

ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1


ปวีณา คำมูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ ปวีณา คำมูล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สถาพร พงุฑุมิกุล)


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สถาพร พงุฑุมิกุล)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)

  
.....กรรมการ  
(ดร.เกรียงศักดิ์ บุญญา)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 30 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พุทธิพิศกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่ง และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.เกรียงศักดิ์ บุญญา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงแก้ไข จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังมีรายนามที่ปรากฏในงานวิจัยฉบับนี้ ที่ได้ ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ที่กรุณาให้ความร่วมมือ เป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณบุพการี ครอบครัวคำมูล ที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสที่ดีทาง การศึกษา และเป็นกำลังใจจนประสบความสำเร็จที่เป็นที่ภาคภูมิใจของครอบครัว และขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 5 ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกคน ช่วยเหลือและให้กำลังใจอยู่เสมอ

คุณค่าและประโยชน์ทั้งหลายที่จะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอนอบน้อมบูชา แก่บุพการี ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานนี้

ปวีณา คำมูล

58920318: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางวิชาการ/ วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน/ ประสิทธิภาพของ โรงเรียน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ปวีณา คำมูล: ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 (ACADEMIC LEADERSHIP AND CULTURE ORGANIZATION AFFECTING SCHOOLS EFFECTIVENESS UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สภาฯ พุทธิคุณ, ปร.ด., ภาวดี อนันต์นารี, กศ.ด. 222 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน โดยแต่ละตอนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .49 - .98 และค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .94 - .98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณและสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตามโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางบวกในระดับสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ( $X_{11}$ ) ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $X_{15}$ ) วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน ( $X_{21}$ ) วัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{210}$ ) และวัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ ( $X_{22}$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 64.80 และสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.133 + 0.431 (X_{11}) + 0.103 (X_{15}) + 0.135 (X_{21}) - 0.125 (X_{210}) + 0.113 (X_{22})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.431 (Z_{11}) + 0.103 (Z_{15}) + 0.135 (Z_{21}) - 0.125 (Z_{210}) + 0.113 (Z_{22})$$

58920318: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATION ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ACADEMIC/ LEADERSHIP/ CULTURE ORGANIZATION/ SCHOOLS EFFECTIVENESS/ RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

PAWEENA KAMMOON: ACADEMIC LEADERSHIP AND CULTURE ORGANIZATION AFFECTING SCHOOLS EFFECTIVENESS UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. ADVISORY COMMITTEE: SATAPORN PRUETTIKUL, Ph.D., PARADEE ANANNAWE, Ed.D. 222 P. 2018.

This research aimed to study how academic leadership and organizational culture may affect schools' effectiveness of schools under the Rayong Primary Educational Service Area Office 1. The samples was 317 teachers working in schools under the Rayong Primary Educational Service Area Office 1. To identify the sample, stratified random sampling technique was employed. The data was collected by a set of rating-scale questionnaire. The questionnaire consist, of questions reviewing the schools' effectiveness, the academic leadership, and the organizational of the schools. The discriminative power value of this questionnaire was between .49 - .98 and its reliability was between .94 - .98. Data was analyzed by Mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation ( $SD$ ), Pearson Product-Moment Correlation Coefficient, and Stepwise multiple regression analysis.

The results of the study were as follows:

1. The schools effectiveness, the academic leadership and the organizational culture of the schools under the Rayong Primary Educational Service Area Office 1 were at a high level.

2. The academic leadership and organizational culture of the schools under the Rayong Primary Educational Service Area Office 1 were found; The vision, mission and goals factor ( $X_{11}$ ), promoting the atmosphere culture and environment conducive to learning factor ( $X_{15}$ ), The purpose of the school factor ( $X_{21}$ ), Diversity of personnel factor ( $X_{210}$ ), and Delegation factor ( $X_{22}$ ) There were effecting school effectiveness with statistically significant at level of .05. The regression coefficient predictive competence was found at 64.80. These could be formed as the regression equations of raw score and standardized score as follows:

The Regression Equation of Row Score:

$$\hat{Y} = 1.133 + 0.431 (X_{11}) + 0.103 (X_{15}) + 0.135 (X_{21}) - 0.125 (X_{210}) + 0.113(X_{22})$$

The Regression Equation of Standardized Score:

$$\hat{Z} = 0.431 (Z_{11}) + 0.103 (Z_{15}) + 0.135 (Z_{21}) - 0.125 (Z_{210}) + 0.113 (Z_{22})$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1.....	15
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การและประสิทธิผลของ โรงเรียน.....	21
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	31
หลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	61
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับ ประสิทธิผล ของโรงเรียน.....	86
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	89

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	99
วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	100
วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล.....	102
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	104
4	105
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
5	141
สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	141
สรุป.....	142
อภิปรายผล.....	148
ข้อเสนอแนะ.....	169
บรรณานุกรม.....	173
ภาคผนวก.....	186
ภาคผนวก ก.....	187
ภาคผนวก ข.....	191
ภาคผนวก ค.....	218
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	222





## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนโรงเรียนแยกตามประเภทและขนาดของโรงเรียน..... 16
2	จำนวนนักเรียน ผู้บริหาร และ ครู จำแนกตามอำเภอ..... 16
3	การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง..... 51
4	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 99
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน..... 108
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ด้านความสามารถผลิต นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง..... 109
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ด้านความสามารถในการ พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก..... 110
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม..... 111
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ด้านความสามารถแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน..... 112
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยรวมและ รายด้าน..... 113
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย..... 114

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12	115
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร.....</p>	
13	116
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการจัด การเรียนการสอน.....</p>	
14	117
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการพัฒนาครู.....</p>	
15	118
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้.....</p>	
16	119
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล.....</p>	
17	120
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....</p>	
18	121
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....</p>	
19	122
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านความมุ่งประสงค์ ของโรงเรียน.....</p>	
20	123
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการมอบอำนาจ.....</p>	
21	124
<p>ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลา เขต 1 ด้านการตัดสินใจ.....</p>	

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของโรงเรียน..... 125
23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความไว้วางใจ..... 126
24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความมีคุณภาพ..... 127
25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการยอมรับ..... 128
26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความเอื้ออาทร..... 129
27	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 130
28	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความหลากหลายของ บุคลากร..... 131
29	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรม องค์การ โรงเรียนแต่ละด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยภาพรวม..... 132
30	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการและด้าน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1..... 134
31	การวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ..... 136
32	การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1..... 137
33	ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1..... 137

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
34	อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 17 ด้าน ที่เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1.....	139
35	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1.....	219
36	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1.....	220
37	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1.....	221

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	7
2 วัฒนธรรม 4 แบบขององค์การ .....	68
3 ระดับวัฒนธรรมขององค์การ .....	71



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพปัจจุบันประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมของไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์ไว้ว่า ในปี พ.ศ. 2560 อัตราส่วนการเป็นภาระของประชากรวัยแรงงานต่อประชากร ผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ จากเดิมในปี พ.ศ. 2550 ประชากรวัยแรงงาน 6 คน ดูแลประชากรวัยสูงอายุ 1 คน ในขณะที่ปี พ.ศ. 2560 ต้องใช้ประชากรวัยแรงงาน 4 คน ต่อประชากรวัยสูงอายุ 1 คน และลดลงเป็น 3 คน ในปี พ.ศ. 2570 ประชากรวัยแรงงานแต่ละคนจึงต้องมีภาระมากขึ้นเพื่อดูแลประชากรวัยสูงอายุที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ นอกเหนือจากสถานการณ์ด้านประชากรดังกล่าวช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เอื้อต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อก้าวออกจากกับดักของประเทศรายได้ปานกลางย่อมส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากประเทศต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับนานาชาติและสามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอต่อการดูแลประชากรวัยสูงอายุของไทย ซึ่งมีสัดส่วนต่อประชากรวัยอื่น ๆ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตระหนักถึงความจำเป็นในสถานการณ์ข้างต้น จึงมุ่งพัฒนา นักเรียนทุกคนในมิติด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ นักเรียนบรรลุถึงศักยภาพสูงสุดในตน มีความรู้และทักษะการอ่านเขียนและคิดคำนวณที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้และการดำรงชีวิตในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

กุญแจสำคัญในการแข่งขันในเวทีโลก คือ คุณภาพและสมรรถนะของคนไทยทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเด็กไทยให้มีความพร้อมรองรับการเป็นสังคมผู้สูงอายุในอนาคต คุณภาพและสมรรถนะดังกล่าว หมายถึง ความสามารถในการอ่าน เขียน การคิดคำนวณ คิววิเคราะห์ ความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ ทั้งภาษาสากลและภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ เด็กไทยควรมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้ในวิชาแกนตามศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพ ทักษะการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม และทักษะทางข้อมูล สื่อ และเทคโนโลยี พร้อมทั้งทักษะชีวิตในระบบเศรษฐกิจสังคมพหุวัฒนธรรมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงสถานการณ์รุนแรงและภัยพิบัติต่าง ๆ นอกจากนี้ จริยธรรมในการทำงาน

เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการตัดสินใจ การคิดวิพากษ์ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถในการอ่านและคำนวณ ขั้นพื้นฐาน ความท้าทายดังกล่าวเป็นแรงผลักดันให้การศึกษาไทยต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยการเรียนรู้ยุคใหม่ต้องสอนให้น้อยลงและเรียนรู้ให้มากขึ้น ให้ความสำคัญกับทักษะมากกว่า สาระการเรียนรู้ ให้นักเรียนเป็นผู้ที่ทิศทางการเรียนรู้เรียนแบบร่วมมือกัน (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

เพื่อให้การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐาน ของความเป็นไทยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุดในตน มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่ง และเหมาะสมเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไปและการดำรงชีวิตในอนาคต หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาโดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาต้องเร่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพซึ่งความสำเร็จของ สถานศึกษาในหลายด้าน ย่อมเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาที่เกื้อหนุนและ ส่งเสริม จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของ โรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู และบรรยากาศในโรงเรียน (Mann, 1989) ขณะที่ฉันทิณี เวชกุล (2551) พบว่า ประสิทธิภาพสอน วิทยุญาณความเป็นครู และปัจจัยด้านผู้บริหารในด้านการติดต่อสื่อสาร มีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน และงานวิจัยของประพจน์ แยมทิม (2550) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยการรับรู้ของผู้บริหาร และครูมีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ (2550) พบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผล การดำเนินงานของโรงเรียน คือ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และศักยภาพในการบริหาร โดยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลการดำเนินงานของ โรงเรียนร้อยละ 60.09 และจันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 131) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง ของการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหลักสูตร การจัดการหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา นอกจากนี้แล้วเพื่อให้การดำเนินการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบาย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2558 เป็นปีแห่งการยกระดับความแข็งแกร่งของมาตรฐานวิชาชีพครู และผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ครู และผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ



ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เร่งรัดการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ปรับปรุงระบบโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำ การมีส่วนร่วมและการประสานงาน สามารถใช้เครือข่ายการพัฒนา การศึกษาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา มีผู้บริหารโรงเรียนกำกับดูแลให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ และการปฏิบัติงานของครูเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามเป้าหมายที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้น ๆ มีคุณสมบัติ มีความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด ซึ่งการที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานจะได้รับความร่วมมือด้วยดี ในการบริหารงานจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2554 หน้า 119) ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร เพื่อให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทและหน้าที่แล้วผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จในองค์กรทางการศึกษาเป็นอย่างมาก ไฟแอน และมาร์ช (Fyans & March, 1990) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความท้าทายทางวิชาการ การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การยอมรับต่อผลสัมฤทธิ์ ความเป็นชุมชนของสถานศึกษา และการรับรู้เป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งผลการศึกษ พบว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งทั้ง 5 ประการดังกล่าว มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนสูงขึ้นเช่นเดียวกับ เดนิสัน (Denison, 1990) พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมก่อให้เกิดการผูกพัน และการมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัวและมีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสม นอกจากนี้ กาญจนาน เกสร (2555) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นฐานการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Effectiveness of school) ถือได้ว่าเป็นผลแห่งความสำเร็จของโรงเรียน และความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้นเป็นผลสืบเนื่องจากการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาโรงเรียนจนเกิดความสำเร็จ นำพาโรงเรียนไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 16) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารและผู้นำอาจไม่ใช่บุคคลเดียวกัน ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งแบบเป็นทางการเกี่ยวกับการบริหารงานที่เป็นงานประจำ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษสูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกล และพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์กร และอารีย์ ชินสุวรรณ (2543, หน้า 2) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือโรงเรียนที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้ถึงจุดสูงสุด สามารถออกไปสู่ระบบสังคมภายนอกได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับ เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2536, หน้า 9) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า เป็นความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งที่เกิดจากประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้าน พุทธศึกษา จริยศึกษา และการปฏิบัติ ส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนาด้านทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะนิสัย มีทักษะ มีบุคลิกภาพ และมีเจตคติที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

สำนักงานเขตพื้นที่ฐานการศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ระดับประถมศึกษา เปิดการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับประถมศึกษาขยายโอกาสเปิดการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยรับผิดชอบครอบคลุมใน 5 อำเภอของจังหวัดกระบี่ ได้แก่ อำเภอเมืองกระบี่ อำเภอบ้านฉาง อำเภอบ้านค่าย อำเภอปลวกแดง และอำเภอนิคมพัฒนา มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 116 โรงเรียน มีนักเรียนจำนวน 43,788 คน บุคลากรสายผู้บริหาร 162 คน บุคลากรสายผู้สอน 1,776 คน และจากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน (O-NET) ในปีการศึกษา 2559 พบว่า โดยภาพรวมยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจ คือ มีโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยรวมทุกวิชาร้อยละ 50 ขึ้นไป เพียง 26 โรงเรียน จาก 116 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่ฐานการศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1, 2559) นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของโรงเรียนเอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ระดับอนุบาล ถึงระดับประถมศึกษา) มีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับรัฐบาลมีความน่าเชื่อถือ

น้อยลง ดังนั้น สถานศึกษาในกำกับของรัฐบาล จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการปรับปรุงการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองและชุมชนต่อไป

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฐานการศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหาร วางแผน พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1
3. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1
5. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1
6. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 จากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

### คำถามของการวิจัย

1. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 อยู่ในระดับใด

3. วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 อยู่ในระดับใด

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 อย่างไร

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 หรือไม่

6. สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนจากภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรม องค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ได้หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

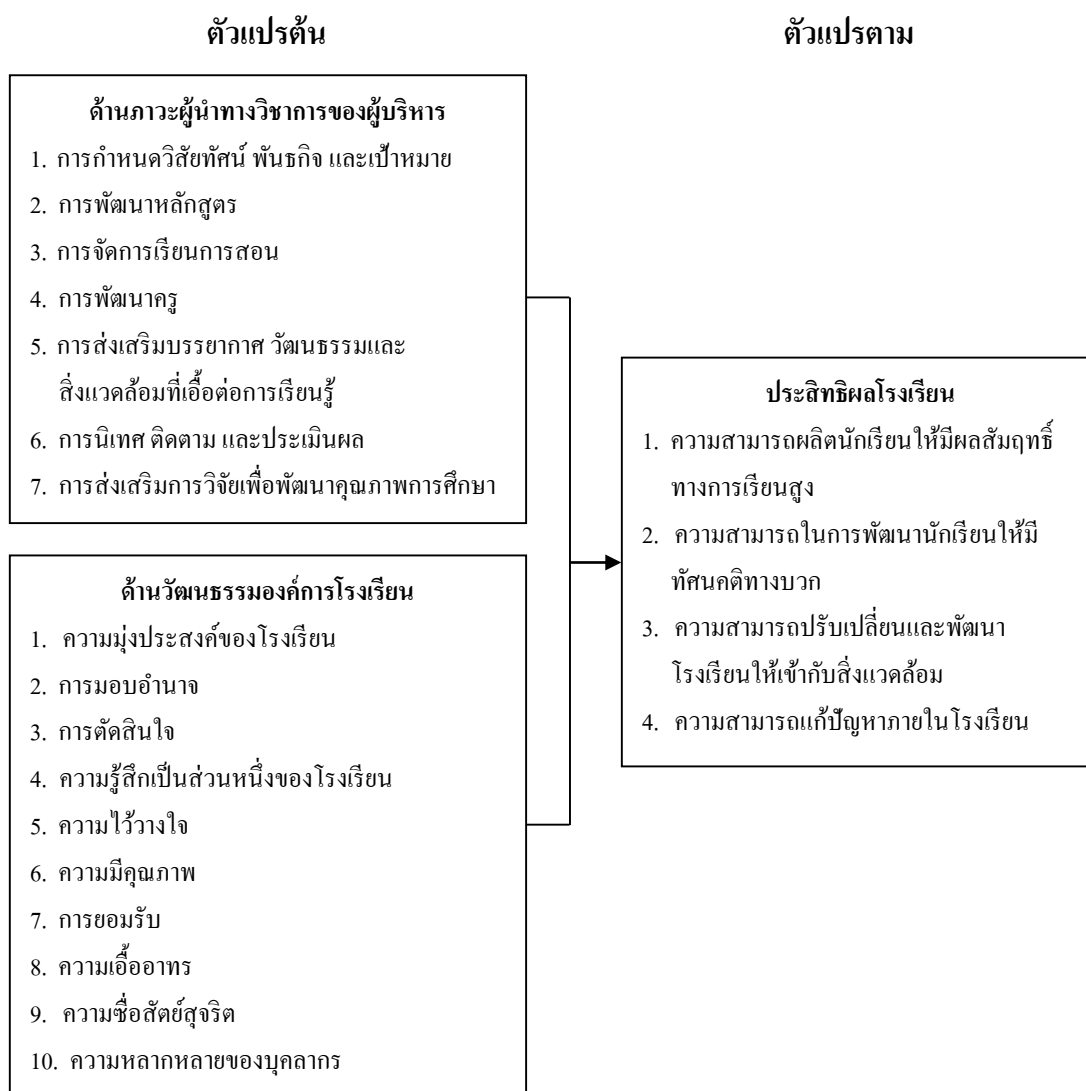
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ได้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งผู้วิจัย ได้สังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ Greenfield (1987) Davis and Thomas (1989) Hallinger and Murphy (1985) Weber (1996) McEwan (1998) Seyfarth (1999) Maryland State Board of Education (2005) ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ไกศยภัฏ เปลรินทร์ (2552) และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2545) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียน การสอน 4) การพัฒนาครู 5) การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล และ 7) การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนได้ใช้แนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1988) เพื่อวัดระดับวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ

6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร สำหรับประสิทธิผล โรงเรียน (School effectiveness) ใช้กรอบแนวคิดของ Mott (1972) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนจากครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลเป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนที่เป็นอุปสรรคหรือขัดขวางต่อการพัฒนาโรงเรียนให้หมดไป และส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในด้านการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนมากขึ้นอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้มีความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ประสิทธิภาพโรงเรียน ใช้กรอบแนวคิดของ Mott (1972 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

1.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ได้สังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของหลาย ๆ คน ดังนี้ Greenfield (1987) Davis and Thomas (1985) Hallinger and Murphy (1985) Weber (1996) McEwan (1998) Seyfarth (1999) Maryland State Board of Education (2005) ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ไกศย์ภู เป็ลรินทร์ (2552) และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2545) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การพัฒนาครู 5) การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล 7) การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.3 วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน ได้ใช้แนวคิดของ Patterson (1988) เพื่อวัดระดับวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ

3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ  
7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต 10) ความหลากหลายของบุคลากร

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 จำนวน 1,776 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) จำนวน 317 คน และใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์แบ่ง

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

#### 3.1.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย

3.1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

3.1.1.2 การพัฒนาหลักสูตร

3.1.1.3 การจัดการเรียนการสอน

3.1.1.4 การพัฒนาครู

3.1.1.5 การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.1.1.6 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

3.1.1.7 การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### 3.1.2 วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1.2.1 ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน

3.1.2.2 การมอบอำนาจ

3.1.2.3 การตัดสินใจ

3.1.2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

3.1.2.5 ความไว้วางใจ

3.1.2.6 ความมีคุณภาพ

3.1.2.7 การยอมรับ

3.1.2.8 ความเอื้ออาทร

3.1.2.9 ความซื่อสัตย์สุจริต

3.1.2.10 ความหลากหลายของบุคลากร

### 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย

- 3.2.1 ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 3.2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 3.2.3 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
- 3.2.4 ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ในการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาและสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างดี ซึ่งสามารถพิจารณาจาก ความสามารถ 4 ประการได้ดังนี้

1.1 ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน จัดทำและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม รวมทั้งจัดบรรยากาศและทรัพยากรอย่างเหมาะสม จนสามารถทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ การได้รับรางวัลทางด้านวิชาการของนักเรียนจากการเข้าร่วมประกวดแข่งขัน

1.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในการดำเนินงานด้านการบริหาร และการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม โดยมีความรู้ลึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ พึงประสงค์ของสังคม รู้จักพัฒนาตนเองจนได้รับการยกย่องดีต่อการศึกษาเล่าเรียนมีเจตคติที่

1.3 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานการเรียนการสอน รวมถึงการปรับหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยการรับเอาแนวคิด นวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการวางแผนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียน นำผลการทดสอบของนักเรียนมาใช้วางแผนสามารถจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของท้องถิ่นจนทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้



1.4 ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนที่ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านการเรียนการสอน ทั้งด้านการปกครอง ดูแลช่วยเหลือนักเรียน และด้านการพัฒนานักเรียนจนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี เป็นที่ยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเน้นเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาครู การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล และการส่งเสริมให้ครูทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลต่อองค์การดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามทิศทางที่กำหนด

2.2 การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีประสิทธิภาพ วางแผนดำเนินการใช้หลักสูตรที่สร้างขึ้น เพื่อให้ครูใช้หลักสูตร ได้ตรงตามความมุ่งหมายพร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น นอกจากนี้ยังต้องมีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อนำสิ่งที่สังเกตได้มาสรุปผล และใช้ข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้นและจัดทำรายงานการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และมีการกำกับ ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร

2.3 การจัดการเรียนการสอน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมทางด้านการจัดการเรียนการสอนสนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

2.4 การพัฒนาครู หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู ส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจ

2.5 การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แก่ครูและนักเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัด สิ่งแวดล้อมทั่วไป และสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2.6 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ในการวางแผน ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้คำแนะนำครูในด้านการจัดการเรียนรู้ และการคุมชั้นเรียน การสังเกตการณ์สอน การให้ข้อมูล ย้อนกลับเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการสร้างกำลังใจแก่ครูและบุคลากร มีการกำกับ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.7 การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำครูให้สามารถทำการวิจัยและพัฒนาผู้เรียนเพื่อ แก้ปัญหาและส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

3. วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน หมายถึง รูปแบบการทำงานภายในโรงเรียนเป็นแบบแผน ที่สร้างขึ้นใน โรงเรียนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ การแสดงออกถึงพฤติกรรมด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติของผู้บริหารและครูผู้สอนใน ใ้รับรู้และปฏิบัติร่วมกันเรียนที่ถ่ายทอด ไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกใหม่ต่อไปเป็นรูปธรรมเฉพาะของแต่ละองค์การ ส่งผลต่อการทำงาน ของบุคคลในองค์การ ดังต่อไปนี้

3.1 ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของ โรงเรียนร่วมกัน การวางแผนงาน หรือ โครงการ มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสภาพปัญหาปัจจุบัน ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้ บุคลากรใน โรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายของ โรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

3.2 การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและมอบอำนาจ การตัดสินใจปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอนรับผิดชอบงานในบางสถานการณ์ โดยการจัดวางตัวบุคคล ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการรับรู้ ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน

3.3 การตัดสินใจ หมายถึง การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการทบทวนจุดมุ่งหมายและปรับเปลี่ยน จุดมุ่งหมายให้ เป็นปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลข่าว และสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ

3.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียน ร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดความรักและหวงแหนโรงเรียน ด้วยการให้ความช่วยเหลือกันและกัน มีกิจกรรมกระตุ้นให้รู้สึกผูกพัน เห็นความสำคัญและปลูกฝังจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียว ในขณะที่ปฏิบัติงานและพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

3.5 ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูไว้นับถือเชื่อใจ ให้การยอมรับนับถือ ซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร และผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นด้วยการให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานเพื่อแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย

3.6 ความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงคุณภาพของครูและนักเรียน การให้ความสำคัญกับการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินผลการทำงานของครูว่ามีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

3.7 การยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสวงหาแนวคิดที่ดี และยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของครูและนักเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และยอมรับข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุง ผลงานให้ดีขึ้น ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของครูและนักเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนต่างยอมรับความคิดเห็นและความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและเต็มใจทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

3.8 ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน จัดสวัสดิการที่เหมาะสม ให้กับบุคลากรและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรภายในโรงเรียนให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความผูกพันและเต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของงาน

3.9 ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนอย่างเหมาะสม ในหลักจริยธรรมยึดมั่น โดยการปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย ตรงต่อเวลาและเต็มเวลา มีการให้รางวัลและการลงโทษต่อบุคลากรทุกคนอย่างถูกต้อง ยุติธรรมเสมอหน้ากัน

3.10 ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งยืดหยุ่น

และผสมผสานความแตกต่าง ในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

4. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

5. ครูผู้สอน หมายถึง บุคคลซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ของเขต 1

6. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 1

7. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดโรงเรียนที่จำแนกโดยใช้จำนวนนักเรียนในโรงเรียน เป็นเกณฑ์แบ่ง ดังนี้

7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน

7.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-499 คน

7.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทาง การศึกษาที่มี ภารกิจรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 ครอบคลุม 5 อำเภอ ในจังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านฉาง อำเภอบ้านค่าย อำเภอปลวกแดง และอำเภอนิคมพัฒนา ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1
2. หลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรและประสิทธิผลของโรงเรียน
3. หลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. หลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ประกอบไปด้วย จำนวน โรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในสังกัด ข้อมูลบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559 รายละเอียด ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนแยกตามประเภทและขนาดของโรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1, 2559)

รายการ	จำนวน/ หน่วย
1. โรงเรียนทั้งหมด	116 แห่ง
- เอกเทศ	115 แห่ง
- สาขา	1 แห่ง
2. ประเภทของโรงเรียน	
- โรงเรียนมาตรฐานสากล	1 แห่ง
- โรงเรียนในฝัน	10 แห่ง
- โรงเรียนดีประจำตำบลปีงบประมาณ 2553-2560	29 แห่ง
- โรงเรียนขนาดเล็ก	23 แห่ง
- โรงเรียนขยายโอกาส	30 แห่ง
3. กลุ่มโรงเรียน (รวมกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาส)	9 กลุ่ม

ตารางที่ 2 จำนวนนักเรียน ผู้บริหาร และ ครู จำแนกตามอำเภอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1, 2559)

อำเภอ	จำนวน		รวม
	นักเรียน	ผู้บริหาร	
เมืองระยอง	20,849	61	867
บ้านฉาง	5,687	26	243
บ้านค่าย	5,397	28	304
ปลวกแดง	5,911	25	257
นิคมพัฒนา	5,944	22	267
รวม	43,788	162	1,938

## 2. อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การ  
กำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจ

หน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1, 2559)

- 2.1 จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 2.3 ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.4 กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.5 ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.9 ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
- 2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยงานภาครัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 เป็นองค์กรชั้นนำในการบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐานได้มาตรฐาน บริการเป็นเลิศ สู่ประชาคมอาเซียน

