--			
cu1	0.31	0.08	0.21	--		
cu2	--	--	--	--	--	
cu3	2.29	--	0.94	--	--	--
cm1	0.06	--	--	0.18	--	--
cm2	0.30	--	1.47	--	--	0.01
cm3	1.61	--	0.66	0.19	--	--

Modification Indices for THETA-EPS

	cm1	cm2	cm3
cm1	--		
cm2	0.06	--	
cm3	1.10	1.51	--

Expected Change for THETA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
sch1	--					
sch2	-0.02	--				
sch3	0.02	--	--			
cu1	0.01	0.00	-0.01	--		
cu2	--	--	--	--	--	
cu3	0.03	--	-0.02	--	--	--
cm1	-0.01	--	--	-0.01	--	--
cm2	0.01	--	-0.02	--	--	0.00
cm3	0.02	--	-0.01	0.02	--	--

Expected Change for THETA-EPS

	cm1	cm2	cm3
cm1	--		
cm2	0.01	--	
cm3	0.03	-0.05	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
sch1	--					
sch2	-0.02	--				
sch3	0.02	--	--			
cu1	0.01	0.00	-0.01	--		
cu2	--	--	--	--	--	
cu3	0.03	--	-0.02	--	--	--
cm1	-0.01	--	--	-0.01	--	--
cm2	0.01	--	-0.02	--	--	0.00
cm3	0.02	--	-0.01	0.02	--	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	cm1	cm2	cm3
cm1	--		
cm2	0.01	--	
cm3	0.03	-0.05	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
11	1.22	0.02	--	5.82	--	0.03
12	0.02	2.07	--	4.95	--	0.04
13	0.24	0.39	2.11	0.00	--	0.56

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	cm1	cm2	cm3
	-----	-----	-----
11	--	--	--
12	2.49	3.15	1.44
13	2.23	--	--

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11	-0.01	0.00	--	0.04	--	0.00
12	0.00	0.01	--	-0.04	--	0.00
13	0.00	-0.01	0.02	0.00	--	-0.02

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	cm1	cm2	cm3
	-----	-----	-----
11	--	--	--
12	-0.03	0.05	-0.04
13	0.03	--	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11	-0.01	0.00	--	0.04	--	0.00
12	0.00	0.01	--	-0.04	--	0.00
13	0.00	-0.01	0.02	0.00	--	-0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	cm1	cm2	cm3
11	--	--	--
12	-0.03	0.05	-0.04
13	0.03	--	--

Maximum Modification Index is 5.82 for Element (1, 4) of THETA DELTA-EPSILON

TI

Factor Scores Regressions

ETA

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
schsuc	-0.02	0.71	0.33	-0.01	0.03	-0.06
culture	-0.03	0.06	-0.02	0.95	0.07	-0.03
commit	-0.23	0.35	-0.02	0.13	0.19	-0.19

ETA

	cm1	cm2	cm3	11	12	13
schsuc	0.01	0.06	0.05	0.00	-0.01	-0.03
culture	0.00	0.08	-0.01	0.00	0.05	-0.03
commit	0.12	0.22	0.52	-0.08	0.34	-0.15

KSI

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
leader	0.01	-0.01	-0.07	-0.02	0.27	-0.11

KSI

	cm1	cm2	cm3	11	12	13
leader	0.01	-0.01	-0.11	0.38	0.84	0.06

TI

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	0.95	--	--
sch2	0.98	--	--
sch3	0.93	--	--
cu1	--	0.99	--
cu2	--	0.07	--
cu3	--	0.26	--
cm1	--	--	0.55
cm2	--	--	0.69
cm3	--	--	0.88

LAMBDA-X

leader

11	0.92
12	0.99
13	0.88

BETA

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
schsuc	--	0.41	0.32
culture	--	--	--
commit	--	0.42	--

GAMMA

leader

schsuc 0.14
 culture 0.74
 commit 0.49

Correlation Matrix of ETA and KSI

schsuc culture commit leader

schsuc 1.00
 culture 0.77 1.00
 commit 0.75 0.79 1.00
 leader 0.70 0.74 0.80 1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

schsuc culture commit

0.35 0.46 0.27

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

leader

schsuc 0.70
 culture 0.74
 commit 0.80

TI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	0.95	--	--
sch2	0.98	--	--
sch3	0.93	--	--
cu1	--	0.99	--
cu2	--	0.07	--
cu3	--	0.26	--
cm1	--	--	0.55
cm2	--	--	0.69
cm3	--	--	0.88

LAMBDA-X

leader

11	0.92
12	0.99
13	0.88

BETA

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
schsuc	--	0.41	0.32
culture	--	--	--
commit	--	0.42	--

GAMMA

leader

schsuc 0.14
 culture 0.74
 commit 0.49

Correlation Matrix of ETA and KSI

schsuc culture commit leader

schsuc 1.00
 culture 0.77 1.00
 commit 0.75 0.79 1.00
 leader 0.70 0.74 0.80 1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

schsuc culture commit

0.35 0.46 0.27

THETA-EPS

sch1 sch2 sch3 cu1 cu2 cu3

sch1 0.10
 sch2 -- 0.04
 sch3 -- -0.06 0.13
 cu1 -- -- -- 0.02
 cu2 -- -0.01 0.03 -0.04 0.99
 cu3 -- 0.05 -- -- 0.42 0.93
 cm1 -- 0.02 -0.06 -- -0.01 0.25
 cm2 -- -0.06 -- -0.04 -0.14 --
 cm3 -- -0.03 -- -- -0.05 0.10

