

คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน
ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปริญญาบัตร

ของ

สุรัชชัย ช่วยเกิด

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

กุมภาพันธ์ 2547

ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน
ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

15 ต.ย. 2547

บทคัดย่อ
ของ
สุรัชชัย ช่วยเกิด

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
กุมภาพันธ์ 2547

สุรัชย์ ช่วยเกิด. (2547). คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับ
ประสิทธิผลโรงเรียน ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. ปริญญาโท
วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ ดร.ยุทธนา
ไชยจุกุล, อาจารย์ ดร.พรธณี บุญประกอบ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร
วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับ
ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา และการเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ของการบริหารโดย
ใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 263 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถาม
เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ครูที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีโรงละ
2 คน เป็นผู้ตอบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการ
วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และวิเคราะห์ถด
ถอยพหุคูณเป็นกลุ่มตามลำดับขั้น

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อ
สื่อสาร วัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผล
สัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนด้าน
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประ
สิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

2. กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกัน
ทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 49.50 ด้านผล
สัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 39.30 และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ
25.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มนิยม ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ สามารถทำนาย
ประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ สามารถทำนายด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความเหลื่อมล้ำของ
อำนาจ ความเป็นชาย การใช้อำนาจ สามารถทำนายด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

3. กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนโรงเรียนควรมีลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดถือหลักการหรือกฎเกณฑ์ของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน และยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติต่อกัน

**ADMINISTRATORS' CHARACTERISTIC AND SCHOOL CULTURE ASSOCIATING
WITH SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER SCHOOL - BASED MANAGEMENT**

**AN ABSTRACT
BY
SURACHAI CHUAYKERD**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Science degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University
February 2004**

Surachai Chuaykerd. (2004). *Administrators' Characteristic and School Culture Associating with School Effectiveness under School - Based Management*. Master thesis, M.S. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Yutthana Chaijukul, Dr.Panee Boonprakob.

This research had the objectives to study relationship between Administrators' Characteristics, School Culture, and School Based Management that affected Primary School Effectiveness and School Based Management as mediator variable on Primary School Effectiveness. The sample was 263 primary schools under the Nakhonsithammarat Educational Office affiliation, Zone 1,2,3 and 4; obtained by Stratified Random Sampling, utilizing questionnaires as data-collection tools from two teachers of each school who were representatives of the boards of respective academic institutions. Data analysis was by means of application software, to analyze Pearson Product Moment Correlation coefficient, Multiple Regression Analysis, and Hierarchical Set Multiple Regression Analysis.

The research results found that:-

1. Administrators' characteristics of Transformational Leadership, Power, and Communication; school culture of Collectivism, Masculinity, Femininity; and School Based Management had moderate positive relationship to School Effectiveness in aspects of Students' Achievement and Perceived Organizational Effectiveness. Power Distance and Masculinity aspects of school culture had moderate positive relationship to Teachers' Work Satisfaction aspect of School Effectiveness

2. The Administrators' characteristics and School Culture variables collectively predicted School Effectiveness in aspect of Perceived Organizational Effectiveness at 49.50%, Students' Achievement at 39.30%, and Teachers' Work Satisfaction at 25.90%. In this Transformational Leadership, Preference Group, Power Distance can predict Perceived Organizational Effectiveness; Transformational Leadership, Power Distance can predict Students' Achievement; and Power Distance, Masculinity, Power can predict Teachers' Work Satisfaction at .05 level of statistical significance, respectively.

3. The variables of Administrators' characteristics had indirect effects on Students' Achievement and Teachers' Work Satisfaction aspects of School Effectiveness; and had both direct and indirect effects on Perceived Organizational Effectiveness. School Culture variables had both direct and indirect effects on all three aspects of School Effectiveness, when there was School Based Management as mediator.