#### นิยามวิสัยทัศน์

1. องค์กรชั้นนำ หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 มีการบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเครือข่ายทางการศึกษา ใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการบริหาร การจัดการและการสื่อสารอย่างรวดเร็ว ทันสมัย
2. บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มาตรฐาน หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 บริหารจัดการโดยยึดมาตรฐานประกันคุณภาพภายใน ตามกฎกระทรวง มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และนโยบายของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. บริการเป็นเลิศ หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด เต็มใจ บริการงานในหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เท่าเทียมและเป็นกัลยาณมิตร
4. สู่ประชาคมอาเซียน หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดจัดการเรียนรู้ที่เน้นบริบทของ ประเทศในประชาคมอาเซียน เช่น ภาษา สังคม ประเพณีวัฒนธรรม การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ อาชีพ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เพื่อสร้างความร่วมมือ ช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยน การแข่งขัน พร้อมสู่ ประชาคมโลกต่อไป

#### พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพ มาตรฐาน เน้นการศึกษาสู่อาชีพและมีศักยภาพในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน
2. จัดระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล
3. จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
4. พัฒนาคณาจารย์ให้เกิดความตระหนัก จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี

#### เป้าประสงค์ (Goal)

ผู้เรียนมีคุณภาพ รักและภูมิใจในความเป็นไทย ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

#### กลยุทธ์ (Strategic issues)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 จึงกำหนด กลยุทธ์ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน



กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

#### 4. จุดเน้นการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 กำหนดจุดเน้นการดำเนินงานใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

##### 4.1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

##### 4.1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

4.1.1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข

4.1.1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลักเพิ่มขึ้นเฉลี่ย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

4.1.1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

4.1.1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้รับการ ส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ประกอบการ คิษย์เก่า สถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ สุจริตในอนาคต

4.1.1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้เหมาะสม ตามช่วงวัย

4.1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

4.1.2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

4.1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่าง พอเพียง

4.1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา เต็มศักยภาพ เป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

- 4.1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ตามหลักวิชา
- 4.1.3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน
- 4.1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรีและศิลปะ
- 4.2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.2.1 ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2.1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การคิดแบบต่าง ๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล
- 4.2.1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม
- 4.2.1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งใน โรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน
- 4.2.1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วน ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 4.2.1.5 ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน
- 4.2.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 4.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
- 4.2.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 4.2.4 องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม
- 4.3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ
- 4.3.1 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

4.3.2 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียน ทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียน ร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

4.3.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตสุขภาพ โรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4.3.6 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังนี้

4.3.6.1 สถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.3.6.2 สถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรและประสิทธิผลโรงเรียน

### ความหมายของประสิทธิผล

ปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กันอย่างแพร่หลายและมีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน โดยมีผู้ให้ความหมาย หรือคำนิยามต่าง ๆ กัน ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2550) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานเป็นที่ไปหรือบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

อรุณ รักธรรม (2550) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (Integration) การปรับตัวของ องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์กรให้ สอดคล้องกับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์กร (Productivity)

บุญเลิศ อรุณไพบุลย์ ( 2551, หน้า 25) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ พูดย่าง ๆ ซัด ๆ ก็คือ

ประสิทธิผล พิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่ได้รับเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

เขมมารี รักษ์ชูชีพ (2553, หน้า 23) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์กร ที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์กรที่ ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วนองค์กรที่มีประสิทธิผลต่ำ จึงเป็น องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิทยา คำนธรังกุล (2554, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่า องค์กรสามารถสนองผู้บริโภค สินค้าหรือบริการที่เป็นต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่ พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

กิบสัน (Gibson, 1982 , p. 82) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำ ใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เน้นการกระทำหรือความพยายามที่เกิดขึ้นจะมี ประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้นครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

Seashore and Yuchtman (1991) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวมาข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเครื่องมือ หรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งดำเนินงาน จนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและ ผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์

#### ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

ไชยวัฒน์ รัตนดาชาย (2548, หน้า 24-27) ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถ ขององค์กรในฐานะเป็นระบบหนึ่งของสังคม ในการใช้ทรัพยากร บริหารอย่างคุ้มค่าและได้ ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กร ทำให้ผู้รับบริการจากองค์กร พึงพอใจในงานและองค์กรสามารถปรับตัวและ พัฒนาให้ดำรงอยู่ต่อไปได้

ภรณ์ กิรีติบุตร (2549) ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational effectiveness) หมายถึง ความมากน้อย (Extent) ของการที่องค์กร ในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึง วัตถุประสงค์ ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหายและ โดยไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก

พิทยา บวรวัฒนา (2553, หน้า 176) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งไว้ขององค์การ ดังนั้น องค์การที่มีประสิทธิผลสูงย่อมประสบความสำเร็จสูงในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่องค์การที่มีประสิทธิผลต่ำมักจะประสบความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Steers, Ungson, and Mowday (1985, p. 72) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพขององค์การว่าหมายถึง ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ Hoy and Miskel (1991, p. 51) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียน เกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมี ประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

Harmon and Mayer (1986, p. 40) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ จะเน้นในเรื่องของการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและงานนั้นต้องสามารถทำให้ องค์การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับแนวคิดของ Eddy (1981, pp. 106-107) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จในการทำในสิ่งที่ได้ตัดสินใจนั่นเอง

Hall (2002, p. 7) กล่าวถึงการที่องค์การจะมีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องทำการจัดวางองค์การใหม่ โดยพิจารณาถึงประเด็นที่สำคัญ คือทิศทางของกลยุทธ์หรือจุดมุ่งเน้นขององค์การ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเป็นผู้นำ การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ากระบวนการภายในขององค์การและมาตรการการตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุถึงสิ่งที่องค์การปรารถนา

McCann (2004, p. 43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นการวัดถึงการที่องค์การประสบความสำเร็จบรรลุถึงวิสัยทัศน์โดยอาศัยกลยุทธ์หลักขององค์การ และการที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผล องค์การต้องมีทั้งความคล่องตัว (Agility) และมีความยืดหยุ่น (Resilient) (McCann, 2004, p. 48) จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้นอกจากนั้นการที่นักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ในลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกัน ทำให้วิธีการในการวัดประสิทธิภาพขององค์การมีความหลากหลายตามไปด้วย (Schmid, 2002, p. 377) การกำหนดปัจจัยหรือตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์การจึงมีมุมมองที่แตกต่าง กันออกไป

จากความหมายดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์การส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

### ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายประสิทธิผลโรงเรียนไว้มากมาย ดังนี้  
 กล้วย์รัชการณีย์ นิลวรรณ (2553, หน้า 58) กล่าวสรุปความหมายของประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่า หมายถึง ผลของความร่วมมือของผู้บริหาร คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันตามภารกิจ จนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา คณะครูพึงพอใจกับผลผลิตและการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา

ปาริชาติ โนนตุภา (2555, หน้า 26) ได้สรุปความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด ทั้งในด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2556) ได้สรุปประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถของโรงเรียนในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hoy and Miskel (1991, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

Madaus, Scriven, and Stufflebeam (1980) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของงาน ดังนั้นการจะประเมินว่าโรงเรียนใดประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้นๆ

Caldwell and Spink (1990, p. 108 อ้างถึงใน อภิเดช พลเยี่ยม, 2556) ได้สรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าประกอบด้วย 4 เรื่องใหญ่ คือ

1. เน้นเรื่องการเรียนการสอน โดยผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา
2. ความสามารถตรวจสอบได้ทั้งจากท้องถิ่น จากรัฐหรือของส่วนกลางทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะต้องบริหารภายใต้กรอบของท้องถิ่นของรัฐหรือของส่วนกลางซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎระเบียบ นโยบาย หรือการจัดลำดับความสำคัญ

3. การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากครู ผู้ปกครอง และนักเรียน

4. การมีแผนงานที่พัฒนาในวิชาชีพเนื่องจากการบริหารแบบกระจายอำนาจต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผลที่เหมาะสม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน โดยพิจารณาจากความสามารถของโรงเรียนในการจัดการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข โรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้สำเร็จลุล่วง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

#### องค์ประกอบของประสิทธิภาพโรงเรียน

นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้จัดองค์ประกอบที่แสดงถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ ดังนี้

Hoy and Miskel (2001) ได้ให้แนวคิดและกล่าวถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพของโรงเรียนของ Edmonds (1979 อ้างถึงใน วิโรจน์ รัตนะสาร, 2544) แล้วสรุปให้เห็นถึงผลวิจัย ดังนี้

Edmonds (1979) ได้ให้ความสำคัญขององค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

Glick and Ross (2001, p. 49) กล่าวสรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานที่ได้มีการปรับปรุงแล้วว่ามี 12 ประการ คือ

1. ผู้บริหารมีความหลากหลายของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย
2. ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน
3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

5. ได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม

6. เน้นที่การเรียนการสอน
7. มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน
8. มีแผนการสอนที่ดี
9. ครูมีความร่วมมือกัน
10. มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน
11. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน
12. ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

Sergiovanni (1991, pp. 258-263) ได้สรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศของสถานศึกษาในทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

Lunenburg and Omstein (1996, p. 348 อ้างถึงใน เอกชัย ชินโคตร, 2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจากโครงการ Connecticut school effectiveness project และสรุปลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่ามี 7 ประการ ดังนี้

1. มีสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safety and orderly environment) และไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน
2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) บุคลากรมีส่วนร่วมในภาระผูกพันของเป้าหมายการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้
3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะโดยที่ของงานวิชาการที่มีประสิทธิผล (Instructional effective)



4. มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) โดยที่อาจารย์ต้องสามารถแสดงออกถึงความรอบรู้ ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนได้เห็น
  5. ทุ่มเวลาในการทำงาน (High time on task) เพื่อวางแผนกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาทักษะ
  6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student program) เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป
  7. มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง (Positive home school relations) โดยที่ผู้ปกครอง สนับสนุนพันธกิจของโรงเรียนและช่วยเหลือส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ
- อำรุง จันทวานิช (2546, หน้า 20-23) ได้เสนอแนวคิดของโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบว่าต้องประกอบด้วย
1. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข และประกอบอาชีพได้
  2. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน
  3. โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่นๆ
  4. การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
  5. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน
  6. การบริหารจัดการที่ดีใช้โรงเรียนเป็นฐานและเน้นการมีส่วนร่วม
  7. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร โรงเรียน
  8. มีครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาและจำนวนเพียงพอ
  9. ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน
  10. มีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
  11. สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย
  12. แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย
  13. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
  14. สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดีมีสังคมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

จากองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวได้ว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษา โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการที่ดีมีการประกันคุณภาพการศึกษามีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

### วิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

แนวทางการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนพอสรุปได้ดังนี้ (ชร สุทธราชูท, 2551, หน้า 467)

1. การประเมินในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เช่น วัตถุประสงค์ และความสามารถในการผลิต วัตถุประสงค์จากผลลัพธ์ เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร เป็นการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าโรงเรียนเป็นระบบเปิดมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งในการแลกเปลี่ยน และการแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถของโรงเรียนในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์เพื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การ Steers (1977, p. 44) ว่าเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนาดัชนีการวัดประสิทธิผล

Campbell (1977, pp. 13-35) ได้เสนอดัชนีการวัดประสิทธิผล ดังนี้

1. การปรับตัว ประกอบด้วย
  - 1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม
  - 1.2 การใช้นวัตกรรมใหม่ในการบริหารงาน
  - 1.3 การเจริญเติบโตขององค์การ
  - 1.4 การพัฒนาคุณภาพองค์การอย่างต่อเนื่อง
2. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
  - 2.1 การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและโครงการต่าง ๆ
  - 2.2 ความมีคุณภาพของปัจจัยกระบวนการและผลผลิตขององค์การ
  - 2.3 ความเพียงพอของทรัพยากรที่องค์การต้องการ
  - 2.4 ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ
3. การบูรณาการ
  - 3.1 ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
  - 3.2 บรรยากาศขององค์การหรือสภาพจิตใจของบุคลากร
  - 3.3 การติดต่อสื่อสารในองค์การ

### 3.4 การวัดระดับและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

#### 4. คุณธรรมจริยธรรม

##### 4.1 ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร

##### 4.2 การกำหนดเป้าหมายชีวิตของบุคลากร

##### 4.3 แรงจูงใจในการทำงาน

##### 4.4 ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากรแต่ละคน

การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดของฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Ferguson)

Hoy and Ferguson (1985, pp. 121-122) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้ ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)
3. การบูรณาการ (Intergration)
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดของมอทท์ (Mott)

Mott (1972) ได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่าง ในการพิจารณาประสิทธิผลการเรียน Hoy and Ferguson (1985) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผล (IPOE Index of perceived organizational effectiveness) ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือของมอทท์ (Mott) ครอบคลุม ประสิทธิภาพของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

จากวิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนดังได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นควรใช้การวัดประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนในรูปของพหุเกณฑ์ หรือการบูรณาการขึ้นจากการที่ดัชนีการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียน (The index of perceived organizational effectiveness: IPOE) ตามแนวคิดของ Miskel (1991, p. 55) พัฒนารูปร่างขึ้นเนื่องจากการศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนมุ่งไปที่ผลผลิตปลายทาง เพราะหากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลของโรงเรียน โดยวัดประสิทธิผลของโรงเรียน 4 มิติ ได้แก่

1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในโรงเรียน สามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหารจัดการเรียนการสอน

จนสามารถทำให้นักเรียนในโรงเรียน ส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี ซึ่งพิจารณาได้จาก เกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป ความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ของครู

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่ผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูในโรงเรียน สามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหารและการอบรมคุณธรรม ของนักเรียนนอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี และทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเองเจตคติที่ดีที่มีต่อการศึกษเล่าเรียนเป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

3. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของครูใหญ่และครูในโรงเรียนร่วมกันพัฒนาปรับเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานที่ทั้งด้าน วิชาการการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากลักษณะการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการบริหารต่าง ๆ และ การเรียนการสอนความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการ ของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

4. ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของครูใหญ่และครูใน โรงเรียนที่ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครอง นักเรียน และงาน รับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน สรุปได้ว่า การวัด ประสิทธิภาพประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย ความสามารถ 4 ประการที่โรงเรียนดำเนินการ ได้ดังนี้

1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอนจนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการ โดยเฉลี่ย อยู่ในระดับสูง

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงาน ด้านการบริหารและการอบรมนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี โดยมีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัยที่ดี รู้จักพัฒนาตนเองและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา

3. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา ปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ด้านการ บริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปด้วยดี ของโรงเรียนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนในการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรนั้นเป็นผลจากการศึกษาภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำจากอดีตจนทำให้เกิดมีทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎี ในบรรดาทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ส่วนมีจุดเน้นที่แตกต่างกันทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 50)

สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องการประเมินสถานะขององค์กร โดยรวมทั้งหมด โดยประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการที่โรงเรียนดำเนินการได้ คือ 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของผู้ซึ่งสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังความหมายของภาวะผู้นำมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551, หน้า 156) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล ของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

กิติ ตยัคคานนท์ (2553) สรุปภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคล ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ริงสตรัค ประเสริฐศรี (2554, หน้า 31) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็น พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2554) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำทางการศึกษาไว้ดังนี้

Ordinary Tead (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลกับคนเพื่อร่วมมือสู่เป้าหมายที่เขาพบว่าเป็นที่พึงประสงค์

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ของการทำงานในหมู่สมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำได้รับสถานะผ่านการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน และการแสดงออกซึ่งสมรรถนะของเขาต่อการนำภารกิจร่วมมือออกปฏิบัติโดยผ่านความร่วมมือ

Ramseyer (1995) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนในชุมชน โรงเรียนเพื่อทำให้บรรลุความรับผิดชอบทางการบริหาร

Barnard (1961) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ต้องก่อให้เกิดการกระทำที่ร่วมมือของกลุ่มที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Halpin (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนในการริเริ่มในสถานการณ์ทางสังคม เพื่อวางแผนและจัดระเบียบการทำหน้าที่และกระตุ้นความร่วมมือ

Griffith (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การประยุกต์ใช้กับผู้ตรวจการศึกษานโยบายบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าซึ่งการกระทำของเขามีอิทธิพลต่อคนอื่นๆ ในทิศทางร่วม ภายใต้กรอบของหลักการประชาธิปไตย สถานะของเขาขึ้นอยู่กับระดับและคุณค่าของการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและการแสดงออกซึ่งสมรรถนะของเขาในการนำภารกิจความร่วมมือไปสู่ความสำเร็จจากการประเมินของชุมชน โดยผ่านตัวแทนที่เป็นทางการ

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนาโดยที่ผู้ตามเต็มใจ และมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา

กนกกร ยศไพบุลย์ (2546) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือและความรู้สึกของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อบุคคลในระบบสังคมโดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น

วิโรจน์ สารัตนะ (2548) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุตามจุดหมายขององค์กร ผู้บริหารจะทำให้คนมีอิทธิพลเหนือคนอื่นก็คือ“อำนาจ”

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

สัมมา รณิษฐ์ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

Koontz and Wehrich (1988) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

Yukl (1988) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Bartol and Martin (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่มีต่อบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robbins (1998. p. 67) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

DuBrin (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำที่และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครองบังคับบัญชา การควบคุมดูแล การตัดสินใจ การสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้บริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ผู้ทำทางการศึกษาในฐานะบทบาทของผู้นำทางวิชาการจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์การทางการศึกษาดำเนินการไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามทิศทางที่ถูกต้อง ฉะนั้น ผู้นำทางวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์การทางการศึกษา (สมุทพร ชำนาญ, 2556) และได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลากหลาย ดังนี้

ถวิล มาตรเลียม (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการสอน หรือภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการใดเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน กล่าวคือ เป็นความตั้งใจที่จะพัฒนาผลผลิต (นักเรียน) และสร้างความพึงพอใจให้กับครู-อาจารย์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และนักเรียนได้เรียนรู้ตามที่ต้องการ

จันทราณี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การนำความรู้ ความสามารถและแนวคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียน การสอน และการพัฒนาวิชาชีพ

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544

สมุทพร ชำนาญ (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารจัดการสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้าน การเรียนรู้ของนักเรียน และการพัฒนาครูเพื่อให้ความเป็นมืออาชีพซึ่ง กิจกรรมดังกล่าว ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับคณะครู การกำกับติดตามงานให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการเรียน การสอน การพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดหาสื่อ วัสดุ และทรัพยากรให้ตรงกับความต้องการของครูและนักเรียน

Carter and Klotz (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องการให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการและครู ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก ในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และการสอน

Wildy and Dimmock (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนเตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับติดตามนิเทศครู ประสานงาน และส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร



จากความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการ สถานศึกษา โดยเน้นเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตร การพัฒนานักเรียน พัฒนาครู การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน ห้องเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนซึ่งจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารขององค์กร ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารสำคัญเป็นปัจจัย ประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน (ภารดี อนันต์นาวี, 2553, หน้า 77) ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ แม้ผู้บริหาร มีความรู้และประสบการณ์ต่องานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ออกมาใช้งานหรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเพียงพอ เพราะไม่สามารถ กระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานต่าง ๆ บุคคล เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคล ซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรสิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับ นับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน มีความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างหนึ่งเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผล การปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำผู้บริหาร จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร ไม่เพียงแต่นำองค์กรให้ อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จสู่ องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขันเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็
2. ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการ มีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตามว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ผู้ตามก็จะทำตามด้วย
4. ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
5. ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งซึ่งออกงายตามมา เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก
6. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กร หรือหน่วยงานมีบทบาทต่างก็มีหน้าที่ที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคมซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุนหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพผลตาม โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

โสภณ พวงสุวรรณ (2546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งอาจจะมิใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะจะมีคนบางคนซึ่งมิใช่ผู้บริหาร แต่เป็นผู้นำที่แท้จริงแทน คำว่า “ภาวะผู้นำ” จึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้ง เพราะจะต้องดูว่าแท้จริงแล้วผู้ตามกำลังตามผู้นำคนใดอยู่ซึ่งอาจไม่ใช่ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งก็เป็นได้

2. ผู้นำที่ต้องการจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องสามารถใช้ภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นเช่นนั้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับการใช้ภาวะผู้นำของผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

3. ผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ประสิทธิผลขององค์กรจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับการใช้ภาวะผู้นำของผู้ตามเป็นสำคัญ

Alkin (1992) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า โครงสร้างภาวะผู้นำจะได้รับการแต่งตั้งให้มีคุณภาพ โดยผู้บริหารโรงเรียน ด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญสุดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน ความต้องการภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการทำให้โรงเรียน มีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์สู่ชีวิตที่ดี หรือเป็นไปอย่างธรรมดาในชีวิตอยู่ไปวันๆ ด้วยคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงของนักเรียน

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กรที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นำองค์กรให้อยู่รอดและนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จสู่องค์กรด้วย ทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ

#### **องค์ประกอบของภาวะผู้นำ (Leadership components)**

ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อาทิเช่น อิทธิพลตั้งแต่ยังเยาว์วัย ประสบการณ์ การฝึกอบรม ลักษณะการบริหารงานปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมในแต่ละคนที่สั่งสมกันมา

Giammatteo (1981) ซึ่งให้เห็นว่าพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ คือ

1. พลังในตัวผู้นำเอง (Forces within the leader) เป็นคุณลักษณะประจำตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา
2. พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those being led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม
3. พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the environment) เป็นพลังที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น นโยบายแนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Hersey and Blanchard (1993) มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำได้นั้นมี 3 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำ (Leader)

2. ผู้ตาม (Followers)

3. สถานการณ์ (Situation)

สามารถเขียนเป็นสมการได้ ดังต่อไปนี้  $L = F (Ifs)$

L แทน Leadership คือ ภาวะผู้นำ

F แทน function คือ องค์กรประกอบ

I แทน leader คือ ตัวผู้นำเอง

f แทน followers คือ ผู้ตาม

s แทน situation คือ สถานการณ์/ สิ่งแวดล้อม

จากสมการชี้ให้เห็นว่า องค์กรประกอบของพฤติกรรมจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำ คือ คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ การฝึกประสบการณ์ การอบรมพื้นฐาน การอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้จะหลอมเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวรวมทั้งเจตคติต่อตัวเอง ต่อคนอื่นและต่องานอาชีพส่วนตัว ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน

สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำต้องประกอบด้วย ตัวผู้นำ ตัวผู้ตามและสถานการณ์

#### คุณลักษณะของผู้นำ

นักวิชาการได้เสนอคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ มีนักวิชาการได้แสดงทัศนะไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552, หน้า 23-24) สรุปว่า ถ้าหากพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใดหัวหน้าหรือผู้นำหน่วยงานนั้นจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมเหล่านี้ คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมาเป็นผู้ขอคำแนะนำปรึกษามากกว่าที่จะให้หัวหน้าสั่งการ
2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่ไม่รู้สึกว่ามันเป็นคำสั่ง
3. ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าเป็นการไป

ตรวจงานหรือไปจับผิด

4. ผู้นำมักไม่ค่อยได้รับฟังการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานมีปัญหาเกิดขึ้นเขาจะได้รับฟังเป็นคนแรก

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา

7. ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นการส่วนตัว
  8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินยอมคืออภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะ โดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น
  9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมก็จะดำเนินไปตามปกติ
  10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายการบังคับบัญชา
  11. การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
  12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามปกติ
  13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก
  14. ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานกันเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์
- อย่างอื่น
- กิติ ตย์คานนท์ (2553, หน้า 70-83) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ ดังนี้
1. สุขภาพทั้งร่างกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง
  2. มีบุคลิกภาพดี
  3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
  4. มีความรู้ดีทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานและความรู้ทั่วไป
  5. มีความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้นในการทำงาน
  6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
  7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
  8. มีความรักองค์การ รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า จะเห็นความสำเร็จ รักที่งานและรักเพื่อนร่วมงาน
  9. รู้จักรอมชอม
  10. วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
  11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ความร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
  12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการสงบไม่หวั่นไหว ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร

13. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี
14. มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ไม่โลเล ตื่นตัวเสมอ
15. มีความอดทน มีสมาธิ ใจคอหนักแน่น สามารถควบคุมตนเองได้
16. มีความตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ทนสมัย รักความก้าวหน้า
17. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ
18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด
19. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
20. มีความสงบเสงี่ยมถ่อมตน
21. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การในการวางแผนและดำเนินงาน

#### ตามแผน

23. มีความเนบเนียนและเทคนิคในการทำงานมีการวางแผน
24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็นคำสั่ง ไม่คลุมเครือ
25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอนและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ดีขึ้นทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว

#### 26. มีสังคมดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 35-40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณสมบัติเฉพาะอย่างที่เหมาะสม และมีความลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณสมบัติบางประการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งได้กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกของงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.2 การสร้างความไว้วางใจ
- 1.3 ลักษณะที่เด่น
- 1.4 กล้าแสดงออก
- 1.5 มีการแสดงออกที่เหมาะสม
- 1.6 ความมั่นคงในอารมณ์
- 1.7 ความกระตือรือร้น

- 1.8 มีอารมณ์ขัน
- 1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร
- 1.10 อดทนสูงต่อความตึงเครียด
- 1.11 รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในงาน
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย
  - 2.1 มีความริเริ่ม
  - 2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
  - 2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว
  - 2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง
  - 2.5 ความกล้าหาญ
  - 2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 248) ได้สรุปคุณลักษณะส่วนตัวที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีแรงผลักดันในตัวเอง
2. มีแรงจูงใจ
3. มีความซื่อตรง
4. มีความมั่นใจในตนเอง
5. มีความรู้ในสิ่งที่ทำ
6. มีความคล่องตัว
7. มีความสามารถในการใช้เหตุผล

Stogdill (1948) ได้สรุป ลักษณะของผู้นำที่มาจากงานวิจัยระหว่าง ปี ค.ศ. 1904-1948 จำนวน 124 เรื่อง และสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
2. ความพร้อม (Alertness)
3. ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task)
4. ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and persistence in dealing with problem)
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

6. ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility)

7. ความเหนือกว่าและความสามารถควบคุม (Occupy a position of dominance and control)

Stogdill (1974) ได้ทำการสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 จำนวน 163 เรื่อง พบว่า มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของผู้นำซ้ำกับคุณลักษณะที่พบจาก ผลการศึกษาครั้งก่อนอยู่หลายประการ แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to situation)
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert to social environment)
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (Ambitious, achievement orientation)
4. มีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Assertive)
5. ให้ความร่วมมือ (Cooperative)
6. มีการตัดสินใจที่ดี (Decisive)
7. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)
8. ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominants, power motivation)

(motivation)

9. ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, high activity level)
10. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (Persistent)
11. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
12. สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of stress)
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to assume responsibility)

Yukl (1998) ได้สรุปลักษณะสำคัญอันได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

ด้านบุคลิกภาพ (Personality)

1. ความมีพลังสูง (High energy level)
2. ความทนทานต่อความเครียดสูง (High stress tolerance)
3. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
4. เชื่ออำนาจภายในตนเอง (Internal locus of control orientation)
5. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional maturity)
6. มีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Personal integrity)



### ด้านแรงจูงใจ (Motivation)

1. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม (Socialized power motivation orientation)
2. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง (Moderately high need for achievement)
3. มีความต้องการด้านความรักผูกพันในระดับต่ำ (Low need for affiliation)

Bennis (1984) ได้ศึกษาวิจัยถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จจำนวน 90 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้นำเหล่านี้ ซึ่งใช้ระยะเวลาจนถึง 5 ปี ในจำนวนผู้นำทั้ง 90 คน เหล่านี้มีอยู่ 60 คนที่เป็นผู้นำในภาคธุรกิจและอีก 30 คน เป็นผู้นำในภาครัฐ จากผลการศึกษาของเขา พบว่า มีคุณลักษณะร่วมกันของผู้นำอยู่ 4 ประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำเหล่านี้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่