THETA-EPS

	cm1	cm2	cm3
cm1	0.70		
cm2	--	0.53	
cm3	--	--	0.22

THETA-DELTA-EPS

	sch1	sch2	sch3	cu1	cu2	cu3
11	--	--	-0.01	--	-0.15	--
12	--	--	0.01	--	-0.19	--
13	--	--	--	--	-0.08	--

THETA-DELTA-EPS

	cm1	cm2	cm3
11	0.05	0.08	0.08
12	--	--	--
13	--	0.09	0.08

THETA-DELTA

	11	12	13
11	0.15		
12	-0.10	0.01	
13	--	-0.07	0.22

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	leader
schsuc	0.70
culture	0.74
commit	0.80

TI

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

leader

schsuc 0.70

(0.04)

16.21

culture 0.74

(0.04)

18.01

commit 0.80

(0.07)

10.80

Indirect Effects of KSI on ETA

leader

schsuc 0.56

(0.07)

7.71

culture --

commit 0.31

(0.09)

3.36

Total Effects of ETA on ETA

schsuc culture commit

----- ----- -----

schsuc -- 0.55 0.32

(0.15) (0.11)

3.59 2.95

culture	--	--	--
commit	--	0.42	--
		(0.12)	
		3.40	

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.407

Indirect Effects of ETA on ETA

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
schsuc	--	0.13	--
		(0.04)	
		3.74	
culture	--	--	--
commit	--	--	--

Total Effects of ETA on Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	0.95	0.52	0.30
	(0.14)	(0.10)	
	3.59	2.95	
sch2	0.98	0.54	0.31
	(0.02)	(0.15)	(0.10)
	46.69	3.59	2.96
sch3	0.93	0.51	0.29
	(0.02)	(0.14)	(0.10)
	37.59	3.60	2.94
cu1	--	0.99	--
cu2	--	0.07	--

		(0.06)	
		1.18	
cu3	--	0.26	--
		(0.05)	
		4.76	
cm1	--	0.23	0.55
		(0.07)	
		3.40	
cm2	--	0.29	0.69
		(0.08)	(0.06)
		3.56	10.93
cm3	--	0.37	0.88
		(0.10)	(0.07)
		3.59	12.28

Indirect Effects of ETA on Y

		schsuc	culture	commit
		-----	-----	-----
sch1	--	0.52	0.30	
		(0.14)	(0.10)	
		3.59	2.95	
sch2	--	0.54	0.31	
		(0.15)	(0.10)	
		3.59	2.96	
sch3	--	0.51	0.29	
		(0.14)	(0.10)	
		3.60	2.94	
cu1	--	--	--	
cu2	--	--	--	
cu3	--	--	--	

cm1	--	0.23	--
		(0.07)	
		3.40	
cm2	--	0.29	--
		(0.08)	
		3.56	
cm3	--	0.37	--
		(0.10)	
		3.59	

Total Effects of KSI on Y

leader

sch1	0.66
	(0.04)
	16.21
sch2	0.69
	(0.04)
	16.81
sch3	0.65
	(0.04)
	16.30
cu1	0.73
	(0.04)
	18.01
cu2	0.05
	(0.05)
	1.18
cu3	0.19
	(0.04)
	4.61

cm1 0.44

(0.04)

10.80

cm2 0.55

(0.04)

13.19

cm3 0.71

(0.04)

16.86

TI

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

leader

schsuc 0.70

culture 0.74

commit 0.80

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

leader

schsuc 0.56

culture --

commit 0.31

Standardized Total Effects of ETA on ETA

schsuc culture commit

schsuc -- 0.55 0.32

culture -- -- --

commit -- 0.42 --

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
schsuc	--	0.13	--
culture	--	--	--
commit	--	--	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	0.95	0.52	0.30
sch2	0.98	0.54	0.31
sch3	0.93	0.51	0.29
cu1	--	0.99	--
cu2	--	0.07	--
cu3	--	0.26	--
cm1	--	0.23	0.55
cm2	--	0.29	0.69
cm3	--	0.37	0.88

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	0.95	0.52	0.30
sch2	0.98	0.54	0.31
sch3	0.93	0.51	0.30
cu1	--	0.99	--
cu2	--	0.07	--
cu3	--	0.26	--
cm1	--	0.23	0.55
cm2	--	0.29	0.69
cm3	--	0.37	0.88

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	--	0.52	0.30
sch2	--	0.54	0.31
sch3	--	0.51	0.29
cu1	--	--	--
cu2	--	--	--
cu3	--	--	--
cm1	--	0.23	--
cm2	--	0.29	--
cm3	--	0.37	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	schsuc	culture	commit
	-----	-----	-----
sch1	--	0.52	0.30
sch2	--	0.54	0.31
sch3	--	0.51	0.30
cu1	--	--	--
cu2	--	--	--
cu3	--	--	--
cm1	--	0.23	--
cm2	--	0.29	--
cm3	--	0.37	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	leader

sch1	0.66
sch2	0.69
sch3	0.65
cu1	0.73

cu2	0.05
cu3	0.19
cm1	0.44
cm2	0.55
cm3	0.71

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

leader

sch1	0.66
sch2	0.69
sch3	0.65
cu1	0.73
cu2	0.05
cu3	0.19
cm1	0.44
cm2	0.55
cm3	0.71

Time used: 0.062 Seconds