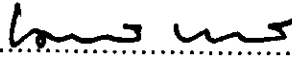
From findings of this research, it can be concluded that School Based Management is a mediator that affects Primary School Effectiveness; on which school managers should possess characteristics of Transformational Leadership, and schools should possess culture wherein all members are cohesive, cooperative, mutually supportive, adhered to principles school regulations in work functions, and relying on democratic norms in interpersonal conducts.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

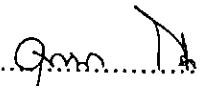
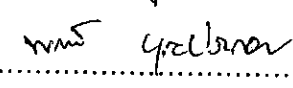
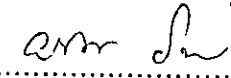
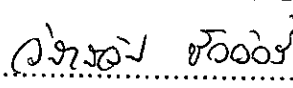
คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน
ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ของ
นายสุรชัย ช่วยเกิด

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพรณี หะวานนท์)
วันที่ 23 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

.....  ประธาน
(อาจารย์ ดร.ยuthana ไชยจุล)
.....  กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พรรณี บุญประกอบ)
.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ)
.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร.วิลาสลักษณ์ ชวัลลี)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาและกรุณาของอาจารย์ ดร.บุษนา ไชยจุล ประธานกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.พรรณี บุญประกอบ กรรมการ ที่ได้เสียสละเวลาเป็นอย่างมากในการกรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้กำลังใจ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่มาโดยตลอด ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ อาจารย์ ดร. วิชาสลักษณ์ ชวัลลี กรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ติลก ติลกานนท์ อาจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบ สอบถาม ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่อง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาของการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้สนับสนุนทุนการวิจัย คณะครูโรงเรียนบ้านเมียน ที่ได้สนับสนุนส่งเสริม และคอยช่วยเหลือในการศึกษาของผู้วิจัย รวมทั้งคุณครูที่ตอบแบบสอบถามที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณพี่สาว พี่ชาย คุณวัยวุฒ อินทวงศ์ คุณศจีวันท์ แซ่ลิ้ม ที่ คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ คุณนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล คุณวิริณี ธรรมนารถสกุล ที่ให้คำ แนะนำเกี่ยวกับสถิติ ดร.สุทธิ ชัดติยะ ดร.สมศักดิ์ สีดากุลฤทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ธรรมสังการ ในการแนะนำและให้การช่วยเหลือ ตลอดจนเพื่อนๆ พี่ๆ ในสถาบันวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณผาณิตา บัวขำ และบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่ เป็นกำลังใจและคอยสนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์แห่งความมานะพยายามจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบแต่ พระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ คุณครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมเลี้ยงดู อบรม สั่งสอน สนับสนุนช่วยเหลือ จนสำเร็จการศึกษา ขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูง

สุรัชย์ ช่วยเกิด

ปริญญาโทฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย

จาก

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	6
ตัวแปรที่ศึกษา	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
สมมติฐานในการวิจัย	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
ประสิทธิผลโรงเรียน	15
ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	34
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	36
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	47
การใช้อำนาจ	55
การติดต่อสื่อสาร	63
วัฒนธรรมโรงเรียน	73
ตัวแปรคั่นกลาง	83
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	86
การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	86
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	87
การเก็บรวบรวมข้อมูล	97
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	97
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5	
สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	134
สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า	134
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	136
อภิปรายผล	138
ข้อเสนอแนะ	147
บรรณานุกรม	150
ภาคผนวก	162
ภาคผนวก ก	163
ภาคผนวก ข	168
ประวัติย่อผู้วิจัย	181

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ - คะแนนรวม และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	96
2 แสดงข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา.....	100
3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียน.....	102
4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน.....	104
5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลโรงเรียน.....	105
6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม.....	106
7 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน.....	108
8 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู.....	109
9 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม.....	110
10 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน.....	112
11 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู.....	113
12 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม.....	113
13 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน.....	114
14 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู.....	115