1. ความสามารถในการทำให้คนมีความสนใจตนเอง โดยการแสดงวิสัยทัศน์ของตนเองแก่ผู้อื่น
2. ความสามารถในการสื่อความหมาย ซึ่งก็คือ การสื่อความหมายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตน ได้อย่างชัดเจนและสร้างสรรค์
3. ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นมีความศรัทธาตน
4. ความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง

จากคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ปฏิภาณไหวพริบดี มีความสร้างสรรค์คิดริเริ่ม มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจ เข้าใจบุคคล และเข้าใจสังคม สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจสั่งการ มีความอดทน รับผิดชอบต่อน้ำที่สูงมีบุคลิกภาพดีและมีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจและมีความยุติธรรม เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

### ทักษะสำคัญของผู้นำ

Stogdill (1974) ได้สรุปทักษะและประสบการณ์ (Skill and experiences) ความมีศักยภาพ หรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูง และมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิผลของผู้นำ ดังนี้

1. เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา (Clever, Intelligent)
2. มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual skills)
3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)
4. มีความนุ่มนวลและมีอริยาบดียดี (Tactful and diplomatic)

5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent and speaking)
6. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable about the work)
7. มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร (Organized, Administrative ability)

8. มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive)
9. มีทักษะทางสังคม (Social skilled)

Yukl (1998) ได้สรุปทักษะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)
2. มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual skills)
3. มีทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
4. มีทักษะในการเกลี้ยกล่อมชักชวน (Persuasive skills)

Katz (1974) ทักษะของผู้นำที่จะสามารถแปลความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามที่พึงประสงค์ จำแนกออกเป็น 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการมององค์การอย่างเป็นภาพรวมกับความสัมพันธ์ภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การและการส่งผลต่อกัน และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและการประเมินปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น
2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่น หรือเข้ากับคนอื่นได้ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)
3. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ เป็นการทำงานเกี่ยวกับสิ่งของหรือเกี่ยวกับงาน ในขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์เป็นการทำงานกับคน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 130-139) ได้อธิบายถึงทักษะหลายอย่างที่จำเป็นของผู้นำต่อการบริหารที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ทักษะวิธีการ (Technical skill) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูง เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์การระดับต่ำ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่น ๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูง อย่างเช่น ครู
2. ทักษะมนุษย์ (Interpersonal skill) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิด

ประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้น โดยธรรมชาติ โดยไม่รู้สึกรู้สีก้าวและเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในพฤติกรรมผู้นำ

3. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผน ในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในองค์กรระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่าทักษะความคิดรวบยอดก็ยังคงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะการบริหาร (Administrative skill) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการ เช่น การวางแผน (Planning) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling meeting) ทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย์ และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

จากทักษะต่าง ๆ ของผู้นำที่กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ในการวางแผน การแก้ปัญหา การดำเนินการ มีทักษะด้านเทคนิควิธีมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการขั้นตอน และเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหาร ในหน่วยงานในองค์กร มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องและมีทักษะการบริหารงาน

#### ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ธิดาวลัย เสดะจันทร์ (2541, หน้า 22) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึง การกระทำหรือริยาทำทางที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการโดยการริเริ่มนำทางให้เกิดแนวคิดใหม่ หรือให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้และสังเกตเห็นการกระทำนั้นได้อย่างชัดเจน

Chell (2001) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำเพื่อสนับสนุนพัฒนาการทางการเรียนของนักเรียน

Davis and Magaret (1989 p. 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่าเป็น การกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

McEwan (1998, p. 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การสร้างบรรยากาศ ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการ โรงเรียนซึ่งสามารถทำงานร่วมกันในอันจะทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1987) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หรือภาวะผู้นำทางการสอน ของผู้บริหารผูกติดอยู่กับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร 3 ประการ คือ

1. มีภาพอนาคต หรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าเก่ามากกว่า และพึงพอใจมากกว่า
2. ยึดเอาวิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน
3. มุ่งเน้นกิจกรรมการสอนและให้ความสำคัญกับครู-อาจารย์ในการจัดการห้องเรียน

Davis and Thomas (1989) ได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ สร้างความเป็นเลิศทาง วิชาการจะแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏชัดเจนใน 8 ลักษณะ ดังนี้

1. มีความกระตือรือร้นและตระหนักที่จะพัฒนาโรงเรียน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ สูงและสามารถโน้มน้าวบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเอง และคณะบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ
  - 2.1 มีแผนงานสร้างความหวัง และเปิดโอกาสให้คณะบุคลากรได้รับการพัฒนา
  - 2.2 สนับสนุนให้ครู-อาจารย์ ได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการเรียนการสอน
  - 2.3 พัฒนาหลักสูตรที่สนองความต้องการของนักเรียนอย่างมีคุณภาพ มีมาตรฐาน และทิศทาง
  - 2.4 ช่วยคณะบุคลากรจัดลำดับความสำคัญ และวางแผนการปรับปรุงการสอนนิเทศ และประสานงานการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งกำกับติดตามผล
  - 2.5 ร่วมมือกับผู้ปกครองที่มีความรู้ ประสบการณ์ในวิชาเฉพาะ ได้ทำหน้าที่การสอน ตลอดจนจัดทำหลักสูตรให้กว้างยิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารสามารถจัดระบบส่งเสริมขวัญกำลังใจ
4. พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้ปรากฏเกี่ยวกับการติดตามความก้าวหน้าของ นักเรียน
5. ผู้บริหารจัดหาสื่อ/ อุปกรณ์ วิทยาการที่มีความสามารถใช้ในกระบวนการสอนและใช้ สื่อ/ อุปกรณ์ ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่องานวิชาการเป็นลำดับความสำคัญ
6. ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบเรียบร้อย

7. ผู้บริหารสามารถกำกับ ติดตามปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ที่อันทิพผลต่อการพัฒนาการสอน ปัจจัยที่รบกวนบรรยากาศทางวิชาการ

8. หน้าที่หลักสำคัญยิ่งของผู้บริหารประการหนึ่งคือ การเยี่ยมชมชั้นเรียน และการให้คำปรึกษาหารือแนวทางปรับปรุงการสอน

Hallinger and Murphy (1985) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ Hallinger and Murphy (1985) ได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การนิยามพันธกิจประกอบด้วยภารกิจ 2 ด้าน ได้แก่
  - 1.1 การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน
  - 1.2 การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน
2. การบริหารโปรแกรมการเรียนการสอน ประกอบด้วยภารกิจ 3 ด้าน ได้แก่
  - 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
  - 2.2 การประสานงานด้านหลักสูตร
  - 2.3 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
3. การสนับสนุนบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก ประกอบด้วยภารกิจ 6 ด้าน ได้แก่
  - 3.1 การควบคุมเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
  - 3.2 การสนับสนุนในการพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพของครู
  - 3.3 การธำรงรักษาวินัยทัศน์ของโรงเรียนให้อยู่ในระดับสูง
  - 3.4 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครู
  - 3.5 การผลักดันด้านมาตรฐานวิชาการ
  - 3.6 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับนักเรียน

Weber (1996) ได้ระบุว่า ภารกิจหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 5 ภารกิจ คือ

1. การนิยามพันธกิจของโรงเรียน
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก
4. การสังเกตและปรับปรุงการสอน
5. การประเมินผลโครงการด้านการสอน

McEwan (1998) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องทำการต่างๆที่ทำให้เกิดผลดีต่อชีวิตของนักเรียนและครู องค์กรประกอบในการปฏิบัติสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมี 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างเป้าหมายทางวิชาการให้ชัดเจน
2. เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ให้คำปรึกษาได้
3. สร้างนวัตกรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังกับครูไว้สูง
6. พัฒนาครูแกนนำ
7. รักษาทำที่ดีต่อนักเรียน ครู และผู้ปกครอง

Seyfarth (1999) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร
2. การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน
3. การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
4. การประเมินผลการสอนของครู
5. การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

คณะกรรมการการศึกษารัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005)

ได้ระบุถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์
2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน
3. การติดตามดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้
4. การสร้างความมั่นใจในเกณฑ์การประเมินผล
5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา
6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน
7. การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร
8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

ประสิทธิ์ เจียวกศรี (2548) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ด้าน 23 ข้อ ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน

- 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์
  - 1.2 การวางแผนปฏิบัติการ
  - 1.3 การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 1.5 การระดมทรัพยากร
  - 1.6 การสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ
  2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
    - 2.1 การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
    - 2.2 การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู
    - 2.3 การนิเทศการสอนของครู
    - 2.4 การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน
    - 2.5 การออกแบบ การสร้าง และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
    - 2.6 การประสานงานหลักสูตร
    - 2.6 การกำกับดูแลการใช้หลักสูตร
    - 2.7 การกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียน ในด้านการเรียนการสอน
    - 2.8 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
    - 2.9 การบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน
  3. การบริหารตนเอง ที่มีงาน และชุมชน
    - 3.1 การเป็นแบบอย่างคุณธรรม จริยธรรม
    - 3.2 การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน
    - 3.3 การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น
    - 3.4 การคิดนอกกรอบ
    - 3.5 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ
    - 3.6 การสื่อสาร
    - 3.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน
- ไกลิชฎ์ เบลรินทร์ (2552, หน้า 120) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้
  2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
  3. การพัฒนานักเรียน

4. การพัฒนาครู

5. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2545) ได้ระบุคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านการเป็นผู้นำด้านวิชาการ ในเรื่องต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ

2. การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้

3. การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

5. การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

สรุปแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	ผู้วิจัย										
	Greenfield (1987)	Davis and Thomas (1989)	Hallinger and Murphy(1985)	Weber (1996)	McEwan (1998)	Seyfarth (1999)	Maryland and State Board of education (2005)	ประสิทธิ์ iewicz (2548)	โกศิษฐ์ ปลารินทร์ (2552)	สถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษา (2545)	สรุป
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		7
2. การพัฒนาหลักสูตร			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การจัดการเรียนการสอน	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
4. การพัฒนาครู	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5. การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		8
6. การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา							✓			✓	2
7. การส่งเสริมงานด้านวิชาการให้มาก			✓								1
8. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล		✓	✓			✓	✓			✓	5
9. การส่งเสริมความร่วมมือของครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง					✓		✓	✓			3
10. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน		✓									1
11. การควบคุมการใช้เวลา	✓										1
12. การจูงใจครู	✓										1
13. การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด		✓									1
14. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ		✓	✓		✓						3

จากตารางที่ 3 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน จากการแจกแจงความถี่ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนการสอน
- 4) การพัฒนาครู
- 5) การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 6) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล และผู้วิจัยได้เพิ่มด้านที่ 7 อีกหนึ่งด้าน คือ การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานี้ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามี

ความสำคัญเช่นเดียวกันเนื่องจากในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 5 มาตรา 81 ที่ให้ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม สนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา (จ่านง หอมแย้ม, 2555) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ เป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการ

#### **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้**

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดขึ้นมาน เพื่อรองรับการวางแผนแบบมียุทธศาสตร์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555)

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพแห่งอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้นเป็นจุดเริ่มต้นที่ความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปถึงพันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งประโยชน์ของการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่ดีจะช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิต หรือกิจกรรมขององค์กรอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญ ต่อการไปสู่จุดหมายปลายทาง ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความมุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กรที่มีคุณภาพ

พันธกิจ (Mission) หมายถึง วัตถุประสงค์หรือเหตุผลที่ทำให้องค์กรต้องดำรงอยู่ พันธกิจจะเป็นข้อความที่บอกว่าองค์กรทำอะไร โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กดดันให้องค์กรจะต้องกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เป้าหมาย (Goals) เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้บรรลุผล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนที่จะช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารวิชาการ คือ การกำหนดและสื่อสารภารกิจหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการมักจะถูกคาดหวังให้เป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ได้ว่าในอนาคตโรงเรียนควรจะเป็นอย่างไร การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ไปสู่ครู เจ้าหน้าที่นักเรียน โดยที่ภารกิจจะต้องได้รับการสื่อสาร จนวัตถุประสงค์ร่วมของโรงเรียนนั้นดำรงอยู่หรือถูกเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระดับ

ห้องเรียนทั่วทั้งโรงเรียน ในการกำหนดภารกิจของโรงเรียนผู้บริหารจะต้องดำเนินการกำหนด เป้าหมายหลักของโรงเรียนและสื่อสารเป้าหมายดังกล่าวไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกคนยึดถือปฏิบัติเพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียน (Hallinger & Murphy, 1985, p. 221)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหน้าที่ ของผู้บริหารในการแสดงความสามารถของการเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ของโรงเรียนร่วมกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายไปสู่ บุคลากรในโรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด

2. การพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านหลักสูตร มีความรู้ในทฤษฎีและปรัชญาของหลักสูตร มีความเข้าใจในกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของหลักสูตรแต่ละประเภท มีความตระหนักถึงกลุ่มเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน และความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ วิธีการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่หลักสูตร ต้องการซึ่งการเป็นผู้นำด้านหลักสูตรที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบและชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและจุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจได้ว่า หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ด้านหลักสูตร ดังนี้

- 2.1 วางแผนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
- 2.2 ประเมินความเหมาะสม และคุณภาพของโครงการการพัฒนาหลักสูตร
- 2.3 อำนวยการณ์ให้เป็นไปตามนโยบาย และปรัชญาของการศึกษาและหลักสูตร
- 2.4 อำนวยการณ์ในการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหลักสูตร
- 2.5 ใช้ข้อมูลจากการวิจัยและส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน
- 2.6 ประสานงานกับบุคคลอื่นในการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนพิเศษ เช่น กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น
- 2.7 ทำงานร่วมกับผู้นิเทศในการใช้หลักสูตรให้สัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 เตรียมผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร
- 2.9 อำนวยความสะดวกในเรื่องเวลาและที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
- 2.10 ช่วยเหลือครูโดยใช้เทคนิคการแนะแนวและที่ปรึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

2.11 จัดองค์กรและอำนาจการ โครงการที่เกี่ยวกับการจัดบริการทางการศึกษาที่จัดขึ้น เป็นพิเศษ

2.12 แนะนำเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้ชุมชนเข้าใจ

2.13 ส่งเสริมการติดต่อ การประสานงานกับ โรงเรียนเดียวกันในการพัฒนาหลักสูตร รุ่นนภา นุตราวงศ์ (2555) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา โดยมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียน ไปสู่คุณภาพตามมาตรฐาน ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในสังคมโลกที่มีความซับซ้อนขึ้นในการจัดการศึกษา เพื่อให้ประชากรของชาติมีความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานใน โลกยุคศตวรรษที่ผู้บริหาร โรงเรียนยุคใหม่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับศักยภาพ สถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตร คือ ความสามารถของผู้บริหารในการเตรียม ความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีประสิทธิภาพวางแผนดำเนินการ ใช้หลักสูตรที่สร้างขึ้นเพื่อให้ครูใช้หลักสูตรได้ตรงตามความมุ่งหมาย พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากร ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น นอกจากนี้ยังต้องมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อนำสิ่งที่สังเกตได้มาสรุปผล และใช้ข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น และจัดทำรายงานการใช้หลักสูตรสถานศึกษา และมีการกำกับ ติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร

3. การจัดการเรียนการสอน มิติของการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนนั้นเกี่ยวข้องกับ การที่ผู้บริหารต้องทำงานกับครู โดยเน้นในเรื่องของหลักสูตรและการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้าน การปฏิบัติงาน ได้แก่ การนิเทศและการประเมินการสอนของครู การประสานงาน ด้านการใช้ หลักสูตร และการติดตามตรวจสอบและดูแลความก้าวหน้าของนักเรียน (Hallinger & Murphy, 1985, p. 22) บทบาทของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเรียนการสอน มีดังนี้

1. จะต้องเปิดโอกาสให้ครูรู้จักปัญหาความต้องการ และพฤติกรรมของนักเรียนที่สอน เป็นอย่างดี
2. จะต้องช่วยให้นักเรียนได้รับความเสมอภาคทุกคน
3. จะต้องเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
4. จะต้องส่งเสริมให้นักเรียนดำรงชีวิตร่วมกับเพื่อนในหมู่คณะได้อย่างมีความอบอุ่น และมีความสุข

5. จะต้องเปิดโอกาสให้เกิดการฝึกฝนการอยู่ร่วมกันของนักเรียนในระบบประชาธิปไตยอย่างมากที่สุด

6. จะต้องช่วยให้เกิดบูรณาการประสบการณ์ทั้งมวลของนักเรียน

7. จะต้องกระตุ้นให้ครูได้ให้ความสนใจกับการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของนักเรียน

8. จะต้องยึดหยุ่นให้เหมาะสมกับความต้องการ และความสนใจของนักเรียน

9. จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพในการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนนี้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมทางการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์การสอนการนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน

4. การพัฒนาครู คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายขององค์กรเป็นผลจากความเพียรพยายามของคนทั้งสิ้น องค์กรใดสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สูงสุดได้ องค์กรนั้นก็ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

Ubben and Noris (2000) กล่าวว่า การพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรด้วย (Organization context) นั่นคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็ต้องพัฒนาครูให้เป็นไปตามสภาพที่ต้องการ ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การพัฒนาครูจะต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน ทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครูเพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามาตรา 52-57 (จันทน์ หอมแยม, 2555) ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งพอสรุปได้ว่า ให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานงานให้มีความพร้อม ความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 113) กล่าวว่า การพัฒนาครูเน้นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม ความสามารถของครู ตลอดจนให้แนวความคิด

ใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้นและส่งผลให้สถานศึกษามีผลผลิต และ ประสิทธิภาพสูงขึ้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาครู ได้แก่

1. การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้
2. การประชุมสัมมนา
3. การศึกษาเฉพาะเรื่อง
4. การสาธิตงานและการสอน
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
6. การศึกษาต่อ

กล่าวได้ว่า การพัฒนาครู นอกจากครูผู้สอนจะเป็นผู้สืบเสาะแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองแล้ว ผู้บริหาร โรงเรียนก็เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพตรงตามศักยภาพของแต่ละคน โดยพิจารณาถึงบทบาท และหน้าที่รับผิดชอบเป็นสำคัญ

5. การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของบทบาทผู้บริหาร โรงเรียน ในฐานะผู้นำทางวิชาการ เพราะบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนจะช่วยเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้นช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ขึ้น

Krug (1992) กล่าวถึงการส่งเสริม บรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting instructional climate) ว่า เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุความสำเร็จผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับ และเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังของครูและนักเรียนออกมา มีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจูงใจสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ โดยตระหนักว่าการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมถือเป็นสิ่งสำคัญมากดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่ครูและนักเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดสิ่งแวดล้อมทั่วไป และสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

6. การนิเทศ ติดตามและประเมินผล การนิเทศการสอนเป็นส่วนย่อยของการนิเทศการศึกษา โดยมุ่งปรับปรุงการเรียนการสอนโดยตรง ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการนิเทศการสอน ดังนี้

โสภา วงษ์นาคเพ็ชร (2553, หน้า 48) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูสถานศึกษาช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุน แนะนำซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ การนิเทศสามารถทำได้หลากหลายเหมาะสมกับสภาพ ปัญหาและ ความต้องการของแต่ละสถานศึกษา ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อการพัฒนาคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2556, หน้า 52-53) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาตามขอบข่ายภารกิจ การดำเนินการด้านการบริหารของสถานศึกษา ตามระบบการพัฒนาการบริหาร รูปแบบ นิติบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

1. สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็น กระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงาน ของแต่ละ บุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่น ว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครู

2. จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบ และ กระบวนการ

3. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 131) กล่าวว่า การนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับบุคลากรภายในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่ทางสถานศึกษาคาดหวังไว้

การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

ความสำคัญและจำเป็นของการติดตามและประเมินผล คือ ให้ได้สารสนเทศ (Information) เพื่อประกอบการตัดสินใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม และใช้ศึกษา เรียนรู้ความสำเร็จ อุปสรรค และความล้มเหลวของโครงการ

ตัวอย่างของการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ เช่น

- ติดตามการใช้ทรัพยากรและงบประมาณเพื่อปรับปรุงการจัดสรรและกระจายทรัพยากร ให้โครงการสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย และตามกรอบงบประมาณที่กำหนด

- ศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหา/ อุปสรรคเพื่อดำเนินการแก้ไขได้ตรงจุดตรงเวลา  
กล่าวได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการนิเทศ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน ของโรงเรียนการปฏิบัติการสอนของครู รวมทั้งวางแผน ช่วยเหลือ สนับสนุน และให้คำแนะนำครู ในด้านการจัดการเรียนรู้และการคุมชั้นเรียน การสังเกตการณ์สอน การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนา การจัดการเรียนการสอน และการสร้างกำลังใจแก่ครูและบุคลากร มีการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

## 7. การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิจัยในหน่วยงานอย่างสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ได้รับการตระหนักและความสนใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องดำเนินการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศมาก จึงนำไปสู่ความสำเร็จในระดับโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน และบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการ เพื่อการบริหารจัดการ การสอน และการเรียนซึ่งจำเป็นต้องอาศัยแนวทางการวิจัยเป็นหลัก (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

การวิจัย หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าความจริงความรู้ ที่เราสงสัย เพื่อหาคำตอบหรือข้อเท็จจริงที่ดำเนินไปอย่างมีระเบียบ และเป็นที่ยอมรับกันในทางวิชาการด้วยวิธีที่เชื่อถือได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องต่อปัญหาที่ตั้งไว้ (ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์, 2550, หน้า 25)

จรัญ จันทลักษณ์ และกษิต อื้อเชี่ยวชาญกิจ (2551, หน้า 4) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การสร้างองค์ความรู้ใหม่
2. การขยายความรู้ที่ได้มาให้สมบูรณ์ และหรือการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้
3. การแก้ไขปัญหาด้านประยุกต์ และหรือการปรับใช้เทคนิคกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ

ปัจจุบันการวิจัยเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ของปัญหาต่าง ๆ ที่มนุษย์ไม่รู้และต้องการแสวงหาคำตอบ การวิจัยทำให้มนุษย์มีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ของโลก และของจักรวาลทำให้มนุษย์มีการพัฒนา เจริญก้าวหน้ารุ่งเรืองไม่มีที่สิ้นสุด การวิจัยถือเป็นกิจกรรมพัฒนาปัญญาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่มนุษย์เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาวิถีการดำรงชีวิตทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ผลการวิจัยของประเทศไทยที่ผ่านมา ช่วยทำให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองในทางปัญญาไปได้ในระดับหนึ่งและควรสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการภายใต้ผลการวิจัย ก็อาจจะช่วยให้ประเทศไทยมีการพัฒนา

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา โดยการส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำครูให้สามารถทำการวิจัยและพัฒนาผู้เรียนเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

### บทบาทผู้บริหารการศึกษา

บทบาทของผู้นำและผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหาร หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา เป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (Status) ของแต่ละตำแหน่งซึ่งบทบาทของผู้นำและผู้บริหารจะมี



ความเกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงานซึ่งได้มีนักวิชาการ ได้ศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ดังต่อไปนี้

Lazarsfeld (1963) กล่าวว่า การกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ

1. ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ต้องรู้จักใช้คนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ การใช้คนไม่ใช่ใช้เครื่องจักรแต่ใช้

ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

3. ต้องบำรุงขวัญบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะทำงานได้ดีกว่าสภาพการณ์ที่ไม่เหมาะสม

4. ต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Campbell (1983) ชี้ให้เห็นว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ 6 ประการต่อไปนี้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว คือ

1. พัฒนาเป้าหมายและนโยบายการศึกษา
2. พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
4. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนและโปรแกรมต่าง ๆ
5. เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน
6. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต

Knezevich (1984) เสนอว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและแรงจูงใจ (Leader-catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคคลให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการวางแผน บริบทสิ่งแวดล้อม

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้รับรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมองค์การ

6. บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำและผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงาน เข้าใจและตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ได้ดี

9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ยสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงาน และบุคลากรได้

10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีบริหารมาใช้บริหารระบบและดำเนินงานได้

11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคคลตลอดจนประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากร

12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถบริหารการเงิน เวลา งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา สามารถหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

13. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบและการดำเนินการ โดยวิธีทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

14. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

15. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) มีความสามารถในการประกอบพิธีการต่าง ๆ ในองค์การและสังคม

นักวิชาการบริหารการศึกษาของไทย (กัญญา สาธร, 2516) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็นงานใหญ่ ๆ 3 ประเภท คือ

1. งานที่คนนอกมองว่าเป็นงานที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่ (The observed-actual-task of educational administration) เป็นงานที่ผู้บริหารกำลังกระทำอยู่ในปัจจุบัน (Doing) ในสายตาของบุคคลภายนอก
2. งานที่คนนอกมองว่าผู้บริหารควรทำ (The socially-desired-task of educational administration) งานประเภทนี้ถือว่าเป็นงานตามความต้องการของสังคมภายนอกที่มองว่าผู้บริหารควรทำ (Should do) งานบางอย่างอาจเป็นความต้องการที่อาศัยผลประโยชน์ของบุคคลภายนอกเป็นบรรทัดฐานซึ่งอาจจะเป็นความเข้าใจผิดของบุคคลภายนอกก็ได้
3. งานที่ผู้บริหารการศึกษาเองคิดว่าเป็นงานในความรับผิดชอบต้องทำ (The man on the job-task of educational administration) เป็นงานที่ผู้บริหารศึกษามองเห็นจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เป็นงานที่เหมาะสมถูกต้องตามความเป็นจริงว่าต้องทำ (Mustdo) ในฐานะผู้บริหารงานประเภทที่ 3 นี้ เป็นงานที่สำคัญที่สุด

จากบทบาทผู้บริหารการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปบทบาทผู้บริหารการศึกษาได้ว่า ผู้บริหารการศึกษามีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ กรอบการดำเนินงาน บริหารจัดการการศึกษา ให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด กำกับติดตามผลการดำเนินงาน และนำผลการดำเนินงานมาพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้แยกคำว่า องค์การ (Organization) และองค์กร (Organ) ไว้ดังนี้

องค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกันเพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ

องค์กร (Organ) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐบาลผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณี องค์กรหมายความรวมถึงองค์การด้วย องค์การต่าง ๆ ย่อมมีแบบแผนความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ความสำเร็จสูงสุดตามที่มุ่งหวังซึ่งถือเป็นข้อดีและจุดแข็งที่จะนำ

ความสำเร็จมาสู่องค์กร แบบแผนความคิด และแนวทางปฏิบัตินั้นผ่านกระบวนการยอมรับ และปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ มีนักวิชาการของไทยและต่างประเทศได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร คือ แนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กรสังคม โดยเฉพาะองค์กรแบบสหจร (Association)

วิเชียร วิทย์อุดม (2551) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือวิถีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตคนในองค์กร โดยรวมของ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรซึ่งแสดงปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติมีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่ง ไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบสิ่งที่แสดงออกมาในเชิงรูปธรรมที่ทำให้เห็นร่องรอยของวัฒนธรรมมอง เรื่องเล่า พิธีกรรม ภาษา สัญลักษณ์ วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น วัฒนธรรมจะทำหน้าที่ในฐานะเป็นกลไกในการสร้างแนวทาง เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบในองค์กรทั้งนี้เพื่อให้มีเสถียรภาพสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

เทียนชัย ไชยเศรษฐ์ (2552) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้น ๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้้องค์กรดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

พิทยา บวรวัฒนา (2552) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) ระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะร่วมของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์กรนั้นๆซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ทศนคติ ความคิด และพฤติกรรมที่แสดงออกที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นและลักษณะร่วมนี้จะต้องเอื้อและส่งเสริมให้้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตามที่เป้าหมายกำหนดไว้ด้วย

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกันซึ่งช่วยให้บุคคลที่อยู่ในองค์กรทราบว่าการกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรืออาจไม่ยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่า การปฏิบัติทั้ง้องค์กร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นแบบแผนทาง

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กร และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่ เน้นคุณภาพ และมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

Moorhead and Griffin (1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง เป็นการศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์กรและ ตัวองค์กรเอง

Denison (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความเชื่อและหลักการ พื้นฐานที่ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดองค์กร และกลุ่มของ การปฏิบัติ และ พฤติกรรมการจัดการซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้นหลักการและการปฏิบัติทั้งหลาย ดำรงอยู่เพราะมีความหมายต่อสมาชิกขององค์กร เป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์สำหรับการอยู่รอด ขององค์กรซึ่งดำเนินการ ได้ดีในอดีตและสมาชิกขององค์กรเชื่อว่าจะดำเนินการ ได้ดีต่อไปในอนาคต

Cameron and Quinn (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มที่คงทนของ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ ความคาดหวัง และความทรงจำร่วมซึ่งกำหนดคุณลักษณะขององค์กร และสมาชิก ให้ความรู้สึกถึงความมีอัตลักษณ์แก่สมาชิก กำหนดบรรทัดฐานที่ไม่เป็นลายลักษณ์ อักษร ถึงวิธีการในการดำเนินงานภายในองค์กรเพิ่มความมั่นคงเสถียรภาพของระบบสังคมภายใน องค์กร วัฒนธรรมองค์กรแสดงออกมาทางค่านิยม ท่วงทำนอง หลักของสภาวะการณ์นำภาษาและ สัญลักษณ์กระบวนการปฏิบัติงานประจำ และการนิยามของความสำเร็จ ที่ทำให้องค์กรมี ลักษณะเฉพาะ

Robbins (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความ เข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร และเปรียบเสมือน บุคลิกลักษณะขององค์กร

Schein (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วมกัน ได้รับการเรียนรู้จากองค์กรในฐานะเป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรเมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถ ดำเนินไปได้อย่างดี จนกระทั่งได้รับการพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผล แบบแผนนี้จึงได้รับการ ถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ขององค์กรในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้ การคิด และ การรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

Ravis and Schultz (2006) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร คือ ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ ร่วมกัน และการกระทำในองค์กรด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสม สำหรับสถานการณ์ ต่าง ๆ

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กร สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผน หรือ วิถีชีวิตของบุคคลที่อยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งมีความคิด ค่านิยมเชื่อความอุดมการณ์ ที่สมาชิก ภายในองค์กรเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติเป็นแนวทางในการทำงาน มีกระบวนการถ่ายทอดจาก บุคคลรุ่นหนึ่งไปยังบุคคลอีกรุ่นหนึ่งและช่วยส่งเสริมให้การทำงานขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดการรับรู้ เจตคติและพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือแบบสำหรับ พฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์กร วิธีการดำรงชีวิตทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ (Identity) ของตนเอง ทำให้เห็นความแตกต่างไปจากองค์กรอื่น (Intact) และแบบแผนการดำรงชีวิตและ สามารถแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันหรือแพร่กระจายไปสู่สมาชิกขององค์กร โดยใช้การเรียนรู้ผ่าน กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) วัฒนธรรมจึงเป็นหลักยึดเหนี่ยว (Cohesion) องค์กร ให้เป็นหนึ่งเดียว ไม่แตกสลายวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อองค์กร 4 ประการ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 357-358) คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็น เครื่องมือสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างสมาชิกสูงเมื่อวิถีชีวิตทั่วไปในองค์กรได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์กรจะซึมซับเรียนรู้และ เป็นผู้กระจายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในที่สุดจะกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ กลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคล และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหา อย่างเร่งด่วน แต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และบุคคล ไม่ความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้นหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการ แก้ไขปัญหาหาก่อน คือ ยึดถือวัฒนธรรมแบบยอมตาม (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้จะ เป็นอุปสรรคในการมีความคิดริเริ่มเพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกัน

3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 521) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมีประโยชน์ต่อองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร
3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติภายในองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
5. ช่วยให้องค์กรปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
6. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์กร

พิบูล ทีปะปาล (2551, หน้า 71) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยทำหน้าที่สำคัญหลายประการในองค์กร ดังนี้คือ

1. ถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากร
2. ช่วยสร้างความภักดีของบุคลากร
3. ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม
4. ใช้เป็นขอบข่ายการอ้างอิง (Frame of reference) ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจ

ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน และเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

Daft (2001, p. 315) เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สมาชิกรู้ว่า จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์กรอย่างไร (Internal intergration) พวกเขาจะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจและสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ 2 เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ (External adaptation) เพราะว่าวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมาย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง

Greenberg and Robert (2000, pp. 487-488) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมในองค์กรมีหน้าที่สำคัญต่อองค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 หน้าที่ คือ

1. ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ (Provides a sense of identity for the member) และทำให้ค่านิยมร่วม (Shared values) ขององค์กรกระจ่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. เสริมสร้างพันธะสัญญาต่อภารกิจขององค์กร (Generating commitment to the organization's mission) เมื่อสมาชิกขององค์กรรู้จักวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี สมาชิกจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3. ทำให้เกิดความชัดเจนและผลักดันให้เกิดมาตรฐานของพฤติกรรม (Clarify and to reinforce standards of behavior) วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางที่จะกำหนดคำพูด และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ขององค์การนั้น ๆ

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่จะปฏิบัติงานขององค์การด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าประสงค์วางไว้ที่ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาสามารถจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 มิติ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) คือ

มิติที่ 1 จำแนกได้เป็นวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย ดังนี้

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การ โดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การวัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมย่อย ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐาน และค่านิยมหลักขององค์การแต่ถ้าวัฒนธรรมย่อยไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการ องค์การก็อาจจะได้ประโยชน์จากควา สร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 จำแนกได้เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่นจะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนัก และมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์การแบบตะวันตกซึ่งเน้นปัจเจกบุคคลอันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาติตนเอง

Deal and Kennedy (1982) ได้เสนอว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญ คือ



1. มีค่านิยมซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่บริษัท มีความเชื่อในการมุ่งมั่นสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. มีวีรบุรุษซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิล เกตต์ (Bill Gates) ซึ่งถือเป็น วีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรม การมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดไมโครซอฟต์ (Microsoft)
3. มีพิธีกรรมและพิธีการเพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัล ดีเด่นให้แก่ครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่สถานศึกษา
4. มีเครือข่ายของวัฒนธรรมซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรม ให้ถูก ปลุกฝัง และเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุดพกหรือบัตร ประจำตัวติดตัวครูและนักเรียนในโรงเรียน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์กรมักจะยึดถือวัฒนธรรมดังกล่าว และ มุ่งเน้นสิ่งแวดลอมภายในองค์กรเป็นสำคัญ ตลอดจนมีระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการ เปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกัน มากและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนักซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่ง ก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมาก เท่าใดนัก หรืออาจเกิดการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดลอมมาก และให้ความสำคัญ กับสิ่งแวดลอมภายนอกมาก

### ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ในการพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้อง วิเคราะห์ปัจจัยแวดลอมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกัน ก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดลอมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีของ องค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้สภาวะแวดลอมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถ ในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy)

และบริบทแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมกับความมีประสิทธิผลพบว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ดังแสดงในภาพที่ 2 โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่ 1) ระดับของเงื่อนไข ภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูง พบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

สรุปดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วัฒนธรรม 4 แบบขององค์กร (Four corporate cultures) (Daft, 2002)

### **วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture)**

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรมีความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้เสี่ยง กล้าทดลองคิดทำขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

### **วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)**

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่นที่ และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะพนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

### **วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)**

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัดกับบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน

พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่ม ชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าว ให้ความสำคัญและใส่ใจ ต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อม ต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

### **วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)**

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการ ดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบ ของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบหลักการประหัดยึด ความสำเร็จ ขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลก ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะ แวดล้อม ที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมี ความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ของ องค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบ โดยตรง ของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดิมซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำ ให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

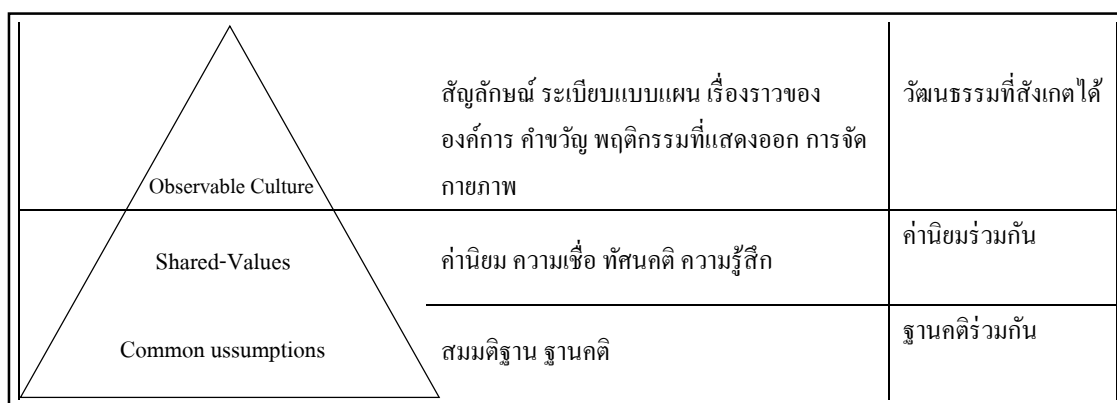
### **ระดับของวัฒนธรรมองค์กร**

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรต้องพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้วย (วันชัย มีชาติ, 2556, หน้า 272) ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรสามารถ แบ่งระดับทางวัฒนธรรม องค์กรได้ 3 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถ เห็นได้ (Surface level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร และเป็น แนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กรวัฒนธรรม ในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายใน หรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะ ได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสัญลักษณ์ในองค์กร การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อ และความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กรสะท้อนความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว

3. ฐานคติร่วมกัน (Common assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนไม่อาจต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีกในระดับวัฒนธรรมองค์กรนั้น วัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่า และเป็นรากฐานของภูเขาส່วนบน วัฒนธรรม ในระดับที่และจึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (True culture) ระดับวัฒนธรรมองค์กร สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ระดับวัฒนธรรมขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2556, หน้า 273)

### วัฒนธรรมโรงเรียน (School culture)

#### ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่มีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นประเพณี และค่านิยมซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการและกระบวนการทุกอย่างที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน มีนักวิชาการศึกษาที่ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ ดังนี้

Patterson (1988) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน หมายถึง กรอบของค่านิยม ความเชื่อและประเพณีต่าง ๆ ซึ่งฝังรากลึก และผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่องมาตลอดอายุของโรงเรียน

Owen (2001, p. 17) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Beare, Caldwell, and Milikan (1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิธีการและกระบวนการทุกอย่างที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน โดยรูปแบบคุณลักษณะของพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกันไปในแต่ละโรงเรียน

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 27) ได้สรุปวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิถีแห่งการดำเนินงานของโรงเรียนมีการถ่ายทอดให้สมาชิกที่แบ่งได้หลายลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสได้ สังเกตเห็นได้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมด้านวัตถุ คำพูด ระเบียบ ปฏิบัติพิธีการ สัญลักษณ์อื่น ๆ และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ได้แก่ ค่านิยมความเชื่อ บรรทัดฐาน และทัศนคติที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้

จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์ ( 2547, หน้า 30) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรมและปทัสถานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมาภายในโรงเรียน จะเป็นแนวทางปฏิบัติของครูในโรงเรียน

จร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 416) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนหมายถึง แบบแผนหรือความเชื่อที่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และนักเรียนได้ร่วมกันพบสร้างขึ้นเลือกสรร และปรับปรุงพัฒนาจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียน เพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นไปตามบทบาทหน้าที่และภารกิจของ โรงเรียน และเพื่อให้เกิดการบูรณาการภายใน โดยที่ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และนักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจใน ความหมายร่วมกัน แบบแผนดังกล่าวเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ และรู้สึกตอบสนองใน ความสัมพันธ์กับปัญหาต่าง ๆ อย่างสม่าเสมอเหล่านั้น และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ในโรงเรียน วัฒนธรรมปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรม สัญลักษณ์ และพฤติกรรมการแสดงออก

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 16) ได้สรุปวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรใน โรงเรียนที่แสดงถึงวิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและบรรทัดฐานร่วมกันภายในโรงเรียน

จากความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานภายในโรงเรียนเป็นแบบแผนที่สร้างขึ้นในโรงเรียนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ การแสดงออกถึงพฤติกรรมด้านความคิดต่อความเชื่อค่านิยม ทัศนคติของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนที่รับรู้และปฏิบัติร่วมกัน ถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกใหม่ เป็นรูปธรรมเฉพาะของแต่ละองค์การ ส่งผลต่อการทำงานของบุคคลในองค์การ

### ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

องค์กร โรงเรียนเป็นหน่วยงานหรือระบบเล็กที่สุด ในระบบการบริหารการศึกษา ประสิทธิภาพหรือคุณภาพโรงเรียน จะมีผลต่อระบบใหญ่ทั้งระบบ ดังนั้นการพัฒนาคณาภาพ การศึกษาในภาพ รวมทั้งประเทศต้องเริ่มที่การปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน จึงจำเป็นต้องตรวจสอบ วัฒนธรรม จึงจะสามารถพัฒนาได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและบรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Goens and Clover (1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหาร โรงเรียนอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) เป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบของการกระทำหรือ การปฏิบัติงานของบุคคล 3) ชีวทัศน์ตามที่กำหนดในเป้าหมายซึ่งจะแปลความหมายให้แก่ทุกคน ทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของคน

Reid (1992) กล่าวว่า ค่านิยมของโรงเรียนสัญลักษณ์ และความเชื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญของ วัฒนธรรมที่จะบอกให้รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียน ค่านิยมที่เหมาะสมจะเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพัน ความกระตือรือร้น และความจงรักภักดีของบุคลากรในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารและ บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยอมรับในความสำคัญ ขององค์ประกอบของวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จ ได้ตามเป้าหมาย

Andrew (2006) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมโรงเรียนและคะแนน การทดสอบมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ในรัฐแอริโซนาทางตะวันตกเฉียงใต้ ประเทศสหรัฐอเมริกา

มาลี ควรคะเนิง (2545) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรม โรงเรียนส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด

จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับ การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับการปฏิบัติงาน วิชาการด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียน การสอน ด้านการวัดและประเมินผล การศึกษาและด้านการประกันคุณภาพ

จากความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญ คือ เป็นสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บุคลากรในโรงเรียนมีความ

สามัคคี ผูกพันกัน ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้

### องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Patterson

วัฒนธรรมโรงเรียนมีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญ และยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่ง Patterson (1988) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต 10) ความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose) คือ การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมาย การที่จะทำงานให้บรรลุมุ่งประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียนด้วย (Patterson, 1988) นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 39) ได้กล่าวถึงหลักในการกำหนดความมุ่งประสงค์ไว้ ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม ให้ความมุ่งประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ความหมายในที่นี้คือกิจกรรมที่จัดขึ้นซ้ำกันหรือที่ไม่จำเป็น จะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ และองค์กรจะทำงานโดยไม่มีประสิทธิภาพ

2. ความมุ่งประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจง่ายจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะถ้าหากเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือเข้าใจยาก ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีหลักยึด และอาจทำให้ไปคนละทิศคนละทาง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเสียเวลาหรือไม่สามารถรวบรวมความทุ่มเทจากกำลังแรง และกำลังความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้เต็มที่

3. ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ เพราะถ้าความมุ่งประสงค์ถูกจัดขึ้นโดยขัดแย้งกับผลประโยชน์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ทั้งสมาชิกในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร) แล้ว ย่อมทำให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้



4. ความมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายที่จัดขึ้นต้องไม่สูงหรือยากเกินไป หากแต่ต้องสมเหตุสมผล ความหมายในที่นี้ก็คือ ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้สูงเกินไปหรือหาหนทางที่จะทำให้สำเร็จได้ยาก ย่อมเป็นการจำกัดตั้งแต่เริ่มแรก สมาชิกองค์กรอาจมองไม่เห็นหนทางที่จะทำได้ก็จะท้อถอยตั้งแต่เริ่มต้น ตรงกันข้ามหากความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้ง่ายเกินไป และสามารถทำให้สำเร็จผลได้โดยใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยหรือใช้เวลาอันสั้นก็ย่อมไม่เป็นการท้าทายความพยายามของสมาชิก ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่ดีนั้นควรจะสมเหตุสมผลในลักษณะที่ต้องสูงพอสมควร และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ความมุ่งประสงค์ที่สมเหตุสมผลดังกล่าวถ้าหากจัดได้ถูกต้อง ก็จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันการประเมินผลงาน ส่วนมากนิยมดูจากความมุ่งประสงค์ที่กำหนดให้เป็นเกณฑ์สำคัญ ความมุ่งประสงค์ที่จะใช้วัดจึงต้องเหมาะสมดังนั้น

5. การจัดทำความมุ่งประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าวจะต้องให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำเพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่าความมุ่งประสงค์ดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง

ริงสรณ์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 170) กล่าวว่า เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อทุกคนยอมรับทั้งหมด การที่คนใดคนหนึ่งปฏิเสธเป้าหมายนั้นเขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ใช่ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 23) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าประสงค์ของสถานศึกษาด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญในเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การนำเป้าประสงค์ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าประสงค์ของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 20) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน โดยการจัดทำแผนงาน โครงการ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียนกับบุคลากรให้เกิดขึ้น โดยการแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กาญจนา เกษร (2555, หน้า 17) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน การวางแผนงานหรือโครงการมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสภาพปัญหา ประชาสัมพันธ์ ชี้แจง

ให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายของโรงเรียน และสภาพปัญหาปัจจุบัน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน หมายถึงการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน การวางแผนงานหรือโครงการมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสภาพปัญหาปัจจุบัน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กรอย่างเท่าเทียม (Patterson, 1988)

Tracy (1990, pp. 1-5) ได้กล่าวถึงกระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากร ในองค์กรไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ (Power through responsibility) เป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากร ได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทำการสื่อสาร และส่งเสริมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของต่อบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย

2. การให้อำนาจโดยหน้าที่ (Power through authority) มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียม กับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ และเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ

4. การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและพัฒนา (Power through training and development) ผู้บริหารควรทำการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมส่งเสริม ความมีคุณค่าในตนเองเสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรม ความต้องการของบุคลากรในองค์กร

5. การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and information) การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์การ ข้อมูลข่าวจากองค์การอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6. การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) จุดมุ่งหมายของ ข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง

7. การให้อำนาจโดยการรับรู้ (Power through recognition) ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับ โดยทำการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น และการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจจะผลิตมีแรงจูงใจที่ผลงาน หรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (Power through trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อว่าบุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐานและความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 288) กล่าวว่า ชนิดของงานหรือหน้าที่ในการกระทำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อ การมอบอำนาจหน้าที่ ถ้าหากเป็นงานที่ผู้บริหารชั้นสูงควบคุมหรือสั่งการเองอย่างทั่วถึงได้ยาก ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติ หรือประสบการณ์อย่างเพียงพอที่จะทำงานนั้นได้ด้วยตนเองแล้วผู้บริหารก็ไม่ควรรวบงานดังกล่าวไว้ทำด้วยตนเอง แต่ควรมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

สมยศ นาวิการ (2551, หน้า 238) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพทำได้ โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ผู้บริหารที่เรียนรู้ จุดแข็ง จุดอ่อน และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจะสามารถตัดสินใจได้ดีว่างานไหนสามารถมอบหมายให้ใครได้

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 19) กล่าวว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีการขยายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตของงานไว้อย่างชัดเจน ให้อำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ บุคลากรภายในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน และผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ริงสรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 127) กล่าวว่า การมอบอำนาจที่มีประสิทธิภาพคือการมอบหมายงาน (Delegation) เป็นกระบวนการมอบความรับผิดชอบ (Authority) พร้อมกับการมอบอำนาจหน้าที่ (Responsibility) ในแนวคิดจากระดับบนไประดับล่างซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในงานของผู้บริหาร โดยต้องการให้ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และมอบอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอนรับผิดชอบงานในบางสถานการณ์ โดยการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมชาติ พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ (Decision making) เป็นภารกิจสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด (Patterson, 1988)

Hoy and Miskel (2008, p. 217) เสนอแนะขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขอมรวบรวมทั้งระบุปัจจัยถึงสภาพและขอบเขตปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวมทั้งการระบุทางเลือกต่าง ๆ การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก
4. การใคร่ครวญและการเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ
5. เริ่มแผนปฏิบัติการ

ริงสรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 264) กล่าวถึงคุณภาพของการตัดสินใจย่อมขึ้นกับการแจกแจงข้อมูลสอดคล้องกันความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่โดยทั่วไปการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อการตัดสินใจที่ดีกว่าถ้าหากว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่สอดคล้องกัน และมีความพยายามให้ความร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดี อย่างไรก็ตาม การให้ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผลดีอย่างมากที่จะได้แบ่งปันให้กับวัตถุประสงค์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดสัมพันธภาพในการให้ความไว้วางใจร่วมกันกับผู้นำ

จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ (2547, หน้า 38) กล่าวว่า การที่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่นกำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเป็นไปได้สูงในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และปัญหา

ศิริวรรณ เสรวีรัตน์ (2550, หน้า 132) กล่าวถึงการตัดสินใจเป็นทางเลือกระหว่างทางเลือก ซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แม้ว่าการตัดสินใจในการบริหาร ไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจ เพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงตัดสินใจและเมื่อตัดสินใจแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 21) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดีนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็น รวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ก่อนการตัดสินใจเสมอ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ เป็นการที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการทบทวนจุดมุ่งหมายและปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายให้เป็นปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) หมายถึง ในการปฏิบัติงาน ควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกันมากที่สุด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบสำรวจขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอ และควรตระหนักว่า การสร้างความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดองค์การเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งคอยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนให้มากที่สุด (Patterson, 1988)

Kimball (1987, pp. 46-47) กล่าวว่า วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย

1. ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกัน มีความเกี่ยวข้องกันตลอดจนอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน
2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน
3. ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์
4. ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคลให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิทธิพลกัน

มาลี ควรงค์ (2545, หน้า 22) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย ความรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอและพึงตระหนักเสมอว่า ขวัญและกำลังใจเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 30) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึงบุคลากรมีความรักความผูกพันเป็นเจ้าของหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยไม่คิดโอนย้ายหรือลาออกไปทำงานที่หน่วยงานอื่นผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนทำให้มีความทุ่มเทในการทำงาน แม้ทางโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงานโดยไม่ได้ค่าตอบแทน บุคลากรก็มีความยินดีให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรักความสามัคคีต่อกัน มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดความรักและหวงแหนโรงเรียน ด้วยการให้ความช่วยเหลือกันและกัน มีกิจกรรมกระตุ้นให้รู้สึกผูกพัน เห็นความสำคัญและปลูกฝังจิตสำนึกของเจ้าของร่วมกัน มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวในขณะปฏิบัติงานและพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

5. ความไว้วางใจ (Trust) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน (Patterson, 1988) โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความไว้วางใจไว้ ดังนี้

Tracy and William (2001, p. 2) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจ คงอยู่เมื่อบุคคลอื่นบอกให้คุณกระทำการใด ๆ ก็ตาม โดยไม่มีการอธิบายละเอียดทุกขั้นตอนและคุณทำสิ่งนั้นเพราะคุณมั่นใจว่า บุคคลนั้นถือเอาประโยชน์ของคุณเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและจะไม่กระทำการใด ๆ ก็ตามจะก่อให้เกิดผลเสียหรือเกิดโทษแก่คุณที่

Doltish and Cairo (2002, p. 173) ได้สรุปผลของความไว้วางใจไว้ดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้นำแสดงถึงความซื่อสัตย์โดยการสื่อสารทางคำพูด การกระทำ และทัศนคติเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้บุคลากรจะทำงานหนักขึ้นเพราะความไว้วางใจเป็นพลังงานที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานหนักขึ้น และยาวนานกว่าเพื่อแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มอบให้ผู้นำ

2. การมอบความไว้วางใจให้บุคคลอื่น ก็จะได้รับความไว้วางใจเป็นการตอบแทน สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและบุคลากรที่ถูกทำลายลงแล้วนั้นมากกว่าการเป็นทรัพยากรมนุษย์หรือ

ต้นทุนทางแรงงานและเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับความไว้วางใจ บุคลากรก็จะตอบสนองต่อความรู้สึกนี้ โดยการมีความตั้งใจมากขึ้นที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิด และเสาะหาข้อมูลที่มีประโยชน์ ซึ่งบุคลากรได้รับมาจากผู้นำคนอื่น ๆ

3. ความไว้วางใจทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ในขณะที่ถ้าผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับ การควบคุมดูแล การบริหารจัดการในหน่วยย่อย และตรวจสอบและการวัดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะใช้เวลามากในการนิเทศงาน แต่ความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้บุคลากร จะมีความตั้งใจและมุ่งมั่นความสำเร็จของงานมากกว่า

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 42) กล่าวว่า เมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ขอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนจะมีลักษณะของความจริงใจซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาและเปิดเผย การแก้ปัญหาจะเป็นไปอย่างนุ่มนวลเมื่อมีการตัดสินใจทุกคนจะมีความรู้สึกดีงามต่อกัน

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 28) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ และความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายบุคลากรที่รวมทั้งการสื่อสารแบบเผยความรู้สึกต่อกัน ทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจกัน

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 32) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่าสามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจในการมอบหมายงานที่มีการคาดหวังสำเร็จในระดับสูงให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการทำงาน และตัดสินใจได้อย่างเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่ โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึงผู้บริหารและครูไว้วางใจกัน การที่ให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร และผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นด้วยการให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานเพื่อแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยเชื่อว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย

6. การมีคุณภาพ (Quality) หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของคนทุกคนในโรงเรียน (Patterson, 1988)

สมยศ นาวิการ (2551, หน้า 128) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มพูนแรงจูงใจ และสร้างขวัญในการทำงาน อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคล คือ ความสามารถ (Abilities) และแรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะของตัวบุคคลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กร ซึ่งจะดีหรือไม่อย่างไรขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคลากรในองค์กรด้วย

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 33) กล่าวว่า ความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียนให้มีความเชื่อมั่นในคุณภาพการทำงานของครู และมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน ให้มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน จัดสรรอุปกรณ์สำนักงานที่เพียงพอสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมทั้งโรงเรียนมีบรรยากาศที่เหมาะสมและสิ่งอำนวยความสะดวกไว้คอยบริการให้กับผู้มาติดต่อหรือนักเรียน

ปัทมาพร ศรีกำพล (2557, หน้า 89) กล่าวว่า ความมีคุณภาพ หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนให้คุณค่าและการคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรจึงให้ความสำคัญต่อความคิดที่กว้างไกลและส่งเสริมอีกทั้งความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความมีคุณภาพ หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงคุณภาพของครูและนักเรียนการที่ให้คุณค่ากับการนำมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นแนวทาง ปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินผลการทำงานของครูว่ามีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดรวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

7. การยอมรับ (Recognition) การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีขวัญกำลังใจ และส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการ การยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานตามแนวความคิดของ Maslow (1970, pp. 55-56) กล่าวไว้ว่า การจูงใจบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมใด ๆ ขึ้นความต้องการมีลำดับขั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) ความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ (Belongingness needs) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Selfactualization)

Gordon (1999, p. 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่างๆถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และมีการตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริงๆต่อไป



พรณี ช.เจนจิต (2545, หน้า 467-468) ให้แนวคิดไว้ว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องเป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าในสายตาตนเอง และสายตาของผู้อื่น คนทุกคนล้วนมีความต้องการ ต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่าจะเกิดความรู้สึกทนไม่ได้ ถ้าขาดในเรื่องนี้ ดังนั้นผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธี ที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย

จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 46) กล่าวว่า การยอมรับและเห็นคุณค่าความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกัน จะก่อทัศนคติ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้มีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่

ปัทมาพร ศรีกำพล (2557, หน้า 89) กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญยกย่องชมเชยในผลงาน และความสำเร็จของครูจะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้ครูตั้งใจปฏิบัติงาน และยอมรับแนวความคิดที่ดีและแนวคิดใหม่ ๆ ของครู รวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถ และความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้แสวงหาแนวคิดที่ดีและยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของครูและนักเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และยอมรับข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครู และให้โอกาสในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นยกย่องชมเชยในความสำเร็จของครูและนักเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนต่างยอมรับความคิดเห็นและรู้ความสามารถซึ่งกันและกันซึ่งส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและเต็มใจทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

8. ความเอื้ออาทร (Caring) ความเอื้ออาทรเป็นคุณธรรมประจำใจและกายของมนุษย์ คือ เป็นความสำนึกที่ดีเป็นการกระทำที่ก่อประโยชน์สุขให้แก่ทั้งผู้ให้และผู้รับผู้บริหารเอาใจใส่การที่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าและในหน้าที่การงานของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกันการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือความเอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการทำงานเป็นที่มากยิ่งขึ้น (ปัทมาพร ศรีกำพล, 2557, หน้า 89)

กาญจนา เกสร (2555, หน้า 27) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร คือ การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนการที่เหมาะสมให้กับบุคลากร จัดสวัสดิการและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรภายในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้เกิดความผูกพันและเต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของงาน

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 37) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บริหารเป็นอย่างดีให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อนร่วมงานมีความรักความสามัคคีให้การช่วยเหลือต่อกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ และบุคลากรภายในหน่วยงาน มีความเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน จัดสวัสดิการที่เหมาะสม ให้กับบุคลากรและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรภายในโรงเรียนให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความผูกพันและเต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของงาน

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในโรงเรียนยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อค่านิยม การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร (Patterson, 1988)

เอกชัย ชิน โศทร (2549, หน้า 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น หมายถึง สถานศึกษาควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในสถานศึกษา ให้คำยกย่องชมเชยและให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

ปัทมาพร ศรีกำพล (2557, หน้า 90) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และกำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มองเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ของครูในโรงเรียนพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของครู

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน การที่เห็นคุณค่าความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนอย่างเหมาะสม ยึดมั่นในหลักจริยธรรม โดยการปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย ตรงต่อเวลาและเต็มเวลา มีการให้รางวัลและการลงโทษต่อบุคลากรทุกคน อย่างถูกต้องยุติธรรมเสมอหน้ากัน

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) เมื่อบุคลากรคือหัวใจของความสำเร็จของโรงเรียน การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน เนื่องจากแต่ละคนมีความโดดเด่นด้านต่าง ๆ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการทั้งในด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (ดวงดาว บุญกอง, 2553, หน้า 38) และการที่ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมในการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างกันในแต่ละคน (Patterson, 1988)

ปัทมาพร ศรีกำพล (2557, หน้า 90) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นผสมผสานในความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันของแต่ละบุคคล ให้เข้าใจความมุ่งหมายของโรงเรียน กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจในความแตกต่างระหว่างการใช้บุคคลในโรงเรียน โดยรู้จักใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของโรงเรียน บุคลากร คือ หัวใจของความสำเร็จของโรงเรียนการที่มี ความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2554, หน้า 43) กล่าวว่า หน่วยงานที่มีความหลากหลาย (Diversity) จะมีความเข้มแข็งกว่า มีการปรับตัวได้ดีกว่า และสามารถอยู่ได้ในระยะยาว กลุ่มที่มีความหลากหลาย จะมีการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงกว่า เพราะมีความเห็นที่หลากหลายทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ความหลากหลายระหว่างสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษจากที่มีออกมาได้มากกว่า ทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานและแต่ละบุคคล พร้อมทั้งยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันของแต่ละบุคคล ให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของ แพตเตอร์สัน (Patterson, 1988) เพื่อวัดระดับวัฒนธรรมองค์กร 10 ด้าน คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับ ประสิทธิผลของโรงเรียน

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรนั้นเป็นผลจากการศึกษาภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำจากอดีตจนทำให้เกิดมีทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎีในบรรดาทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ล้วนมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (วันชัย นพรัตน์, 2540, หน้า 50) โดยมีนักวิจัยหลายท่าน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร สิริรानी วสุภัทร (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ
- 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

โกศิษฎ์ เปลรินทร์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การกำหนดควิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนานักเรียน จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การพัฒนาครู จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ และผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขณะเดียวกัน พิมพ์ญา จงเกียรติกาญจน์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความสัมพันธ์กันโดยตรงในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Purkey and Smith (1983) ได้ศึกษาวรรณคดีที่ว่าด้วยประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนที่มีคุณภาพนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการสอนของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

Findley (1992) ค้นพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อความมีประสิทธิผลภายในโรงเรียน

จากเอกสารงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในการบุคลากรในโรงเรียนเพิ่มความตระหนักในเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ได้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

#### ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน

การศึกษาขององค์กรทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรเอกชนเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรเป็นหน่วยชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ขององค์กรแต่ละองค์กรจึงมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพขององค์กรเฉพาะ และในทางการบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน องค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรม และแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตน เพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นและให้องค์กรมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานสูง (วันชัย มีชาติ, 2556)

จากการศึกษาของ Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆเกิดขึ้นได้ที่
4. มีภารกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and vision) ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์การ สะท้อนให้เห็นถึงอดีตและปัจจุบันของกิจกรรม การวางแผน การจัดองค์การ การกระทำและควบคุมซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ ค่านิยม ความคาดหวัง และวิธีปฏิบัติขององค์การ การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มและต่อผลสำเร็จขององค์การ (Jenk, 1990) วัฒนธรรมมีผลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการในการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน (John, 1996) ทำให้เกิดความมั่นคง และเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรม ที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การสร้างสรรค์ การผูกพันต่อองค์การ คุณภาพในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพขององค์การ เป็นผลของการแปลความเชื่อและค่านิยม นโยบายการปฏิบัติไปสู่ นโยบายและการปฏิบัติ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อและค่านิยม นโยบายการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างที่จะแยกออกจากการค่านิยมและความเชื่อและระบบการมีความหมายร่วมกัน (Denison, 1990) ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิผลขององค์การได้สูง (Anderson, 2000) จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การบางประเภทและมิติต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างที่จะแยกออกจากการค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้น (พร ภิเศก, 2546) ซึ่งได้มีผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ คือ ประจักษ์ เข้มทับทิม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม โสภณ ม่วงทอง (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับค่าอิทธิพล จากมากไปน้อยมีทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ พฤติกรรม การบริหารของผู้บริหาร ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพัน ของครู นอกจากนี้ กาญจนา เกสร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ในทิศทางบวก และพบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ก่อนข้างสูง

จากเอกสารงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญที่จะ สนับสนุนในห้องปฏิบัติการบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารควรให้ ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และ ประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การเพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปใน แนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จารุณี มุขพรหม (2545) ได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก ยกเว้นด้านการตัดสินใจ มีระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในระดับปานกลาง เรียงตาม ลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านหลักสูตรการสอน และเทคโนโลยีโรงเรียน ด้านกระบวนการและด้านทรัพยากร

ชุมพล เปี่ยมศรี (2547) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

เดือนใจ สืบทิม (2547) ศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านการบรรลุเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การคงไว้ซึ่งระบบ ค่านิยม และด้านการบูรณาการส่วนด้านการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ชูศรี ถนอมกิจ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิกการศึกษา านศึกษานานสถานศึก ศึกษาศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ยกเว้น ด้านงาน พัฒนาแหล่งเรียนรู้สัมพันธ์กับ โรงเรียนขนาดเล็กในระดับปานกลาง

ประพจน์ แยมทิม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา พบว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และตามการรับรู้ของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผล

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกัน คุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ร่วม 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อ นักเรียนสูง

ชยธิต กัญหา (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ประสิทธิภาพของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก รองลงมา คือปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงลบ ตามลำดับ และร่วมกันประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ร้อยละ 35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก ปัจจัย วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษา ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยวิสัยทัศน์ไปยัง ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผล ทางตรงต่อปัจจัยบรรยากาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำส่งผลทางตรงต่อ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยบรรยากาศสำนักงาน ส่งผล ทางตรงต่อปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและ ยอมรับได้

ณัฐณี เวชกุล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็กระดับดี: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเปรี๊ตในจังหวัดตราด พบว่า 1) ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเปรี๊ตในจังหวัด ตราด มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัย ด้านผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านครู ในด้านวิญญานความเป็นครู ปัจจัยด้านผู้บริหารใน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน ปัจจัยด้านผู้บริหารในด้าน คุณธรรมจริยธรรม ประสพการณ์สอนของครู ประสพการณ์ในการบริหาร การอบรมทางการบริหาร และปัจจัยด้าน ผู้บริหารในด้านการติดต่อสื่อสาร 2) ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยด้านคุณลักษณะของครูใน ด้านประสพการณ์การสอน วิญญานความเป็นครู ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ในด้านการ ติดต่อสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี: กรณีศึกษา โรงเรียน บ้านเปรี๊ตในจังหวัดตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะของ ผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเปรี๊ตในจังหวัดตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพล ทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะของ องค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ทางวิชาการ 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยด้านการ จัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำ เชิงวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัย การจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

เกตุฉัตรภรณ์ นามเมืองรักษ์ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกในทุกปัจจัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) โดยรวม ( $Y_1$ ) ระหว่าง .650 -.754 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายและการปฏิบัติ ( $X_4$ ) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ( $X_3$ ) ด้านลักษณะ บุคคล ( $X_2$ ) และด้านลักษณะองค์การ ( $X_1$ ) สามารถสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกได้ โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 63.10 เปอร์เซ็นต์

กมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ศึกษาขึ้นประกอบด้วย 7 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 33 ตัว ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ศึกษาขึ้นดังกล่าว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์เท่ากับ 283.74 ที่องศาอิสระ 280 มีระดับความน่าจะเป็นและดัชนีชี้วัดระดับความกลมกลืนมีค่าเท่ากับตัวแปรปัจจัยด้านต่าง ๆ .97 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กได้ร้อยละ 74 โดยปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการนำนโยบาย ในขณะที่ การปฏิบัติมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยส่งผ่านปัจจัยด้านการจัดการและปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด

ศรวิไล ยลสุริยันวงศ์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อวิเคราะห์เฉพาะโรงเรียนสังกัดภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และครูผู้สอน โรงเรียนภาครัฐและภาคเอกชน ในอำเภอหาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 มีข้อเสนอแนะด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ตามลำดับ โดยเน้นหนักด้านการ

ตัดสินใจโดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนให้โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาด้านผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณธรรม ด้านการมอบอำนาจมีการกระจายอำนาจหน้าที่แก่บุคลากรในสถานศึกษาตามความเหมาะสม ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน บุคลากรทุกคนมีความรักในสถานศึกษา มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารไว้วางใจในการทำงานด้านการยอมรับ โรงเรียนมีผลงานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ด้านความเอื้ออาทร บุคลากรมีความสามัคคีปรองดอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ด้านความหลากหลายของบุคลากร บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงานด้านความมีคุณภาพ โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพสถานศึกษาด้านความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ได้ศึกษากระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการปฏิบัติกระบวนการการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับปฏิบัติกระบวนการการบริหารของโรงเรียน เอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการจัดทีมงาน ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการอำนวยความสะดวก 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการผลิต และด้านความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก 3) กระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงและมีทิศทางความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $r$  เท่ากับ (.710) และ 4) กระบวนการ บริหารด้านการรายงาน ด้านการจัดงบประมาณ และด้านการประสานงาน โดยรวมส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 50.30 โดยมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ร้อยละ 28.806 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

งามตาม ชานีวรรณ (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์) ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ในภาพรวมอยู่ระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (ภาวะผู้นำกลยุทธ์) ด้านแรงจูงใจ และ

ด้านการสื่อสารกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธรทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครู ปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากยกเว้นความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลางประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วันเผด็จ มีชัย (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงาน วิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการนิเทศ การศึกษา ส่วนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับนี้คือ ด้านการวัดผลและ ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง วิชาการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดขอนแก่น (Y) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์ สมการถดถอยพหุคูณมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .867 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ร้อยละ 75.10 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการบริหาร งานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาคู รุ (X<sub>1</sub>) ด้านการนิเทศการศึกษา (X<sub>4</sub>) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร (X<sub>2</sub>) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย (X<sub>3</sub>) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X<sub>6</sub>) ตามลำดับ

สุภัทรา วีระวุฒิ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี สรุป ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองซึ่งความเป็นคุณลักษณะของครูมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง คุณลักษณะความเป็นครู และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปน้อย ตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน คุณลักษณะความเป็นครู และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และคุณลักษณะความเป็นครู มีอิทธิพลทางเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยส่งผ่านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนซึ่งมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และคุณลักษณะความเป็นครู และแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี ที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำมีอิทธิพล โดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมขนาดเล็ก โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การและผ่านความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพล โดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมขนาดเล็ก แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพล โดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนขนาดเล็ก รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 42

กาญจนา เกษร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งประสงค์ โรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านความรู้ลึกเป็น

ส่วนหนึ่งของโรงเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถ ผลิตรายการให้นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในของโรงเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ในทิศทางบวก และพบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้ง 10 ด้าน เรียงอันดับความสัมพันธ์จาก มากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความไว้วางใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการมอบอำนาจ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

อภิเดช พลเยี่ยม (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และด้านการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ 2) ระดับประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการพัฒนานักเรียน ให้มีเจตคติทางบวกด้านการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากผู้ปกครอง ด้านความพึงพอใจของครูและด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามลำดับ 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และเป็นทิศทางบวก ( $r = .662$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดย ประสิทธิภาพของโรงเรียนถูกอธิบายได้ด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 43.82 และ 4) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารงาน โดยผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพ ไม่แตกต่างกัน

ปัทมาพร ศรีกำพล (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรม องค์กรและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรม

องค์การของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากเอกสารงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากขึ้นเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และควมมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในการบุคลากรในโรงเรียนเพิ่มความตระหนักในเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ได้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

### งานวิจัยต่างประเทศ

Mcilvaine (1986, p. 196) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ภายใต้การฝึกอบรมประจำการเพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้เครื่องมือของ Hallinger (1983) ที่เรียกว่า The instructional management rating scale survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไปในทางที่ดีขึ้น

Finklea (1997) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำบริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำประสิทธิผล คะแนนความสอดคล้องของผู้บริหารโรงเรียนรัฐ ซึ่งบ่งชี้โดยการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบที่ 2 (LBA II) โดยพัฒนาจากแบบฝึกของบดองชาร์ดและประสิทธิผลของโรงเรียนในจำนวนผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น 194 คน ในรัฐแคลิฟอร์เนียได้ ข้อมูลแบบผู้นำใช้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนโดย LBA II Self และตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐแคลิฟอร์เนียได้ พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างคะแนนประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนและคะแนนร้อยละของนักเรียนที่เท่ากับหรือสูงกว่าที่ 50 ของเปอร์เซ็นต์ไทล์ในระดับประเทศจากแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับ 7 การค้นพบนี้แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนกับคะแนนมาตรฐาน MAT 7

Anderson (2000) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของครูผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทางการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีพฤติกรรม ดังนี้ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนและการสื่อสารการจัดการหลักสูตร และการสอน 2) การควบคุมดูแลการนิเทศการสอน 3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 มิติ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

Fernando (2005) ได้ศึกษาแนวทางการบรรลุประสิทธิผลของโรงเรียน และการพัฒนาโรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหารและครูผู้สอนในศรีลังกา พบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู การเสริมสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารและครูจะส่งผลให้เกิด ความสำเร็จ มีประสิทธิผลเกิดขึ้นในโรงเรียนและนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียน

Wrigley (2007) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนและการปรับปรุงโรงเรียน: คำถามกระบวนทัศน์ พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนและการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับแรกๆนั้น โรงเรียนต้องมีกระบวนทัศน์มุ่งเน้นจุดมุ่งหมายของการศึกษานั้นอย่างชัดเจน การมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทสังคม การจัดการเรียนการสอนต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

Konkle (2007) ได้ศึกษาการตรวจสอบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเมืองในรัฐโอไฮโอ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิผลนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตเมืองในรัฐโอไฮโอ โดยแบบภาวะผู้นำสามารถทำนายประสิทธิผลนักเรียนได้ร้อยละ 20.30

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานมีผลทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญจากการใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำขององค์กรนั้น ๆ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียน การสอน การพัฒนาครู การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อมีความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาและวัฒนธรรม องค์กรเป็นหัวใจสำคัญสำคัญของการทำงานและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรทิศทาง และตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 รวมทั้งหมด 1,776 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก (1-120 คน)	92	17
โรงเรียนขนาดกลาง (121-499 คน)	1,582	282
โรงเรียนขนาดใหญ่ (500 คนขึ้นไป)	102	18
รวม	1,776	317

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีทั้งหมด 3 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละรายการ เป็นดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากกรอบแนวคิดของ Mott (1972) ซึ่งจำแนกเนื้อหาเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1967, p. 247)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ Greenfield (1987) Davis and Thomas (1989) Hallinger and Murphy (1985) Weber (1996) McEwan (1998) Seyfarth (1999) Mary and State Board of Education (2005) ประสิทธิ์ เขียวศรี (2548) ไกษยัญ เปลรินทร์ (2552) และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2545) โดยวัดพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 7 ด้าน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การเรียนการสอน 4) การพัฒนาครู 5) การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล และ 7) การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1967, p. 247)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากกรอบแนวคิดของ Patterson (1988) ซึ่งจำแนกได้ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (1967, p. 247)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลของโรงเรียน

2. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่าง ๆ มาร่างแบบสอบถาม เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษา

3. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเที่ยงตรง (Content validity) และการใช้ภาษาเพื่อให้สามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประกอบด้วย

3.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 ดร.ชัยพนธ์ รักงาม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.4 นายนพดล แสนผูก ผู้อำนวยการ โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

3.5 นายชูชีพ ฉายอรุณ ผู้อำนวยการ โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

4. จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective congruence: IOC) ซึ่งเลือกใช้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ และเสนอประธาน คณะกรรมการ เพื่อพิจารณาแก้ไขขั้นสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

6. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำมาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการ หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวม (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 26) ตอนที่ 1 ได้ ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ระหว่าง .49 ถึง .86 ตอนที่ 2 ได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ระหว่าง .54 ถึง .87 และตอนที่ 3 ได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน .53 ถึง .92

7. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (พงศ์เทพ จิระโร, 2559, หน้า 21) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ประสิทธิภาพของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 และ ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นนำเสนอต่อประธานกรรมการเพื่อตรวจสอบแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ดำเนินการขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทดลองใช้เครื่องมือวิจัยและในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนำหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามไปให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วยตนเองเพื่อชี้แจงรายละเอียดจากแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ในการจัดทำวิจัย
3. นำส่งแบบสอบถามไปโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยทั้งสิ้น 317 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนเป็นจำนวนทั้งสิ้น 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปประมวลผลเพื่อหาค่าสถิติ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

### การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ ตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และการให้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้  
แบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ได้กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนตามวิธีของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 67) ดังนี้

- 5 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนตามวิธีของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 67) ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถาม ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ได้กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนตามวิธีของ บุญชม ศรีสะอาด (2545, หน้า 67) ดังนี้

- 5 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลค่าเฉลี่ยแบบสอบถามใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูลจากค่าเฉลี่ยดังนี้ (พงศ์เทพ จิระโร, 2559, หน้า 15)

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ/ วัฒนธรรมองค์การ/ ประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ/ วัฒนธรรมองค์กร/ประสิทธิผล อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำทางวิชาการ/ วัฒนธรรมองค์กร/ประสิทธิผล อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ซึ่งกำหนดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2548, หน้า 169-171) ดังนี้

$r$ มีค่า	มากกว่า 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
$r$ มีค่า	0.60-0.79	หมายถึง	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
$r$ มีค่า	0.40-0.59	หมายถึง	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับกลาง
$r$ มีค่า	0.20-0.39	หมายถึง	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
$r$ มีค่า	น้อยกว่า 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติผู้วิจัยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยคำนวณค่าทาง สถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตอบคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และ วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 สถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรและ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 สถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการสร้างสมการพยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละตัวแปร
$p$	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability)
$t$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที ( $t$ -Distribution)
$F$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ ( $F$ -Distribution)
$df$	แทน	ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
$SS$	แทน	ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of squares)
$MS$	แทน	ค่าความแปรปรวน (Mean of square)
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$R$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (ค่าอำนาจการพยากรณ์)
Adjusted $R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรต้นทีละตัว (ค่าอำนาจการพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว)
S.E.b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
S.E.est	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$b$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์พยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ พยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
VIF	แทน	ปัจจัยการขยายตัวของแปรปรวน (Variance inflation factor)

	Tolerance	แทน	ค่าความคงทนของการยอมรับ
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05	
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติระดับ .01	
$X_1$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน	
$X_{11}$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	
$X_{12}$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนาหลักสูตร	
$X_{13}$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการจัดการเรียนการสอน	
$X_{14}$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการพัฒนาครู	
$X_{15}$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้	
$X_{16}$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล	
$X_{17}$	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการส่งเสริมการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	
$X_2$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน	
$X_{21}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของ โรงเรียน	
$X_{22}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านการมอบอำนาจ	
$X_{23}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านการตัดสินใจ	
$X_{24}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	
$X_{25}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านความไว้วางใจ	
$X_{26}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านความมีคุณภาพ	
$X_{27}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านการยอมรับ	
$X_{28}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านความเอื้ออาทร	
$X_{29}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านความซื่อสัตย์สุจริต	
$X_{210}$	แทน	วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนด้านความหลากหลายของบุคลากร	
$Y$	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน	
$Y_1$	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	



- $Y_2$  แทน ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- $Y_3$  แทน ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
- $Y_4$  แทน ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
- $Y'$  แทน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ในรูปคะแนนดิบ
- $Z'$  แทน ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ในรูปคะแนนมาตรฐาน

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 5 - 9

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลของโรงเรียน	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	3.72	0.56	มาก	4
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	3.99	0.55	มาก	3
3. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	4.04	0.53	มาก	2
4. ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.11	0.60	มาก	1
รวม	3.97	0.48	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. นักเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์	3.58	0.74	มาก	5
2. นักเรียนส่วนใหญ่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปได้	3.81	0.75	มาก	2
3. นักเรียนได้รับรางวัลทางวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ปีการศึกษา	3.61	0.78	มาก	4
4. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมจากผู้ปกครอง	3.97	0.69	มาก	1
5. นักเรียนส่วนใหญ่มีนิสัยรักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด สื่อแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน	3.65	0.78	มาก	3
รวม	3.72	0.56	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมจากผู้ปกครอง นักเรียนส่วนใหญ่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปได้ และนักเรียนส่วนใหญ่มีนิสัยรักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด สื่อแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่นักเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	$n = 317$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. นักเรียนส่วนใหญ่มีความประพฤติเรียบร้อย ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน	3.86	0.73	มาก	5
2. นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับน่าพึงพอใจ	3.99	0.68	มาก	4
3. นักเรียนส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษาและการประกอบอาชีพสุจริต	4.11	0.64	มาก	1
4. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน	4.01	0.66	มาก	2
5. นักเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎกติกาของสังคม ยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น	4.00	0.69	มาก	3
รวม	3.99	0.55	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ นักเรียนส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา และการประกอบอาชีพสุจริต ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน และนักเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎกติกาของสังคม ยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนส่วนใหญ่มีความประพฤติเรียบร้อยปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	n = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ครูมีการพัฒนา/ จัดหาสื่อและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ	4.06	0.63	มาก	2
2. ครูมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน	4.04	0.67	มาก	4
3. ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมาจนบรรลุตามวัตถุประสงค์	4.07	0.65	มาก	1
4. ผู้บริหารและครูมีการเตรียมความพร้อมทั้งตนเองและนักเรียนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	4.02	0.70	มาก	5
5. โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว	4.05	0.66	มาก	3
รวม	4.04	0.53	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมาให้ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ ครูมีการพัฒนา/ จัดหาสื่อและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ และโรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการเตรียมความพร้อมทั้งตนเองและนักเรียนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	$n = 317$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ลุล่วงเสมอ	4.16	0.70	มาก	2
2. เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ไม่คาดคิด ครูในโรงเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์ได้	4.17	0.68	มาก	1
3. ผู้บริหารและครูมีการนำผลจากการทดสอบนักเรียนในระดับต่าง ๆ ไปวางแผนการก่อนจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.05	0.75	มาก	5
4. ผู้บริหารและครูในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้	4.12	0.71	มาก	3
5. ผู้บริหารให้ความสนใจและมุ่งมั่นแก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้งหรือความแตกสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน	4.07	0.71	มาก	4
รวม	4.11	0.60	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ไม่คาดคิด ครูในโรงเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์การได้ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ลุล่วงเสมอ และผู้บริหารและครูในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ รวดเร็ว ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการนำผลจากการทดสอบนักเรียนในระดับต่าง ๆ ไปวางแผนการก่อนจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ดังตารางที่ 10 - 17

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1  
โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	$n = 317$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย	4.11	0.62	มาก	5
2. ด้านการพัฒนาหลักสูตร	4.13	0.62	มาก	3
3. ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.10	0.65	มาก	6
4. ด้านการพัฒนาครู	4.16	0.59	มาก	2
5. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้	4.19	0.62	มาก	1
6. ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล	4.13	0.67	มาก	4
7. ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.04	0.66	มาก	7
รวม	4.17	0.54	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ย  
จากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม  
ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาครู และด้านการพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย  
ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการกำหนด  
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและ ความต้องการของชุมชนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	4.03	0.69	มาก	6
2. ผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา	4.08	0.72	มาก	5
3. ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธ กิจ และเป้าหมายให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรงอย่างชัดเจน	4.15	0.71	มาก	2
4. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการ โดยการมี ส่วนร่วมของครู บุคลากรและชุมชน	4.15	0.76	มาก	3
5. ผู้บริหาร กำกับ ติดตามให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตาม แผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.14	0.77	มาก	4
6. ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการและนำผล การประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนางานวิชาการในปี ถัดไป	4.16	0.72	มาก	1
รวม	4.11	0.62	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
เป้าหมาย โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่  
ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนา  
งานวิชาการในปีถัดไป ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย  
ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรงอย่างชัดเจน และผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการ  
โดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรและชุมชน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและ  
ชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด  
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 1 ด้านการพัฒนา หลักสูตร

ด้านการพัฒนาหลักสูตร	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัด และประเมินผลการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.17	0.67	มาก	1
2. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.17	0.71	มาก	2
3. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น	4.07	0.72	มาก	7
4. ผู้บริหารกำหนดให้ครูนำหลักสูตรไปใช้จัดทำแผนการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน	4.14	0.74	มาก	5
5. ผู้บริหารให้คำแนะนำในการนำหลักสูตรไปใช้จัดทำแผนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน	4.09	0.77	มาก	6
6. ผู้บริหารกำกับ ติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนการสอนเสมอ	4.14	0.71	มาก	4
7. ผู้บริหารนำผลการกำกับติดตามและการประเมินไปปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.15	0.74	มาก	3
รวม	4.13	0.62	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัด และประเมินผลการเรียนรู้ในสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารนำผลการกำกับติดตามและการประเมิน ไปปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1  
ด้านการจัดการเรียนการสอน

ด้านการจัดการเรียนการสอน	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนและ พัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างเพียงพอ	4.14	0.79	มาก	3
2. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.16	0.74	มาก	1
3. ผู้บริหารกำหนดภาระงานสอนให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู	4.06	0.79	มาก	5
4. ผู้บริหารกำหนดให้ครูจัดการเรียนรู้ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน	4.00	0.79	มาก	6
5. ผู้บริหารติดตามผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนาครู และนักเรียน	4.11	0.72	มาก	4
6. ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครอง ทราบอย่างต่อเนื่อง	4.15	0.75	มาก	2
รวม	4.10	0.65	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพียงพอ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดให้ครูจัดการเรียนรู้ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1  
ด้านการพัฒนาครู

ด้านการพัฒนาครู	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการให้ครูและบุคลากรอยู่เสมอ	4.08	0.71	มาก	5
2. ผู้บริหารกำหนดให้ครูศึกษาเอกสาร สื่อและแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.19	0.66	มาก	3
3. ผู้บริหารเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	4.00	0.77	มาก	6
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองโดยไม่กระทบกับการเรียนการสอน	4.16	0.80	มาก	4
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสครูในการศึกษาต่อ	4.24	0.74	มาก	2
6. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการเลื่อนวิทยฐานะของครู	4.33	0.66	มาก	1
รวม	4.16	0.59	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการพัฒนาครู โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการเลื่อนวิทยฐานะของครู ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสครูในการศึกษาต่อ และผู้บริหารกำหนดให้ครูศึกษาเอกสาร สื่อและแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการส่งเสริม  
บรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้			ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดีและประกาศยกย่องให้ ทุกฝ่ายทราบเมื่อครู และนักเรียนมีความก้าวหน้าหรือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.23	0.68	มาก	2
2. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ที่พัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.26	0.72	มาก	1
3. ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเกณฑ์การทำงานไว้สูง โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.16	0.72	มาก	5
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และสร้าง นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.18	0.76	มาก	4
5. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็น ระเบียบ ปลอดภัย และเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	4.19	0.74	มาก	3
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของ ครูในโรงเรียน	4.16	0.73	มาก	6
รวม	4.19	0.62	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่พัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดีและประกาศยกย่องให้ทุกฝ่ายทราบเมื่อครู และนักเรียนมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ และผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย และเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล	$n = 317$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารกับครูร่วมกันวางแผน การนิเทศภายใน	4.15	0.73	มาก	3
2. ผู้บริหารกำกับ ติดตามการนิเทศการสอนอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.74	มาก	4
3. ผู้บริหารร่วมสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครู ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำผลไปปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน	4.16	0.73	มาก	1
4. ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการสังเกตการณ์การจัดการเรียน การสอนของครูมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาครู	4.16	0.73	มาก	1
5. ผู้บริหารชมเชยหรือยกย่องให้เกียรติ หรือให้รางวัลกับครู ที่มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี	4.11	0.82	มาก	5
รวม	4.13	0.67	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารร่วมสังเกตการณ์ การจัดการเรียนการสอนของครูทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครูมาเป็น ข้อมูลในการพัฒนาครู และผู้บริหารกับครูร่วมกันวางแผนการนิเทศภายใน ตามลำดับ ส่วนอันดับ สุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารชมเชยหรือยกย่องให้เกียรติ หรือให้รางวัลกับครูที่มีการจัดการเรียนการสอน ได้ผลดี

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการส่งเสริม  
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	$n = 317$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาเรื่องการทำ วิจัยแก่ครูและบุคลากร ได้อย่างชัดเจน	3.99	0.83	มาก	5
2. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและ จัดทำรายงานการวิจัยอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.72	มาก	1
3. ผู้บริหารทำวิจัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง	4.04	0.76	มาก	3
4. ผู้บริหารกำกับ ติดตามการนิเทศเพื่อกระตุ้นช่วยเหลือและ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน	4.08	0.77	มาก	2
5. ผู้บริหารนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียน การสอนของครูให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เรียน	4.02	0.75	มาก	4
รวม	4.04	0.66	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร  
ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและจัดทำรายงานการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารกำกับ  
ติดตามการนิเทศเพื่อกระตุ้นช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน และ  
ผู้บริหารทำวิจัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่  
ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาเรื่องการทำวิจัยแก่ครูและบุคลากร ได้อย่างชัดเจน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ดังตารางที่ 18 - 19

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน	$n = 317$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	4.13	0.60	มาก	9
2. ด้านการมอบอำนาจ	4.12	0.64	มาก	10
3. ด้านการตัดสินใจ	4.16	0.69	มาก	6
4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.24	0.55	มาก	3
5. ด้านความไว้วางใจ	4.22	0.67	มาก	4
6. ด้านความมีคุณภาพ	4.14	0.63	มาก	7
7. ด้านการยอมรับ	4.14	0.65	มาก	8
8. ด้านความเอื้ออาทร	4.18	0.66	มาก	5
9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	4.35	0.62	มาก	2
10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	4.35	0.60	มาก	1
รวม	4.17	0.54	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความมุ่งประสงค์  
ของโรงเรียน

ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน	4.16	0.69	มาก	1
2. ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียน	4.15	0.69	มาก	3
3. ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้บุคลากรเข้าใจแนวทางปฏิบัติงานและประมวลผลร่วมกัน	4.09	0.70	มาก	5
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน	4.13	0.73	มาก	4
5. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาโดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับครูและนักเรียน	4.15	0.66	มาก	2
รวม	4.13	0.60	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนา โดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับครูและนักเรียนและผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพปัญหาปัจจุบันของ โรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนให้บุคลากรเข้าใจแนวทางปฏิบัติงานและประมวลผลร่วมกัน



ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการมอบอำนาจ

ด้านการมอบอำนาจ	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.10	0.70	มาก	3
2. ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล	4.15	0.76	มาก	2
3. บุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน	4.10	0.77	มาก	5
4. ผู้บริหารมอบอำนาจให้ครูตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ	4.10	0.76	มาก	4
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้สารสนเทศและทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.17	0.69	มาก	1
รวม	4.12	0.64	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้สารสนเทศและทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.17	0.78	มาก	2
2. ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.21	0.73	มาก	1
3. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบ การพิจารณาตัดสินใจ	4.12	0.80	มาก	4
4. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด	4.15	0.75	มาก	3
รวม	4.16	0.69	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ย  
มากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนใช้ข้อมูลและสารสนเทศ  
เพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม  
ในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม และผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึง  
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและ โอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด ตามลำดับ  
ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณา  
ตัดสินใจ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ทัศนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	$n = 317$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานนอกเวลา ปฏิบัติงานโดยไม่มีค่าตอบแทน ท่านยินดีมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ	4.37	0.67	มาก	1
2. ท่านมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน	4.35	0.71	มาก	2
3. บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและเต็มใจในการช่วยเหลือพัฒนางานซึ่งกันและกัน	4.17	0.72	มาก	5
4. บุคลากรในโรงเรียนต่างยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ	4.19	0.71	มาก	4
5. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียนของท่านเกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4.28	0.64	มาก	3
6. ท่านรู้สึกกังวลเมื่อมีบุคคลภายนอกกล่าวว่าโรงเรียนทำงานไม่ได้ผลตามเป้าหมาย	4.12	0.76	มาก	6
รวม	4.24	0.55	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ทัศนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานโดยไม่มีค่าตอบแทน ท่านยินดีมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ ท่านมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียนของท่านเกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ท่านรู้สึกกังวลเมื่อมีบุคคลภายนอกกล่าวว่าโรงเรียนทำงานไม่ได้ผลตามเป้าหมาย

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความไว้วางใจ

ด้านความไว้วางใจ	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร	4.18	0.78	มาก	5
2. ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครู	4.25	0.74	มาก	1
3. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้นและผลการปฏิบัติงานออกมาดี	4.22	0.76	มาก	4
4. ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.25	0.75	มาก	2
5. ผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากรในโรงเรียน	4.24	0.78	มาก	3
รวม	4.22	0.67	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากรในโรงเรียนตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านความมีคุณภาพ

ด้านความมีคุณภาพ	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานและคาดหวังให้ครู นักเรียน มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	4.25	0.70	มาก	1
2. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถใน การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตาม วัตถุประสงค์	4.21	0.71	มาก	2
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากร ภายในโรงเรียน	4.20	0.73	มาก	3
4. โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่อ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.00	0.77	มาก	5
5. ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมและสร้างบรรยากาศให้บุคลากร ในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	4.09	0.78	มาก	4
รวม	4.14	0.63	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ย  
มากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานและคาดหวังให้ครู  
นักเรียน มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ และผู้บริหารให้ความสำคัญ  
ในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายใน โรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีวัสดุ  
อุปกรณ์พร้อมสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการยอมรับ

ด้านการยอมรับ	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน	4.12	0.78	มาก	5
2. ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่องชมเชย ผลงานและความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียน	4.19	0.72	มาก	1
3. ผู้บริหารยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครู และให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.13	0.75	มาก	3
4. ผู้บริหารยอมรับในความรู้สึกรับความสามารถของบุคลากร และมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	4.12	0.75	มาก	4
5. บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.15	0.72	มาก	2
รวม	4.14	0.65	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ย มากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยผลงาน และความสำเร็จของบุคลากรใน โรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และผู้บริหารยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านความเอื้ออาทร

ด้านความเอื้ออาทร	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน	4.12	0.76	มาก	4
2. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.21	0.71	มาก	2
3. บุคลากรในโรงเรียนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ	4.18	0.75	มาก	3
4. ผู้บริหารจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและยุติธรรมให้กับบุคลากรในโรงเรียน	4.12	0.81	มาก	5
5. ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.27	0.73	มาก	1
รวม	4.18	0.66	มาก	

จากตารางที่ 26 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่ง และบุคลากรในโรงเรียนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต	4.41	0.61	มาก	2
2. ภายในโรงเรียนของท่านปราศจากเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน	4.33	0.77	มาก	4
3. ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมในการตัดสินลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร	4.29	.78	มาก	6
4. การปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก	4.32	0.77	มาก	5
5. ผู้บริหารยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.37	0.77	มาก	3
6. ผู้บริหารยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต	4.42	0.70	มาก	1
รวม	4.35	0.62	มาก	

จากตารางที่ 27 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และผู้บริหารยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมในการตัดสินลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร



ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านความหลากหลาย  
ของบุคลากร

ด้านความหลากหลายของบุคลากร	<i>n</i> = 317		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.46	0.66	มาก	1
2. ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	4.35	0.68	มาก	3
3. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทและสังคม	4.32	0.74	มาก	5
4. ความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียนทำให้เกิดแนวคิดแตกต่างเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน	4.32	0.69	มาก	4
5. บุคลากรในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน	4.35	0.63	มาก	2
รวม	4.35	0.60	มาก	

จากตารางที่ 28 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ บุคลากรในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน และผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทและสังคม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรม  
องค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1  
ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร  
โรงเรียนแต่ละด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยภาพรวม

ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y$
	$r$	$r$	$r$	$r$	$r$
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ( $X_{11}$ )	.54*	.61*	.64*	.79*	.76*
2. ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $X_{12}$ )	.34*	.54*	.59*	.68*	.63*
3. ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_{13}$ )	.40*	.52*	.55*	.68*	.63*
4. ด้านการพัฒนาครู ( $X_{14}$ )	.47*	.58*	.57*	.69*	.68*
5. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $X_{15}$ )	.45*	.59*	.61*	.77*	.71*
6. ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ( $X_{16}$ )	.45*	.53*	.57*	.69*	.66*
7. ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา ( $X_{17}$ )	.38*	.49*	.51*	.61*	.58*
8. ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน ( $X_{21}$ )	.46*	.61*	.59*	.71*	.70*
9. ด้านการมอบอำนาจ ( $X_{22}$ )	.48*	.53*	.59*	.69*	.67*
10. ด้านการตัดสินใจ ( $X_{23}$ )	.43*	.50*	.53*	.67*	.63*
11. ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $X_{24}$ )	.34*	.57*	.56*	.64*	.62*
12. ด้านความไว้วางใจ ( $X_{25}$ )	.37*	.48*	.46*	.63*	.57*
13. ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{26}$ )	.45*	.55*	.54*	.72*	.66*
14. ด้านการยอมรับ ( $X_{27}$ )	.40*	.51*	.53*	.63*	.61*
15. ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{28}$ )	.42*	.54*	.52*	.68*	.63*
16. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_{29}$ )	.32*	.44*	.44*	.64*	.54*
17. ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{210}$ )	.30*	.39*	.42*	.58*	.50*
รวม	.48*	.62*	.63*	.79*	.74*

\* $p < .05$

จากตารางที่ 29 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ในทุกปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ด้านการพัฒนา หลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาครู ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ ของโรงเรียน ด้านการมอบอำนาจ ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ และด้านความเอื้ออาทร มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่วนปัจจัย ด้านความไว้วางใจ ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนา ด้านความไว้วางใจ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร มีความสัมพันธ์ในระดับกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .30 ถึง .79 โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 5** การวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน และการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน จากปัจจัยภาวะผู้นำทาง วิชาการและวัฒนธรรมองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

จากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน 7 ด้าน และวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียน 10 ด้าน โดยคัดเลือกตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีเพื่อพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ผลการวิเคราะห์สมการพยากรณ์ และคัดเลือก สมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากปัจจัยแต่ละด้านในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวที่ศึกษา ตามข้อตกลงเบื้องต้นของ การใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอย ดังตารางที่ 30 - 31

ตารางที่ 30 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการและด้านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ตัวแปร	$X_{11}$	$X_{12}$	$X_{13}$	$X_{14}$	$X_{15}$	$X_{16}$	$X_{17}$	$X_{21}$	$X_{22}$	$X_{23}$	$X_{24}$	$X_{25}$	$X_{26}$	$X_{27}$	$X_{28}$	$X_{29}$	$X_{210}$	$Y$	
$X_{11}$	1																		
$X_{12}$	.75*	1																	
$X_{13}$	.72*	.81*	1																
$X_{14}$	.73*	.72*	.74*	1															
$X_{15}$	.75*	.72*	.78*	.84*	1														
$X_{16}$	.70*	.71*	.73*	.73*	.79*	1													
$X_{17}$	.65*	.75*	.74*	.74*	.71*	.82*	1												
$X_{21}$	.74*	.78*	.78*	.80*	.80*	.71*	.76*	1											
$X_{22}$	.70*	.75*	.73*	.76*	.76*	.73*	.75*	.83*	1										
$X_{23}$	.69*	.77*	.76*	.71*	.78*	.76*	.74*	.77*	.82*	1									
$X_{24}$	.65*	.70*	.67*	.68*	.69*	.60*	.59*	.71*	.71*	.66*	1								
$X_{25}$	.63*	.73*	.70*	.71*	.70*	.69*	.70*	.75*	.79*	.78*	.68*	1							
$X_{26}$	.70*	.72*	.74*	.73*	.78*	.71*	.74*	.78*	.77*	.76*	.65*	.80*	1						
$X_{27}$	.61*	.70*	.72*	.72*	.74*	.64*	.68*	.77*	.76*	.77*	.55*	.77*	.83*	1					
$X_{28}$	.67*	.74*	.73*	.73*	.75*	.69*	.73*	.78*	.75*	.76*	.61*	.76*	.87*	.84*	1				
$X_{29}$	.65*	.70*	.71*	.69*	.71*	.68*	.64*	.71*	.70*	.73*	.72*	.71*	.68*	.63*	.71*	1			
$X_{210}$	.60*	.63*	.64*	.66*	.68*	.64*	.62*	.68*	.68*	.69*	.64*	.69*	.65*	.68*	.69*	.81*	1		
$Y$	.76*	.63*	.63*	.68*	.71*	.66*	.58*	.70*	.67*	.63*	.62*	.57*	.66*	.61*	.63*	.54*	.50*	1	
$\bar{X}$	4.11	4.13	4.10	4.16	4.19	4.13	4.04	4.13	4.12	4.16	4.24	4.22	4.14	4.14	4.18	4.35	4.35	4.17	
$SD$	.62	.62	.65	.59	.62	.67	.66	.60	.64	.69	.55	.67	.63	.65	.66	.62	.60	.54	

\* $p < .05$

จากตารางที่ 30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .54 ถึง .84 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปรเช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .30 ถึง .79 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $X_{14}$ ) ส่วนที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ ) สรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ( $X_{11}$ )	.30	3.31
ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $X_{12}$ )	.21	4.72
ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_{13}$ )	.23	4.29
ด้านการพัฒนาครู ( $X_{14}$ )	.21	4.77
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $X_{15}$ )	.16	6.23
ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ( $X_{16}$ )	.21	4.71
ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $X_{17}$ )	.21	4.66
ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ( $X_{21}$ )	.18	5.47
ด้านการมอบอำนาจ ( $X_{22}$ )	.19	5.15
ด้านการตัดสินใจ ( $X_{23}$ )	.19	5.16
ด้านความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $X_{24}$ )	.31	3.16
ด้านความไว้วางใจ ( $X_{25}$ )	.22	4.42
ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{26}$ )	.15	6.50
ด้านการยอมรับ ( $X_{27}$ )	.17	5.73
ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{28}$ )	.16	5.99
ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_{29}$ )	.22	4.54
ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{210}$ )	.27	3.64

จากตารางที่ 31 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวแปรมีค่า *Tolerance* ไม่น้อยกว่า .01 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้วิเคราะห์การถดถอยตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยโดยไม่เกิดภาวะพหุร่วมเส้นตรง

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังตารางที่ 32 – 34

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	p
สมการถดถอย	48.25	5	9.65	114.68*	.000
ความคลาดเคลื่อน	26.17	311	.084		
รวม	74.43	136			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 32 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมของคณาจารย์ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าปัจจัยหรือตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ได้ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมของคณาจารย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตัวแปร	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	p
	B	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.13	.13	-	8.23	.000
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (X <sub>11</sub> )	.33	.04	.43	7.18*	.000
ด้านการพัฒนาหลักสูตร (X <sub>12</sub> )	-.03	.05	-.04	-.66	.509
ด้านการจัดการเรียนการสอน (X <sub>13</sub> )	-.03	.05	-.04	-.67	.497
ด้านการพัฒนาครู (X <sub>14</sub> )	.04	.05	.05	.70	.481
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X <sub>15</sub> )	.08	.06	.10	1.24	.214



ตารางที่ 33 (ต่อ)

ตัวแปร	คะแนนดิบ		คะแนน	<i>t</i>	<i>p</i>
			มาตรฐาน		
	<i>B</i>	Std.Error	Beta		
ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ( $X_{16}$ )	.15	.05	.22	3.09*	.002
ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $X_{17}$ )	-.09	.05	-.13	-1.85	.064
ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ( $X_{21}$ )	.10	.06	.13	1.75	.080
ด้านการมอบอำนาจ ( $X_{22}$ )	.08	.05	.11	1.50	.134
ด้านการตัดสินใจ ( $X_{23}$ )	-.03	.05	-.04	-.61	.539
ด้านความรู้สึกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $X_{24}$ )	.14	.05	.17	2.89*	.004
ด้านความไว้วางใจ ( $X_{25}$ )	-.08	.05	-.11	-1.67	.095
ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{26}$ )	.06	.06	.07	.92	.355
ด้านการยอมรับ ( $X_{27}$ )	.09	.05	.12	1.62	.105
ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{28}$ )	.03	.05	.05	.62	.533
ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_{29}$ )	-.07	.05	-.09	-1.35	.177
ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{210}$ )	-.10	.05	-.12	-1.98	.048

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 33 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร ที่นำมาศึกษาทั้ง 17 ด้าน สามารถร่วมกันส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสามารถในการพยากรณ์ ร้อยละ 64.30 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ด้านความรู้สึกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการยอมรับ ด้านการมอบอำนาจ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านความมีคุณภาพ ด้านการพัฒนาครู ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ ด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความไว้วางใจ และ ด้านความหลากหลายของบุคลากร

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อก้าวข้างต้น เพื่อต้องการทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนต่างกันอย่างใดหรือเพื่อให้สามารถจำแนกความสามารถในการพยากรณ์ของแต่ละตัวแปร และสร้างสมการพยากรณ์ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงนำไปวิเคราะห์อีกครั้ง โดยใช้วิธีแบบขั้นตอน (Stepwise) ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 17 ด้าน ที่เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

ตัวแปรต้น	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup>	S.E.b	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>X</i> <sub>11</sub>	.761 <sup>a</sup>	.579	.578	.315	433.97*	.000
<i>X</i> <sub>11</sub> , <i>X</i> <sub>15</sub>	.792 <sup>b</sup>	.626	.624	.297	39.57*	.000
<i>X</i> <sub>11</sub> , <i>X</i> <sub>15</sub> , <i>X</i> <sub>21</sub>	.798 <sup>c</sup>	.637	.634	.293	9.05*	.003
<i>X</i> <sub>11</sub> , <i>X</i> <sub>15</sub> , <i>X</i> <sub>21</sub> , <i>X</i> <sub>210</sub>	.802 <sup>d</sup>	.643	.638	.291	5.08*	.025
<i>X</i> <sub>11</sub> , <i>X</i> <sub>15</sub> , <i>X</i> <sub>21</sub> , <i>X</i> <sub>210</sub> , <i>X</i> <sub>22</sub>	.805 <sup>e</sup>	.648	.643	.290	4.89*	.028

\**p* < .05, *R* = 0.805, *R*<sup>2</sup> = 0.643, Adjusted *R*<sup>2</sup> = 0.643, SEB = 0.290, *F* = 4.892

จากตารางที่ 34 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ด้าน เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีความสามารถเชิงพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (*X*<sub>11</sub>) ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (*X*<sub>15</sub>) วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน (*X*<sub>21</sub>) วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร (*X*<sub>210</sub>) และวัฒนธรรมองค์กรด้านการมอบอำนาจ (*X*<sub>22</sub>) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 5 ด้านเท่ากับ ร้อยละ 80.05 (*R* = 0.805) สามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ร้อยละ 64.80 (*R*<sup>2</sup> = 0.64) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.431, 0.103, 0.135, -0.125 และ 0.113 ตามลำดับ ซึ่งสามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.133 + 0.431 (X_{11}) + 0.103 (X_{15}) + 0.135 (X_{21}) - 0.125 (X_{210}) + 0.113(X_{22})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.431 (Z_{11}) + 0.103 (Z_{15}) + 0.135 (Z_{21}) - 0.125 (Z_{210}) + 0.113 (Z_{22})$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 3) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 และ สร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 จากภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 317 คน ซึ่งเป็นจำนวนตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) และ ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแต่ละ โรงเรียน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตาม รายโรงเรียนแล้วจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม ข้อมูล เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 20 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .49 - .86 และค่าความเชื่อมั่น .94 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 41 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .54 - .87 และค่าความเชื่อมั่น .98 และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน จำนวน 51 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .53 - .92 และค่าความเชื่อมั่น .98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อสร้าง สมการถดถอยแบบพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (Raw score) และสมการถดถอยแบบพหุคูณในรูป คะแนนมาตรฐาน (Standardized score)

## สรุป

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย เรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน 2) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 3) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และ 4) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมจากผู้ปกครอง นักเรียนส่วนใหญ่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปได้ และนักเรียนส่วนใหญ่มีนิสัยรักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด สื่อแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์

1.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ นักเรียนโดยรวมมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา และการประกอบอาชีพสุจริต ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน และนักเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกติกากฎของสังคม ยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนส่วนใหญ่มีความประพฤติเรียบร้อยปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน

1.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมาให้ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ ครูมีการพัฒนา/จัดหาสื่อและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ และโรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว ตามลำดับ

ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการเตรียมความพร้อมทั้งตนเองและนักเรียนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ไม่คาดฝัน ครูในโรงเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์การได้ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ลุล่วงเสมอ และผู้บริหารและครูในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการนำผลจากการทดสอบนักเรียนในระดับต่าง ๆ ไปวางแผนการก่อนจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 3) ด้านการจัดการเรียนการสอน 4) ด้านการพัฒนาครู 5) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล และ 7) ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาครู และด้านการพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับ มาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนางานวิชาการในปีถัดไป ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจน และผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการ โดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

2.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัด และประเมินผลการเรียนรู้ในสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารนำผลการกำกับ ติดตามและประเมินไปปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น

2.3 ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างเพียงพอ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดให้ครูจัดการเรียนรู้ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน

2.4 ด้านการพัฒนาครู โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการเลื่อนวิทยฐานะของครู ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสครูในการศึกษาต่อ และผู้บริหารกำหนด ให้ครูศึกษาเอกสาร สื่อและแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2.5 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่พัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดีและประกาศยกย่องให้ทุกฝ่ายทราบเมื่อครู และนักเรียนมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ และผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย และเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน

2.6 ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารร่วมสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครูทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครูมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาครู และผู้บริหารกับครูร่วมกันวางแผนการนิเทศภายใน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารชมเชยหรือยกย่องให้เกียรติ หรือให้รางวัลกับครูที่มีการจัดการเรียนการสอนได้ผลดี

2.7 ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและจัดทำรายงานการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารกำกับ ติดตามการนิเทศเพื่อกระตุ้นช่วยเหลือและส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน และผู้บริหารทำวิจัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาเรื่องการทำวิจัยแก่ครูและบุคลากรได้อย่างชัดเจน

3. วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบคือ 1) ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) ด้านการมอบอำนาจ 3) ด้านการตัดสินใจ 4) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ด้านความไว้วางใจ 6) ด้านความมีคุณภาพ 7) ด้านการยอมรับ 8) ด้านความเอื้ออาทร 9) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามอันดับแรก ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

3.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาโดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับครูและนักเรียน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้บุคลากรเข้าใจแนวทางปฏิบัติงานและประมวลผลร่วมกัน

3.2 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้สารสนเทศและทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล และผู้บริหรมอบอำนาจให้ครูตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน

3.3 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม และผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและโอกาสในการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

3.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานนอก



เวลาปฏิบัติงานโดยไม่มีค่าตอบแทน ท่านยินดีมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ ท่านมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนความสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียนของท่านเกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านรู้สึกกังวลเมื่อมีบุคคลภายนอกกล่าวหาว่าโรงเรียนทำงานไม่ได้ผลตามเป้าหมาย

3.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากรในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร

3.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานและคาดหวังให้ครู นักเรียนมีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ และผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3.7 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยผลงานและความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และผู้บริหารยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นใหม่ของบุคลากรในโรงเรียน

3.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่ง และบุคลากรในโรงเรียนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน

3.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และผู้บริหารยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่

ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญ  
ในการตัดสินใจโทหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร

3.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากเรียงจาก  
ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดหยุ่นในการจัดการเรียน  
การสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะและ  
วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน  
ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรได้สอดคล้องกับสภาพ  
การเปลี่ยนแปลงของบริบทและสังคม

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1 พบว่า ภาวะ  
ผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ในทุกด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้าน  
การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน  
ด้านการพัฒนาครู ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้  
ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการมอบอำนาจ  
ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ  
และด้านความเอื้ออาทร มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านความไว้วางใจ ด้านการส่งเสริม  
การวิจัยเพื่อพัฒนา ด้านความไว้วางใจ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของ  
บุคลากร มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .30 ถึง .79  
โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ได้ โดยพบว่า มี 5 ด้าน เป็นตัวแปร  
พยากรณ์ที่ดีที่สุดเรียงตามลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
เป้าหมาย ( $X_{11}$ ) ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อ  
ต่อการเรียนรู้ ( $X_{15}$ ) วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ( $X_{21}$ ) วัฒนธรรมองค์การ  
ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{210}$ ) และวัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ ( $X_{22}$ ) ร่วมกัน  
ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและ  
( $R^2 = 0.648$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาและ

วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ( $X_{11}$ ) ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $X_{15}$ ) วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ( $X_{21}$ ) วัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{210}$ ) และวัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ ( $X_{22}$ ) ซึ่งสามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 1.133 + 0.431 (X_{11}) + 0.103 (X_{15}) + 0.135 (X_{21}) - 0.125 (X_{210}) + 0.113(X_{22})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = 0.431 (Z_{11}) + 0.103 (Z_{15}) + 0.135 (Z_{21}) - 0.125 (Z_{210}) + 0.113 (Z_{22})$$

## อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

#### ระยอง เขต 1

ผลการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าปัจจัยด้านประสิทธิผลที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารใช้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร มีความเป็นผู้นำ ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้เต็มตามความสามารถ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สามารถบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคล ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน สามารถประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสิร์รานี วสุภัทร (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับสัมฤทธิ์ กางเพ็ง

(2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การที่ส่งผ่านปัจจัยด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

1.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูใน โรงเรียน สามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน จนสามารถทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี ซึ่งพิจารณาได้จาก เกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปความสามารถทางด้านวิชาการของนักเรียน และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ วัชรวิฑูรย์ จรุงผล (2549) ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์พฤติกรรมของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่า ตัวแปรระดับนักเรียนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้แก่ ความรู้พื้นฐานเดิมวิชาวิทยาศาสตร์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางวิทยาศาสตร์ เจตคติทางวิทยาศาสตร์ และเวลาที่ใช้ในการเรียน ตัวแปรระดับห้องเรียนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ คุณภาพการสอน และบรรยากาศในชั้นเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องเร่งส่งเสริมให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน ใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สามารถให้สื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

1.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกโดยเฉพาะการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา และการประกอบอาชีพสุจริต สำหรับนักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียน มีความประพฤติเรียบร้อย ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายนั้น ผู้บริหารต้องเพิ่มความมีส่วนร่วมในการออกกฎระเบียบของโรงเรียน ร่วมรักษากฎระเบียบและปฏิบัติ เพื่อเพิ่มระดับพฤติกรรมให้นักเรียนมีความประพฤติ

เรียบร้อย ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน สอดคล้องกับ ชุมพล เปี่ยมศรี (2547, หน้า 41) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กลงสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กลงสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถพัฒนาให้ นักเรียนมีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

1.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมโดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณ จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์การเรียน เพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม และมีการจัดอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกชั้นเรียน ให้สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ และปลอดภัยอยู่เสมอเพื่อการ เรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับวันเพ็ญ มีชัย (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการ บริหารงาน วิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหา น้อย ตามลำดับดังนี้คือ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามลำดับ อันดับ สุดท้าย คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ส่วนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้คือ ด้านการวัดผลและ ประเมินผล และ ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการ ส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ( $r$ ) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .867 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 75.10 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำทางวิชาการ แต่ละด้านที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาครู ( $X_5$ ) ด้านการนิเทศการศึกษา ( $X_4$ ) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ( $X_2$ ) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ( $X_1$ ) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $X_6$ ) ตามลำดับ

1.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุดนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยเฉพาะการส่งเสริมให้กำลังใจครูซึ่งเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ไม่คาดคิด ครูในโรงเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์การได้ สอดคล้องกนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ได้ศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการปฏิบัติกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับปฏิบัติกระบวนการบริหารของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการจัดทีมงาน ด้านการประสานงานด้านการรายงาน และด้านการอำนวยความสะดวก 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการผลิต และด้านความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก 3) กระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงและมีทิศทางความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$  เท่ากับ .710) และ 4) กระบวนการบริหารด้านการรายงาน ด้านการจัดงบประมาณ และด้านการประสานงาน โดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 50.30 โดยมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ร้อยละ 28.806 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

## 2. ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพบว่าด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความร่มรื่น สะอาด สวยงาม จัดภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ส่งผลอย่างมากต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับวันเพ็ญ มีชัย (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้คือ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามลำดับ อันดับสุดท้ายคือ ด้านการนิเทศการศึกษา ส่วนการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับดังนี้คือ ด้านการวัดผลและประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ( $Y$ ) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .867 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 75.10 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละด้านที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาคู (X5) ด้านการนิเทศการศึกษา (X4) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร (X2) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (X1) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X6) ตามลำดับ

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และความสำเร็จของการพัฒนาที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ อภิเดช พลเยี่ยม (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง ด้านความพึงพอใจของครู และด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามลำดับ 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ

ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และเป็นทิศทางบวก ( $r = .662$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยประสิทธิผลของโรงเรียนถูกอธิบายได้ด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 43.82 และ 4) ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารงานโดยผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพไม่แตกต่างกัน จากเอกสารงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ในการบุคลากรในโรงเรียนเพิ่มความตระหนักในเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้าง ความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ของหน่วยงาน ได้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

2.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียนเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของชุมชน และกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกลักษณ์ของโรงเรียน และยังมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Anderson (2000) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของครูผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทางการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างโดยมีพฤติกรรม ดังนี้ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนและการสื่อสารการจัดการหลักสูตร และการสอน 2) การควบคุมดูแลการนิเทศการสอน 3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 มิติ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน นอกจากนี้ รุ่งนภา นุตราวังศ์ (2555) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา โดยมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในสังคมโลกที่มีความซับซ้อนขึ้นในการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรของชาติมีความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับศักยภาพสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมทางด้านจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ



วัตถุประสงค์และสื่อการสอน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียน การสอน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อ ปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับวันเผด็จ มีชัย (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผล ต่อการบริหารงาน วิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหา น้อย ตามลำดับดังนี้ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ด้านการบริหารจัดการการเรียนการสอน และ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ส่วนการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ตามลำดับนี้ ด้านการวัดผลและประเมินผล และดำเนินการ เทียบโอนผลการเรียน รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ ด้านการส่งเสริมชุมชน ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น (Y) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .867 มีค่า สัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 75.10 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ใน โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาคู (X5) ด้านการนิเทศการศึกษา (X4) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร (X2) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (X1) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ (X6) ตามลำดับ

2.4 ด้านการพัฒนาคู โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า จากนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 และผู้บริหารโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ โดยไม่กระทบกับการเรียนการสอน ซึ่งการพัฒนาคูเป็นองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถของครู โดยเฉพาะด้านการจัด การเรียนการสอนที่จะส่งผลต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ และความพึงพอใจในการทำงานของครูอันจะ นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในที่สุด สอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 113) กล่าวว่า การพัฒนาคูเน้นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม ความสามารถของครู ตลอดจนให้แนวความคิด ใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น

และส่งผลให้สถานศึกษามีผลผลิต และประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ Ubben and Noris (2000) อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัสติ, 2549) กล่าวว่า การพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรด้วย (Organization context) นั่นคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็ต้องพัฒนาครูให้เป็นไปตามสภาพที่ต้องการ ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การพัฒนาครูจะต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครูเพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Fernando (2005) ได้ศึกษาแนวทางการบรรลุประสิทธิผลของโรงเรียน และการพัฒนาโรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหารและครูผู้สอนในศรีลังกา พบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู การเสริมสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารและครูจะส่งผลให้เกิด ความสำเร็จ มีประสิทธิผลเกิดขึ้นในโรงเรียนและนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียน

2.5 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของบทบาทผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ เพราะบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนจะช่วยเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้นช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จารุณี มุขพรหม (2545, หน้า 70) ได้ศึกษาความมีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า ระดับความมีประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการตัดสินใจ มีระดับความมีประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับปานกลางเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบรรยากาศ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีโรงเรียน ด้านกระบวนการและด้านทรัพยากร

2.6 ด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล มีจุดประสงค์เพื่อมุ่งปรับปรุงการเรียนการสอนโดยตรง เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูสถานศึกษา เพื่อช่วยเหลือสนับสนุน แนะนำ ชี้แนะและกันในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับ Anderson (2000) ได้ศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ของครูผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และ

ศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทางการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีพฤติกรรม ดังนี้ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนและการสื่อสารการจัดการหลักสูตร และการสอน 2) การควบคุมดูแลการนิเทศการสอน 3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 มิติ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

2.7 ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาเรื่องการทำวิจัยแก่ครูและบุคลากรได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เรียน และผู้บริหารทำวิจัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรจัดทำวิจัยเพื่อการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ (2550) กล่าวว่า การวิจัยในหน่วยงานอย่างสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ได้รับการตระหนักและความสนใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องดำเนินการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศมาก จึงนำไปสู่ความสำเร็จในระดับโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการเพื่อการบริหารจัดการ การสอนและการเรียนซึ่งจำเป็นต้องอาศัยแนวทางการวิจัยเป็นหลัก

### 3. ระดับวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ เมื่อบุคคลเหล่านี้มาอยู่ร่วมกันในองค์การหรือโรงเรียนจะหล่อหลอมรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับ และปฏิบัติต่อกันเป็นเวลานาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นเครื่องช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงาน รู้จักเลือกวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ครูซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริม ดังนั้น หากการเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ อาจมีเหตุผลจากหลายประการ ประสิทธิภาพโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ควรมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจแก่ครูและบุคลากร โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้วางระบบ สร้างค่านิยมร่วมของโรงเรียน ตลอดจนวางรูปแบบ ขนบธรรมเนียม ประเพณีให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับรู้ทำความเข้าใจ และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่

ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในองค์การทางการศึกษาเป็นอย่างมาก Fyans and Machr (1990) ที่ได้ทำการวิจัยองค์ 5 ประกอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษา องค์ประกอบ ได้แก่ ความท้าทายทางวิชาการ การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ การยอมรับต่อผลสัมฤทธิ์ ความเป็นชุมชนของสถานศึกษา และการรับรู้เป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งทั้ง 5 ประการดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนสูงขึ้น

3.1 ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียน และประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้บุคลากรเข้าใจแนวทางปฏิบัติงานและประมวผลร่วมกัน การที่จะทำงานให้บรรลุความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียนด้วย สอดคล้องกับ ศรีวิไล ยลสุริยัน วงศ์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อวิเคราะห์เฉพาะโรงเรียนสังกัดภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และครูผู้สอนโรงเรียนภาครัฐและภาคเอกชนในอำเภอหาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 มีข้อเสนอแนะด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ตามลำดับ โดยเน้นหนักด้านการตัดสินใจโดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียนให้โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาด้านผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณธรรม ด้านการมอบอำนาจมีการกระจายอำนาจหน้าที่แก่บุคลากรในสถานศึกษาตามความเหมาะสม ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน บุคลากรทุกคนมีความรักในสถานศึกษามีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารไว้วางใจในการทำงานด้านการยอมรับ โรงเรียนมีผลงานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ด้านความเอื้ออาทรบุคลากรมีความสามัคคีปรองดอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ด้านความหลากหลายของบุคลากร บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงานด้าน

ความมีคุณภาพ โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพสถานศึกษาด้านความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต นอกจากนี้กาญจนา เกษร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งประสงค์ โรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

3.2 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ โรงเรียน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อ ความสะดวกในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจอำนาจการ บริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน และการบริหารทั่วไป ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียม กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนา ทันสมัย และทำงานบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด สอดคล้องกับกมลวรรณ รอดจ่าย (2552) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ศึกษาขึ้นประกอบด้วย ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ การจั ดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และประสิทธิภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 33 ตัว ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ขนาดเล็กที่ศึกษาขึ้นดังกล่าว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า ไค-สแควร์เท่ากับ 283.74 ที่องศาอิสระ 280 มีระดับความน่าจะเป็นและดัชนีชี้วัดระดับความกลมกลืน มีค่าเท่ากับตัวแปรปัจจัยด้านต่างๆ .97 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพโรงเรียน ขนาดเล็กได้ร้อยละ 74 โดยปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรง ต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ขนาดเล็กสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ ปัจจัยด้าน การนำนโยบาย ในขณะที่ การปฏิบัติมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดย ส่งผ่านปัจจัยด้านการจัดการและปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ปัจจัยด้านสมรรถนะของครู และบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด

3.3 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่าง เหมาะสม ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและโอกาสในการประสบผลสำเร็จ

ตามเป้าหมายมากที่สุด ตลอดจนผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจ เป็นภารกิจสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด ซึ่งการตัดสินใจที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 132) กล่าวถึง การตัดสินใจเป็นทางเลือกระหว่างทางเลือก ซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แม้ว่าการตัดสินใจในการบริหารไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจ เพราะต้องมีการกำหนดปัญหาก่อนจึงตัดสินใจและเมื่อตัดสินใจแล้วจึงนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 21) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดีเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็น รวมทั้งมีการศึกษาข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ก่อนการตัดสินใจเสมอ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด

3.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงานโดยไม่มีค่าตอบแทน ครูจะมาปฏิบัติงานด้วยความยินดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดนั้นแสดงว่าบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 มีความรักผูกพันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของตน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการสร้างความรักความสามัคคีในโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียน เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะเอื้อประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับ ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 30) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง บุคลากรมีความรักความผูกพันเป็นเจ้าของหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยไม่คิดโอนย้ายหรือลาออกไปทำงานที่หน่วยงานอื่นผู้บริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนทำให้มีความทุ่มเทในการทำงาน แม้ทางโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงานโดยไม่ได้ค่าตอบแทน บุคลากรก็มีความยินดีให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ บุคลากรภายในหน่วยงานมีความรักความสามัคคีต่อกัน มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ นอกจากนี้ มาลี ควรคะเนิง (2545, หน้า 22)

กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอและพึงตระหนักเสมอว่า ขวัญและกำลังใจเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

3.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น และผลการปฏิบัติงานออกมามี และให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 28) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ และความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายบุคลากรที่รวมทั้งการสื่อสารแบบเผยความรู้สึกต่อกัน ทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้นั่นเอง นอกจากนี้ ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 32) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่า สามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจใน การมอบหมายงานที่มีการคาดหวังสำเร็จในระดับสูงให้บุคลากร ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการทำงาน และตัดสินใจได้อย่างเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่ โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน

3.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียนค่อนข้างสูง ดังนั้นงานที่ปฏิบัติออกมาจึงมีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ได้ศึกษา กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี 2 เขต พบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีระดับการปฏิบัติกระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับปฏิบัติกระบวนการการบริหารของ โรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดงบประมาณ ด้านการจัดที่มงาน ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการอำนวยการ 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญกับระดับประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ปทุมธานี เขต 2 ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความสามารถในการผลิต และด้านความสามารถ พัฒนาทัศนคติทางบวก 3) กระบวนการบริหารทั้ง 7 ด้าน โดยรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงและมีทิศทางความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $r$  เท่ากับ (.710) และ 4) กระบวนการบริหารด้านการรายงาน ด้านการจัดงบประมาณ และด้านการประสานงาน โดยรวมส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 50.30 โดยมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ร้อยละ 28.806 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.7 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารยอมรับในความรู้สึกความสามารถของบุคลากร และมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยผลงาน และความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และผู้บริหารเองก็ยอมรับในความผิดพลาดและให้โอกาสครูในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพราะการยอมรับและเชื่อมั่นในกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พรณี ช.เจนจิต (2545, หน้า 467-468) ให้แนวคิดไว้ว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับ และได้รับการยกย่องเป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าในสายตาตนเอง และสายตาของผู้อื่น คนทุกคนล้วนมีความต้องการ ต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่าจะเกิดความรู้สึกทนมไม่ได้ ถ้าขาดในเรื่องนี้ ดังนั้นผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย ส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ จตุพร คำแก้ว (2547, หน้า 46) กล่าวว่า การยอมรับและเห็นคุณค่าความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกัน จะก่อทัศนคติ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้มีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่



3.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่งและสนับสนุนบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะความเอื้ออาทรเป็นคุณธรรมประจำใจและกายของมนุษย์ คือ เป็นความสำนึกที่ดีเป็นการกระทำที่ก่อประโยชน์สุขให้แก่ทั้งผู้ให้และผู้รับ การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกันการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือความเอื้ออาทรต่อกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการทำงานเป็นทีมมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของศรีวิไล ยลสุริยวัฒน์ (2552) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อวิเคราะห์เฉพาะโรงเรียนสังกัดภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และครูผู้สอนโรงเรียนภาครัฐและภาคเอกชน ในอำเภอหาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 มีข้อเสนอแนะด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ตามลำดับ โดยเน้นหนักด้านการตัดสินใจโดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนให้โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาด้านผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณธรรม ด้านการมอบอำนาจมีการกระจายอำนาจหน้าที่แก่บุคลากรในสถานศึกษาตามความเหมาะสม ด้านความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน บุคลากรทุกคนมีความรักในสถานศึกษามีความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารไว้วางใจในการทำงานด้านการยอมรับ โรงเรียนมีผลงานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม ด้านความเอื้ออาทรบุคลากรมีความสามัคคีปรองดอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ด้านความหลากหลายของบุคลากร บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงานด้านความมีคุณภาพ โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพสถานศึกษาด้านความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

3.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและครูร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริต ยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ภายในโรงเรียนปราศจากเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต สอดคล้องกับ ปัทมาพร ศรีกำพล (2557, หน้า 90)

กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ลักษณะที่โรงเรียนให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของ ความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากร ที่ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และกำหนด แนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มองเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ของครูใน โรงเรียนพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของครู นอกจากนี้ งานวิจัยของดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 135) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรม โรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีตัวแปร จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพด้าน ความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

3.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มอบหมายงานให้บุคลากรได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทและ สังคม และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน เมื่อบุคลากรคือหัวใจของ ความสำเร็จของโรงเรียน การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ ปัทมาพร ศรีกำพล ( 2557, หน้า 90) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ในทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้ง มีการยืดหยุ่นผสมผสานใน ความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้าใจความมุ่งหมายของ โรงเรียน กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจในความแตกต่างระหว่างคนที่บุคคลในโรงเรียน โดยรู้จัก ใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของโรงเรียน บุคลากร คือ หัวใจของความสำเร็จของโรงเรียนการที่ มีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสม ของการทำงานร่วมกัน

#### 4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ ด้านการพัฒนาครู ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้านการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา แลด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนปัจจัยการบริหารด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านการยอมรับ ด้านความไว้วางใจ ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต หลักสูตร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความเอื้ออาทร ด้านการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย ด้านความมีคุณภาพ และ ด้านความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ใน ระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .30 ถึง .79 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ ยังเล็งเห็นความสำคัญ ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ยอมรับความสามารถที่หลากหลายของครูยอมรับแนวความคิด ที่ดี แนวความคิดใหม่ ๆ ของครู ครูมีอิสระในการทำงาน ให้ความมั่นใจต่อการตัดสินใจของครู มีการมอบหมายและกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูใน โรงเรียน เพื่อพัฒนาให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และด้านวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของประพจน์ เข้มทับทิม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม นอกจากนี้ กาญจนา เกษร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ในทิศทางบวก และพบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง สอดคล้องกับ งานวิจัยของปัทมาพร ศรีกำพล (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้นี้ของผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับ ใช้นี้ของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

## 5. ผลการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ ร้อยละ 80.05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 64.80 โดยมีตัวแปร ที่เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ( $X_{11}$ ) สามารถพยากรณ์ได้ดีที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $X_{15}$ ) วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ( $X_{21}$ ) วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{210}$ ) และวัฒนธรรมองค์กรด้านการมอบอำนาจ ( $X_{22}$ ) ตามลำดับ และสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในรูปคะแนนดิบ

$$\text{ประสิทธิผลของโรงเรียน} = 1.133 + 0.431(X_{11}) + 0.103(X_{15}) + 0.135(X_{21}) - 0.125(X_{210}) + 0.113(X_{22})$$

ผลการวิจัย สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สามารถเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและความสำเร็จของการพัฒนาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วม นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ อภิเดช พลเยี่ยม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับ“มาก” โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวกด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง ด้านความพึงพอใจของครูและด้าน

ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามลำดับ 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และเป็นทิศทางบวก ( $r = .662$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยประสิทธิผลของโรงเรียนถูกอธิบายได้ด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 43.82 และ 4) ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารงานโดยผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมีอาชีพไม่แตกต่างกัน จากเอกสารงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ในการบุคลากรในโรงเรียนเพิ่มความตระหนักในเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้าง ความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ของหน่วยงาน ได้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา

5.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของบทบาทผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ เพราะบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนจะช่วยเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้นช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรุง (Krug, 1992) กล่าวถึงการส่งเสริม บรรยากาศการเรียนรู้ (Promoting instructional climate) ว่า เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุความสำเร็จผู้บริหาร โรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการจัดการศึกษาทุกระดับ และเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังของครูและนักเรียนออกมา มีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจูงใจสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระบบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ โดยตระหนักว่าการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมถือเป็นสิ่งสำคัญมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่ครูและนักเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดสิ่งแวดล้อมทั่วไป และสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

5.3 วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน สามารถเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียน และประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้บุคลากร

เข้าใจแนวทางปฏิบัติงานและประมวลผลร่วมกัน การที่จะทำงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียนด้วย สอดคล้องกับ ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 20) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรม ของโรงเรียน โดยการจัดทำแผนงาน โครงการ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียนกับบุคลากรให้เกิดขึ้น โดยการแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ กาญจนา เกษร (2555, หน้า 17) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน การวางแผนงานหรือโครงการมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสภาพปัญหา ประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายของโรงเรียน และสภาพปัญหาปัจจุบัน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

5.4 วัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลายของบุคลากร ส่งผลทางลบชี้ให้เห็นว่าการมีวัฒนธรรมที่หลากหลายส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนก่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิดและความหลากหลายทางกระบวนการทำงานในองค์การ ซึ่งบางครั้งความหลากหลายนั้นทำให้ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรไม่สอดคล้องกับความสามารถและความแตกต่างของบุคลากร และบุคลากรในโรงเรียนยังไม่ยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน เมื่อบุคลากรคือหัวใจของความสำเร็จของโรงเรียน การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันก็อาจจะก่อให้เกิดความไม่สมดุลและความไม่เหมาะสมของการทำงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารควรเห็นคุณค่าของความสามารถและเห็นความแตกต่างของความหลากหลายของบุคลากร เพื่อการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ สอดคล้องกับ ปัทมาพร ศรีกำพล (2557, หน้า 90) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้ง

มีการยืดหยุ่นผสมผสานในความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันของแต่ละบุคคล ให้เข้าใจความมุ่งหมายของโรงเรียน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจในความแตกต่างระหว่าง การที่บุคคลในโรงเรียน โดยรู้จักใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของโรงเรียน บุคลากร คือ หัวใจของความสำเร็จของโรงเรียนการที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2554, หน้า 43) กล่าวว่า หน่วยงานที่มีความหลากหลาย (Diversity) จะมีความเข้มแข็งกว่า มีการปรับตัวได้ดีกว่า และสามารถอยู่ได้ในระยะยาว กลุ่มทำที่หลากหลายจะมีการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงกว่า เพราะมีความเห็นที่หลากหลาย ทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ความหลากหลายระหว่างสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถดึงเอาความสามารถ พิเศษจากที่มีออกมาได้มากกว่า ทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ สิริราณี วสุภัทร (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนา และการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

5.5 วัฒนธรรมองค์กรด้านการมอบอำนาจ สามารถเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวก

ในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน และการบริหารทั่วไป ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนา ทันสมัย และทำงานบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด สอดคล้องกับรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำมีอิทธิพล โดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมขนาดเล็ก โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การและผ่าน ความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมขนาดเล็ก แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบาย ความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้ร้อยละ 42

### ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอข้อเสนอแนะนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และส่วนที่สองเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ตามรายละเอียด ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของเขต 1 ผู้บริหารควรส่งเสริมและให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู ส่งเสริมการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม รวมถึงจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงและหลากหลาย อันจะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

1.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ให้มาก เพื่อให้ นักเรียนโดยส่วนใหญ่ มีผลการเรียนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์

1.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังความประพฤติที่ดีของนักเรียน เพื่อให้ นักเรียนปฏิบัติตนอยู่ในกฎระเบียบของโรงเรียน



1.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารและครูมีการเตรียมพร้อมทั้งตนเองและนักเรียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารควรตระหนักและให้ครูให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ประชาคมอาเซียน

1.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน ผู้บริหารควรเน้นย้ำให้ครูนำผลการทดสอบของนักเรียนในระดับต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน จัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อไป

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 พบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยอยู่อันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมทางด้านการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์การสอน การนำสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูบุคลากร และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการของชุมชน เพื่อใช้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของโรงเรียน

2.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริง

2.3 ด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารควรส่งเสริมและกำหนดให้ครูใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ โดยกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.4 ด้านการพัฒนาครู ผู้บริหารควรเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อนำความรู้ความสามารถนั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น

2.5 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารควรกระตุ้นและกำหนดเกณฑ์การทำงาน ให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยให้การเอื้ออำนวยและส่งเสริมการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนอย่างหลากหลายและเพียงพอ

2.6 ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำผลการประเมินนั้นมา

ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากร ให้การจัดการเรียนการสอนนั้น เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน และผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้เกียรติ ให้รางวัลกับครู เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

2.7 ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ พร้อมทั้งสามารถให้คำปรึกษาเรื่องการทำวิจัยแก่ครูได้

3. วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 1 พบว่า ด้านการมอบอำนาจ มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควร มอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล มอบอำนาจให้ครูตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ ตลอดจนให้บุคลากรในโรงเรียน มีสิทธิเท่าเทียมกัน ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน มีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไป ตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานและมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ และตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคล

3.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารควรประชาสัมพันธ์แจ้งวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

3.2 ด้านการมอบอำนาจ ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน และควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับภาระงาน

3.3 ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้ประสิทธิผลของการตัดสินใจมีคุณภาพยิ่งขึ้น

3.4 ด้านความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่น และให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

3.5 ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารควรพิจารณาตนเองถึงจุดเด่น จุดด้อย และพัฒนาปรับปรุงตนเอง เพื่อให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บริหาร

3.6 ด้านความมีคุณภาพ ผู้บริหารควรจัดหาจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรได้ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

3.7 ด้านการยอมรับ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน และพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนความสามารถของบุคลากรอย่างเต็มที่

3.8 ด้านความเอื้ออาทร ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเต็มที่และเสมอภาค เพราะถ้าครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี การปฏิบัติงานก็จะมีคุณภาพ

3.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารควรเพิ่มความตระหนักและความรอบคอบในการให้ความเป็นธรรมในการตัดสินลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

3.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร ผู้บริหารควรตระหนักในการมอบหมายงานให้บุคลากร โดยพิจารณาถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทและสังคม

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับตัวแปรด้าน  $X_{11}, X_{15}, X_{21}, X_{210}$  และ  $X_{22}$  มากขึ้น เนื่องจากสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้

**ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป**

จากผลการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในเชิงคุณภาพเป็นกรณีศึกษา ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เป็นเลิศ เพื่อค้นหาแนวทางวิธีปฏิบัติที่ดี
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เพื่อนำผลมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารและครู
3. ควรศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ อินทร์น้อย. (2553). *กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กนกอร ขสไพบูลย์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2556). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ. (2553). *องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- กาญจนา เกษร. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กิติ ตย์คานนท์. (2553). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เพลออักษร.
- เกตุฉัตรภรณ์ นามเมืองรักษ์. (2551). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ไถศิษฏ์ เพลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจมมาลี รัถษ์ชูชีพ. (2553). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ทริปเฟล็ด กรุ๊ป.
- งามตา ธาณิวรรณ. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษายโสธร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุพร คำแก้ว. (2547). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จรัญ จันทลักษณ์ และกษิติก เอื้อเชี่ยวชาญกิจ. (2551). *คัมภีร์การวิจัยและการเผยแพร่สู่นานาชาติ  
(ฉบับปรับปรุง)*. นนทบุรี: นิติธรรมการพิมพ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับ  
การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาญจนบุรี*. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*.  
กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- จารุณี มุขพรหม. (2545). *ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา  
จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จามจุรี จำเมือง. (2548). *รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จ่านงค์ หอมแย้ม. (2555). *ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสอบบรรจุครูผู้ช่วย สพฐ.* กรุงเทพฯ:  
ไฮเอ็ดพับลิชชิ่ง.
- ชยาทิศ กัญหา. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2554). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ชุมพล เปี่ยมศรี (2547). *ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานประถมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รัช. (2545). *การบริหารงานวิชาการ*. ปัตตานี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ชูศรี ถนอมกิจ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผล  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไชยวัฒน์ รัตนดาตาย. (2548). *ประสิทธิผลของการให้บริการของสำนักงานเขตชั้นกลาง  
กรุงเทพมหานคร: ศึกษากรณีสำนักงานเขตสวนหลวง*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาศึกษา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาญชัย ยิปง. (2546). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน  
ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นราธิวาส*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 24(2),  
83-104 .
- ณัฐณี เวชกุล. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี:  
กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเป็ดในจังหวัดตราด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการประถมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณรงค์ โพธิพิถุขานันท์. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัย*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรคุณค่าที่หาซื้อไม่ได้แต่สร้างได้*. นนทบุรี:  
ไอดีซี พรีเมียร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2551). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- ดวงดาว บุญทอง. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา,  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เดือนใจ สืบทิม. (2547). *ประสิทธิผลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ถวิล มาตรฐาน. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ์. (2552). ค่านิยมคืออะไรและสำคัญอย่างไร. *Spirit บ้านเรา*, 25(475), 8-11.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชวีช กรุดมณี. (2550). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธิดาวลัย เตชะจันทน์. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถม ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระ รุณเจริญ. (2547). *รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิธิดา บุณจันท์. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิภารัตน์ ป้อสีลา. (2550). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิรุตติ พลบุตร. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผล การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- บัญชา ชลาภิรมย์. (2553). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสาธิต. คุุณิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (240). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียน. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.*
- ประพจน์ เข้มทิม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2556). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.*
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2548). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร.*
- ปัทมาพร ศรีกำพล. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ปารณทัตต์ แสนวิเศษ. (2550). *คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ปาริชาติ ไนต์สุภา. (2555). *การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. คุุณิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- พร ภิเศก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*



- พรรณณี ช.เจนจิต. (2545). *จิตวิทยาการเรียนการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เมธิทิปส์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พัชรี ปัญญาเลิศศรีธา. (2548). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชัย รัตนดิถ กณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ชิงค์ ปิยอนด์บุ๊คส์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทะปะปลา. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิมพ์พรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิมพ์พิชญา จงเกียรติกาญจน์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุครธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มนตรี.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). *เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ*. เชียงใหม่: ภาควิชาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ภรณ์ กิรีดิบุตร. (2549). *การเป็นประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- มาลี ควรรคณี. (2545). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ยุวดี กังสาด. (2545). *วัฒนธรรมสถานศึกษากับการพัฒนาผู้เรียน*. *วารสารวิชาการ*, 5(6), 67-79.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนสเวิลด์.
- รังสรรค์ อ้วนวิจิตร. (2554). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. ม.ป.ท.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2550). แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ  
องค์การ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา  
หน่วยที่ 11*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งนภา นุตราวงศ์. (2552). หลักสูตรอิงมาตรฐาน การพัฒนาสู่คุณภาพ. *วารสารวิชาการ*, 4(4), 60.
- วัชร จริญญาผล. (2549). *การวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
วิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาเทคโนโลยีวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชัย นพรัตน์. (2540). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขต  
การศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเผด็จ มีชัย. (2554). *ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัด  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วารสาร เมืองพวน. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของสถาบัน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วาโร เฟิงสวัสดิ. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

- วิญญาณ บุญทวี. (2545). *บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏสุรินทร์ .
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระชาติ วิลาศรี. (2550). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศรีวิไล ยลสุริยวงศ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2*. *วารสารวิจัย ม.ญ.* ฉบับบัณฑิตศึกษา, 3(2), 11-23.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศิริเพ็ญ คงพิทยาพันธุ์. (2548). *ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงเรียนเอกชนเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศิริเพ็ญ อรัญศิริ. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของห้องสมุดสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อินบิสติเนสเวิลด์.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2545). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมยศ นาวิการ. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.

- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี. เอส. การพิมพ์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *สังคมวิทยาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมมา รชนีชัย. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. (2559). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2559*. ระยอง: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *รายงานการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยความสำเร็จของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: พรินทวาทกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *รายงานการวิจัยการประเมินศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา*. ม.ป.ท.
- สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุดา บุญเดือน. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์ แห่งความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์ปอร์ตเน็ต.
- สุชาภรณ์ วรกาญจนกุล. (2556). *กระบวนการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภัทรา วีระวุฒิ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี. วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 3(3), 141-152 .
- เสนาะ ดิยาว์. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. พิษณุโลก: ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- โสภณ พวงสุวรรณ. (2546). *ความฉลาดทางอารมณ์กับผู้นำ. วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 1(1), 22-27.
- โสภา วงษ์นาคเพ็ชร์. (2553). *การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โสภิต ม่วงทอง. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิเดช พลเยี่ยม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองร้อยเอ็ด เขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). *วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Anderson, J. A. (2000). *Explanatory roles of mission and culture: Organizational effectiveness in tennessee's community colleges*. Memphis: The University of Memphis Photocopied.
- Andrew, L. S. (2006). *A study of the relationship between school culture and standardized test scores*. Dissertation, Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1990). *The self-managing school: Administrative science quarterly London*. Taylor and Francis (Mimeographed).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1991). *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Campbell, J. P. (1983). *On the nature of organizational effectiveness new perspective on organizational effectiveness*. California: Jossey-Bass.
- Carter, C. J., & Klotz, J. (1990). What principals must know before assuming the role of instructional leader. *NASSP Bulletin*, 74(525), 36-41.
- Cohen, L. J. (1988). Administrative behavior of principal viewed by principals, teacher and parents. *Dissertation Abstracts International*, 40(5), 2372-A.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: HarperCollins.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7<sup>th</sup> ed.). USA: South-Western College.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3<sup>rd</sup> ed.). USA: Thomson South-Western.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective school and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organization effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dotlich, D. L., & Cario, P. C. (2002). *Unnatural leadership: Going against intuition and experience to develop ten new leadership instincts*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice and skill*. Boston: Houghton.
- Etzioni, A. (1967). *Modern organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fernando, B. N. (2005). *Ways forward to achieve school effectiveness and school improvement: A case-study of school leadership and continuing professional development of teachers in Sri Lanka*. Ph.D. thesis, Institute of Education, University of London.

- Glickman, C. D. (1990). *Supervision in transition: A developmental approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gordon, J. R. (1991). *A diagnostic approach to organization behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenberg, J., & Robert, A. B. (2000). *Behavior in organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Hall, M. J. (2002). Aligning the organization to increase performance results. *The Public Manager*, 31(2), 7-10.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 218-245.
- Harmon & Mayer (1986). *Organization theory for public administration*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research and practice* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jenk, V. O. (1990). *Human relation in organization*. New York: Harper & Row.
- John, G. (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing life at work* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins College.
- Kimball, W. (1987). *Supervision for better schools* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Konle, C. (2007). *An examination of leadership styles of school principal and student effectiveness in Urban elementary school in the state of Ohio*. Ohio: University of Cincinnati.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (1980). *Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.

- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*. Boston, Mass: Houghton Mifflin.
- Owens, R. G. (2001). *Organization behavior in education*. New York: Harper & Row.
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Ravis, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Robbins, S .P. (2001). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (3<sup>rd</sup> ed.). NT: Prentice-Hall.
- Robert, N. L., & Christopher, F. A. (2007). *Effective leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). USA: Thomson South-Western.
- Schein, E. H. (2004). *Organization culture and leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J., & Robert, J. S. (1988). *Supervision: Human perspective* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw.
- Seyfarth, J. T. (1999). *The principal: New leadership for new challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. n.p.
- Tracy, D. (1990). *10 Step to empowerment: A common-sense guide to managing people*. New York: William Morrow.
- Tracy, D., & William, J. M. (2001). *Truth, trust, and the bottom line*. Chicago: Dearborn Trade.
- Wehrich, H., & Hoontg, H. (1993). *Management a global perspective* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wildy, H., & Dimmock, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary school. *Journal of Educational Administration*, 31(21), 43-61.
- Wrigley, T. (2007). *School effectiveness and school improvement: Questioning the paradigms*. University of University of Edinburgh.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). England: Pearson Education.



ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 1584

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

4 กันยายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงข้อมูวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวปวีณา คำมูล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในความควบคุมดูแลของ ดร.สถาพร พงษ์พิบูล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 097-0321564

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 2081

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

10 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวปวีณา คำมูล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ในความควบคุมดูแลของ ดร.สถาพร พงษ์ตมิกุล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 097-0321564

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 2081

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

10 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวปวีณา คำมูล นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ในความควบคุมดูแลของ ดร.สถาพร พงษ์ตมิกุล เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร. 097-0321564

**ภาคผนวก ข**

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
3. แบบสอบถาม มีจำนวน 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน
 ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปวีณา คำมูล  
 นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาของ เขต 1 ประกอบไปด้วย 4 ด้าน 20 ข้อ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ต้องการทราบประสิทธิผลของโรงเรียนของท่านอยู่ในระดับใด

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แต่ละข้อ แล้วเลือกคำตอบตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งแต่ละข้อมีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การรับรู้หรือความคิดเห็นต่อประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	การรับรู้/ ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง</b>						
1	นักเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์					
2	นักเรียนส่วนใหญ่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปได้					
3	นักเรียนได้รับรางวัลทางวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ปีการศึกษา					
4	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมจากผู้ปกครอง					
5	นักเรียนส่วนใหญ่มีนิสัยรักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด สื่อ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน					
<b>2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก</b>						
6	นักเรียนส่วนใหญ่มีความประพฤติเรียบร้อย ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน					
7	นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับน่าพึงพอใจ					
8	นักเรียนส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา และการประกอบอาชีพสุจริต					



ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	การรับรู้/ ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน					
10	นักเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกติกาของสังคม ยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น					
<b>3. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม</b>						
11	ครูมีการพัฒนา/ จัดหาสื่อและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการ จัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ					
12	ครูมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัด การเรียนการสอน					
13	ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาโรงเรียนในปีการศึกษา ที่ผ่านมาจนบรรลุตามวัตถุประสงค์					
14	ผู้บริหารและครูมีการเตรียมความพร้อมทั้งตนเองและ นักเรียนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน					
15	โรงเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว					
<b>4. ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน</b>						
16	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ลุล่วงเสมอ					
17	เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ไม่คาดคิด ครูในโรงเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์ได้					
18	ผู้บริหารและครูมีการนำผลจากการทดสอบนักเรียนใน ระดับต่าง ๆ ไปวางแผนการก่อนจัดโครงการและ กิจกรรมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
19	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้					
20	ผู้บริหารให้ความสนใจและมุ่งมั่นแก้ปัญหาเมื่อมี ความขัดแย้งหรือความแตกสามัคคีของครูในโรงเรียน					

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ประกอบไปด้วย 7 ด้าน 41 ข้อ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ต้องการทราบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แต่ละข้อ แล้วเลือกคำตอบตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งแต่ละข้อมีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อย

1 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้				
		5	4	3	2	1
<b>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย</b>						
21	ผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย					
22	ผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ					
24	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการ โดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรและชุมชน					
25	ผู้บริหาร กำกับ ติดตาม ให้บุคลากรทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
26	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการ โดยนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนางานวิชาการในปีถัดไป					

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้				
		5	4	3	2	1
<b>2. การพัฒนาหลักสูตร</b>						
27	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในสถานศึกษา					
28	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
29	ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น					
30	ผู้บริหารกำหนดให้ครูนำหลักสูตรไปใช้จัดทำแผนการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน					
31	ผู้บริหารให้คำแนะนำในการนำหลักสูตรไปใช้จัดทำแผนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน					
32	ผู้บริหารกำกับ ติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนการสอนเสมอ					
33	ผู้บริหารนำผลการกำกับ ติดตามและประเมินไปปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนาการจัดการเรียนรู้					
<b>3. การจัดการเรียนการสอน</b>						
34	ผู้บริหารสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน					
35	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
36	ผู้บริหารกำหนดภาระงานสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู					
37	ผู้บริหารกำหนดให้ครูจัดการเรียนรู้ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน					
38	ผู้บริหารติดตามผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนาครูและนักเรียน					

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้				
		5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง					
<b>4. การพัฒนาครู</b>						
40	ผู้บริหารจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการให้ครูและบุคลากรอยู่เสมอ					
41	ผู้บริหารกำหนดให้ครูศึกษาเอกสารสื่อและแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
42	ผู้บริหารเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
43	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองโดยไม่กระทบกับการเรียนการสอน					
44	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสครูในการศึกษาต่อ					
45	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการเลื่อนวิทยฐานะของครู					
<b>5. การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b>						
46	ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดีและประกาศยกย่องให้ทุกฝ่ายทราบเมื่อครูและนักเรียนมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ					
47	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่พัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน					
48	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเกณฑ์การทำงานไว้สูงโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
49	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
50	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย และเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้					

ข้อ	ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้				
		5	4	3	2	1
51	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน					
<b>6. การนิเทศ ติดตามและประเมินผล</b>						
52	ผู้บริหารกับครูร่วมกันวางแผนการนิเทศภายใน					
53	ผู้บริหารกำกับ ติดตามการนิเทศการสอนอย่างต่อเนื่อง					
54	ผู้บริหารร่วมสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครู ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน					
55	ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอนของครูมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาครู					
56	ผู้บริหารชมเชยหรือยกย่องให้เกียรติ หรือให้รางวัลกับครูที่มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี					
<b>7. การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>						
57	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาเรื่องการทำวิจัยแก่ครูและบุคลากร ได้อย่างชัดเจน					
58	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและจัดทำรายงานการวิจัยอย่างต่อเนื่อง					
59	ผู้บริหารทำวิจัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง					
60	ผู้บริหารกำกับติดตามการนิเทศ เพื่อกระตุ้นช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูพัฒนาวิจัยในชั้นเรียน					
61	ผู้บริหารนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เรียน					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 1 ประกอบไปด้วย 10 ด้าน 51 ข้อ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ต้องการทราบวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้  
แต่ละข้อ แล้วเลือกคำตอบตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓  
ลงในช่องทางขวามือซึ่งแต่ละข้อมีความหมายดังต่อไปนี้

5 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อย

1 หมายถึง พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้ต่อการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน	พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้				
		5	4	3	2	1
<b>1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน</b>						
62	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและ แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน					
63	ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพปัญหาปัจจุบันของ โรงเรียน					
64	ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ให้บุคลากรเข้าใจแนวทางปฏิบัติงานและประมวลผล ร่วมกัน					
65	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของโรงเรียน มาเป็นแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน					
66	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนา โดยเน้นผลที่เกิดขึ้นกับครูและนักเรียน					
<b>2. การมอบอำนาจ</b>						
67	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับ สายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน	พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้				
		5	4	3	2	1
68	ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล					
69	บุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน					
70	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ครูตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ					
71	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้สารสนเทศและทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน					
<b>3. การตัดสินใจ</b>						
72	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม					
73	ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
74	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ					
75	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด					
<b>4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน</b>						
76	เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานโดยไม่มีค่าตอบแทนท่านยินดีมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ					
77	ท่านมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน					

78	บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและเต็มใจในการช่วยเหลือพัฒนางานซึ่งกันและกัน					
ข้อ	วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน	พฤติกรรม/ การปฏิบัติ/ การรับรู้				
		5	4	3	2	1
79	บุคลากรในโรงเรียนต่างยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ					
80	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียนของท่านเกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
81	ท่านรู้สึกกังวลเมื่อมีบุคคลภายนอกกล่าวว่าโรงเรียนทำงานไม่ได้ผลตามเป้าหมาย					
<b>5. ความไว้วางใจ</b>						
82	บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร					
83	ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
84	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้นและผลการปฏิบัติงานออกมาดี					
85	ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
86	ผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากรในโรงเรียน					
<b>6. ความมีคุณภาพ</b>						
87	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมาตรฐานและคาดหวังให้ครูนักเรียน มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด					
88	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์					
89	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน					



89	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน					
ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน	พฤติกรรม/การปฏิบัติ/การรับรู้				
		5	4	3	2	1
90	โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
91	ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
<b>7. การยอมรับ</b>						
92	ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน					
93	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยผลงานและความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียน					
94	ผู้บริหารยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น					
95	ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรและมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน					
96	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
<b>8. ความเอื้ออาทร</b>						
97	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน					
98	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่ง					
99	บุคลากรในโรงเรียนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ					
100	ผู้บริหารจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและยุติธรรมให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
101	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน	พฤติกรรม/การปฏิบัติ/การรับรู้				
		5	4	3	2	1
<b>9. ความซื่อสัตย์สุจริต</b>						
102	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต					
103	ภายในโรงเรียนของท่านปราศจากเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน					
104	ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นธรรมเนียมในการตัดสินใจหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร					
105	การปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก					
106	ผู้บริหารยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
107	ผู้บริหารยกย่องชมนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต					
<b>10. ความหลากหลายของบุคลากร</b>						
108	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
109	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะ วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน					
110	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทและสังคม					
111	ความหลากหลายของบุคลากรภายในโรงเรียน ทำให้เกิดแนวคิดแตกต่างเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน					
112	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

**ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)**  
**แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์การ**  
**ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1**

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาระยอง เขต 1

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง</b>								
1	นักเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	นักเรียนส่วนใหญ่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไปได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	นักเรียนได้รับรางวัลทางวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ปีการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับและชื่นชมจากผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	นักเรียนส่วนใหญ่มีนิสัยรักการอ่านสามารถใช้ห้องสมุด สื่อ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก</b>								

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
6	นักเรียนส่วนใหญ่มีความประพฤติเรียบร้อย ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับน่าพึงพอใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
8	ในโรงเรียนของท่านนักเรียนโดยรวมมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา และการประกอบ อาชีพสุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระเบียบวินัยคุณธรรม ความประพฤติของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	นักเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกติกาสังคม ขอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>3. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม</b>								
11	ครูมีการพัฒนา/ จัดหาสื่อและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ครูมีการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมาให้ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารและครูมีการเตรียมความพร้อมทั้งตนเองและนักเรียนเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
15	โรงเรียนของท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>4. ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน</b>								
16	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ลุล่วงเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือสถานการณ์ไม่คาดคิดครูในโรงเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์การได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารและครูมีการนำผลจากการทดสอบนักเรียนในระดับต่างๆ ไปวางแผนการก่อนจัด โครงการและ กิจกรรมพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนของท่านสามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่แข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารให้ความสนใจและมุ่งมั่นแก้ปัญหาเมื่อมีความขัดแย้งหรือความแตกสามัคคีของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ประกอบไปด้วย 7 ด้าน 41 ข้อ

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย</b>								
21	ผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหาร ครูและชุมชนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่มุ่งพัฒนา คุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรและชุมชน	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
25	ผู้บริหาร กำกับ ติดตาม ให้บุคลากร	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
	ทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนวิชาการให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน							
26	ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการและนำผลการประเมินไปกำหนดแนวทางการพัฒนางานวิชาการในปีถัดไป	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
<b>2. การพัฒนาหลักสูตร</b>								
27	ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
28	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารกำหนดให้ครูนำหลักสูตรไปใช้จัดทำแผนการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอนอย่างเคร่งครัด	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
31	ผู้บริหารขอให้คำแนะนำในการนำหลักสูตรไปใช้จัดทำแผนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารกำกับ ติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ผู้บริหารนำผลการกำกับ ติดตามและประเมิน ไปปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนา การจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>3. การจัดการเรียนการสอน</b>								
34	ผู้บริหารสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างพอเพียง	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
35	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารกำหนดภาระงานสอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารกำหนดให้ครูจัดการเรียนรู้ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารติดตามผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและนำผลการประเมิน ไปกำหนดแนวทางการพัฒนาครูและนักเรียน	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
39	ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>4. การพัฒนาครู</b>								



ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
40	ผู้บริหารจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ทาง วิชาการให้ครูและบุคลากรอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	ผู้บริหารกำหนดให้ครูศึกษาเอกสาร สื่อ และแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาการจัด การเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	ผู้บริหารเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมา ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูเพื่อ พัฒนา การจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูไปฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะโดยไม่กระทบกับ การเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้ โอกาสครูในการศึกษาต่อ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการเลื่อน วิทยฐานะของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>5. การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</b>								
46	ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดีและ ประกาศยกย่องให้ทุกฝ่ายทราบเมื่อครูและ นักเรียนมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
47	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการจัด กิจกรรมทางวิชาการที่พัฒนาความรู้ ความสามารถของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเกณฑ์ การทำงานไว้สูงโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
49	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
50	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ปลอดภัยและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
51	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>6. การนิเทศ ติดตามและประเมินผล</b>								
52	ผู้บริหารกับครูร่วมกันวางแผนการนิเทศภายใน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53	ผู้บริหารกำกับ ติดตามการนิเทศการสอนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54	ผู้บริหารร่วมสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอนของครูทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
55	ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอนของครูมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
56	ผู้บริหารชมเชยหรือยกย่องให้เกียรติ หรือให้รางวัลกับครูที่มีการจัดการเรียนการสอนได้ผลดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>7. การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>								
57	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ให้คำปรึกษาเรื่องการวิจัยแก่ครูและบุคลากรได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
58	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทำวิจัย ในชั้นเรียนและจัดทำรายงานการวิจัย อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
59	ผู้บริหารทำวิจัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษา อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
60	ผู้บริหารกำกับ ติดตามการนิเทศเพื่อ กระตุ้นช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
61	ผู้บริหารนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนา การเรียนการสอนของครูให้เกิดผล สัมฤทธิ์แก่ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ประกอบไปด้วย 10 ด้าน 51 ข้อ

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน</b>								
62	ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนด เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน ของ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
63	ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
64	ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้บุคลากรเข้าใจแนวทางปฏิบัติงานและประมวลผลร่วมกัน	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
65	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
66	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาผลที่เกิดขึ้นกับครูและนักเรียนอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>2. การมอบอำนาจ</b>								
67	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
68	ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
69	บุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
	การดำเนินงานของโรงเรียน							
70	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ครูตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
71	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรใช้สารสนเทศและทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>3. การตัดสินใจ</b>								
72	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
73	ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
74	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	-1	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
75	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและโอกาสในการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน</b>								
76	เมื่อโรงเรียนขอความร่วมมือให้มาปฏิบัติงานในวันหยุดหรือนอกเวลาปฏิบัติงานโดยไม่มีค่าตอบแทนท่านยินดีมาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
77	ท่านมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
78	บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและเต็มใจในการช่วยเหลือพัฒนางานซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
79	บุคลากรในโรงเรียนต่างยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
80	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของโรงเรียนของท่านเกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมากกว่าการปฏิบัติงานคนเดียว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
81	ท่านรู้สึกกังวลเมื่อมีบุคคลภายนอกมาทักว่าโรงเรียนทำงานไม่ได้ผลเพราะครูไม่เก่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>5. ความไว้วางใจ</b>								
82	บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
83	ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจการปฏิบัติงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
84	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้นและผลการปฏิบัติงานออกมามีคุณภาพดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
85	ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
86	ผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>6. ความมีคุณภาพ</b>								

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
87	ผู้บริหารให้ความสำคัญให้ความสำคัญกับมาตรฐานและคาดหวังให้ครู นักเรียน มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
88	ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
89	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
90	โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์พร้อมสำหรับให้ครูได้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
91	ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันช่วยเหลือกันเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้ได้คุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>7. การยอมรับ</b>								
92	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
93	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยผลงานและความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
94	ผู้บริหารยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
95	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
<b>8. ความเอื้ออาทร</b>								
96	ผู้บริหารยอมรับในความรู้สึกรับความสามารถของบุคลากรและมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
97	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
98	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
99	บุคลากรในโรงเรียนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
100	ผู้บริหารจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและยุติธรรมให้กับบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
101	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนใน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



	การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ								
<b>9. ความซื่อสัตย์สุจริต</b>									
102	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
103	ภายในโรงเรียนของท่านปราศจากร่องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
104	ผู้บริหารให้ความเป็นธรรมในการตัดสินลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล	
		1	2	3	4	5			
105	การปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
106	ผู้บริหารยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
107	ผู้บริหารยกย่องชมนักเรียนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
<b>10. ความหลากหลายของบุคลากร</b>									
108	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้	
109	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน	+1	-1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้	

ที่	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5		
110	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรได้ สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ของบริษัทและสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
111	ความหลากหลายของบุคลากรภายใน โรงเรียนทำให้เกิดแนวคิดแตกต่างเป็น ผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
112	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับใน ความแตกต่างของกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 35 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.75	11.	.86
2.	.77	12.	.84
3.	.76	13.	.78
4.	.80	14.	.77
5.	.75	15.	.81
6.	.801	16.	.87
7.	.84	17.	.85
8.	.80	18.	.86
9.	.82	19.	.85

10.	.76	20.	.90
-----	-----	-----	-----

---

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 1 ทั้งฉบับเท่ากับ .94

ตารางที่ 36 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
21.	.94	42.	.90
22.	.93	43.	.88
23.	.93	44.	.89
24.	.94	45.	.88
25.	.93	46.	.92
26.	.943	47.	.91
27.	.93	48.	.92

28.	.94	49.	.91
29.	.95	50.	.91
30.	.92	51.	.92
31.	.93	52.	.96
32.	.93	53.	.97
33.	.93	54.	.95
34.	.92	55.	.95
35.	.92	56.	.97
36.	.91	57.	.95
37.	.93	58.	.95
38.	.91	59.	.95
39.	.95	60.	.93
40.	.89	61.	.93
41.	.90		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 ทั้งฉบับเท่ากับ .98

ตารางที่ 37 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรม  
องค์กร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
62.	.95	88.	.86
63.	.94	89.	.84
64.	.95	90.	.86
65.	.93	91.	.85
66.	.93	92.	.91
67.	.95	93.	.88
68.	.94	94.	.90
69.	.94	95.	.86
70.	.95	96.	.89
71.	.93	97.	.92

---

72.	.93	98.	.92
73.	.94	99.	.92
74.	.97	100.	.947
75.	.92	101.	.96
76.	.90	102.	.94
77.	.88	103.	.93
78.	.88	104.	.94
79.	.87	105.	.93
80.	.87	106.	.92
81.	.91	107.	.94
82.	.89	108.	.96
83.	.91	109.	.95
84.	.90	110.	.95
85.	.89	111.	.94
86.	.92	112.	.94
87.	.89		

---

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 3 ทั้งฉบับเท่ากับ .98