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม.....	115
16 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	117
17 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	117
18 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน.....	119
19 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการ ทำงานของครู เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปร วัฒนธรรมโรงเรียน.....	120
20 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผล โรงเรียนโดยรวม เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปร วัฒนธรรมโรงเรียน.....	121
21 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อควบคุม ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนและตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	123
22 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อควบคุมตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนและตัวแปรการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน.....	125
23 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อควบคุมตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนและตัวแปรการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน.....	126

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
24 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	129
25 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	130
26 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	132

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
2 แผนภูมิแสดงการบูรณาการรูปแบบของประสิทธิผลองค์กร.....	28
3 แผนภูมิแสดงรูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	66
4 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยีนส์และความสูง เมื่อมีฮอร์โมน เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ.....	84
5 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงานปาร์ตี้กับเกรด เมื่อมีความเหนื่อยล้า เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน.....	85
6 แผนภูมิแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้.....	112
7 แผนภูมิแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรที่คาดว่าเป็น ตัวแปรคั่นกลางได้.....	116
8 แผนภูมิแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่คาดว่าเป็นตัวแปรคั่นกลางสามารถทำนาย ตัวแปรตามได้ เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอิสระ.....	118
9 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับ ประสิทธิผลโรงเรียน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	128
10 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผล โรงเรียน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง.....	133

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วของกระแสสังคมโลกในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้น ทุกประเทศมักมีเป้าหมายการพัฒนาที่ตรงกัน คือ การพัฒนาคน เพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุกด้าน ทั้งต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2540) การพัฒนาคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญไม่ว่าจะจัดในรูปแบบใดหรือจัดโดยใคร ล้วนเป็นเรื่องของการสร้างคนให้มีกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาสูงขึ้น ทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และส่งผลต่อความเข้มแข็งของประเทศชาติโดยรวม (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544 : 12) ดังจะเห็นได้จากประเทศที่ประชากรได้รับการศึกษาอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง ประเทศนั้นก็จะมีประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลแทบทุกด้าน ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารประเทศได้มีโอกาสสอดแทรกนโยบายและปลูกฝังคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศผ่านทางกระบวนการศึกษา ดังนั้น ประเทศที่ต้องการความเจริญจึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาโดยมุ่งถึงประสิทธิผลของการศึกษาของประเทศเสียก่อน (ประเวศ วิชาลี, 2532 : 61)

การพัฒนาประสิทธิผลของการศึกษานั้นสิ่งจำเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและมีประสิทธิผล เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งให้การศึกษาแก่คนตั้งแต่วัยเด็กจนถึงวัยผู้ใหญ่ โดยเริ่มต้นอย่างเป็นทางการในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งถือเป็นหน่วยปฏิบัติการของการทางการศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งในการวางรากฐานเพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมของเยาวชนไปทุกช่วงอายุต่อเนื่องตลอดชีวิต (ดุขฎิ โยเหลา, ประสิทธิ์ สาระสันต์ และยุทธนา ไชยจุกุล, 2543 : 49) เพื่อให้เป็นผู้ที่เจริญงอกงามทั้งปัญญา อารมณ์ สังคม จริยธรรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปแนวทางที่ดี (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2543 : 28) อันจะเป็นการสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าของชาติสืบไป โดยผลการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดดูได้จากผลที่เกิดขึ้นจากโรงเรียน คือ ดูที่ประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Achievement) ความพึงพอใจในการทำงานของครู (Job satisfaction) และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม (Overall Perceptions of School Effectiveness) ที่มีความสามารถในการผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพ

ของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น (Hoy and Miskel. 2001 : 297-307) ซึ่งจะเป็นตัวตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 2) สำหรับแนวคิดหลักของการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาก็คือ โรงเรียนมีภารกิจจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือมีคุณภาพทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีสุขภาพอนามัยดี และมีคุณธรรมจริยธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 4) แต่จากการศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย พบว่า วิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ระดับประถมศึกษาปีที่ 4 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าทุกประเทศในภูมิภาคเอเชีย และเด็กที่เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ใน พ.ศ. 2534 เหลือรอดจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ใน พ.ศ. 2539 เพียงร้อยละ 69.4 (อุษฎิ โยเหลา, ประสิทธิ์ สาระสันต์ และยุทธนา ไชยจุกุล. 2543 : 48 ; อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.) แสดงว่าโรงเรียนยังมีประสิทธิผลต่ำ การจัดการศึกษาในระดับนี้ยังไม่มีคุณภาพดีเท่าที่ควร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของการศึกษาในระดับประถมศึกษาให้ดีขึ้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 4) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษาว่ามีอยู่หลายปัจจัย เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ระบบการบริหาร ผู้ปกครองนักเรียน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ และได้สรุปว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำหน้าที่พัฒนา คุณภาพการประถมศึกษา และเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จ (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533 : 2 ; เปรมสุริย์ เชื่อมทอง. 2536 : 2 ; กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 6 ; ประสิทธิ์ สาระสันต์. 2542 : 2 ; Hoy and Miskel. 1991 : 414)

ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูง เพราะผู้บริหารเป็นผู้ตอบสนองต่อความคาดหวังและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และผลผลิตของโรงเรียนที่ถูกประเมินโดยชุมชน นอกจากนี้ยังเป็นผู้รักษาหรือเพิ่มพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายของครู นักเรียน และผู้ร่วมงานอื่นๆ ปัญหาหลักของการบริหารประการหนึ่ง คือ การควบคุมผลลัพธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรและการหล่อหลอมมิติพื้นฐานขององค์การ (โครงสร้าง กลุ่มงาน และบุคคล) เข้าด้วยกัน การที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผลอย่างสมบูรณ์ จำเป็นต้องตรวจสอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร (Hoy and Miskel. 1991 : 414) เช่นเดียวกับ จันทร์ธานี สงวนนาม (2533 : 89) ได้สรุปคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียน ความ

สัมพันธ์และการให้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เป็นต้น สำหรับการบริหารงานโดยทั่วไปความจำเป็นที่ต้องมีการใช้อำนาจเป็นสิ่งที่ไม่ขาดไม่ได้ ผู้บริหารจะนำใครได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บริหารว่ามีค่าและมีความหมายต่อผู้อื่นเพียงใด ผู้บริหารจะใช้อำนาจเพื่อการมีอิทธิพลโดยผ่านภาวะผู้นำและการปฏิสัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 26) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา ขณะที่ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (สร้อยตระกูล ดิทยานนท์. 2542 : 254) นอกจากนี้ ในการวิจัยประสิทธิผลโรงเรียนยังพบข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในโรงเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน (Dimmock. 1993 : 99) และพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสถานการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทั้งในวง การธุรกิจ การศึกษา โรงพยาบาล และหน่วยงานอื่นๆ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 2) เช่นงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์ในการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน่าจะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2545 : 14) นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารก็เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่จะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด การติดต่อสื่อสารแผ่กระจายไปทั่วทุกกระบวนการของชีวิตโรงเรียน ทั้งนักเรียน ครู และผู้บริหารใช้การสื่อสารตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารเป็นมโนทัศน์สำคัญในการประสานหล่อหลอมองค์ประกอบเชิงพลวัตทุกเรื่อง ได้แก่ ระบบราชการ บรรยากาศ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ อำนาจ ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 402) ทั้งยังเป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ (กรีซ สิบสนธิ์. 2537 : 64-65) ซึ่งประสิทธิ์สาระสันต์ (2542) พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และการติดต่อสื่อสารแบบสร้างความประทับใจ สามารถจำแนกกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นได้อย่างชัดเจน จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ และเทคนิคในการสื่อสารที่เหมาะสมเป็นคุณลักษณะของผู้บริหาร เพื่อทำให้การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การปฏิรูปการศึกษาเป็นอีกแนวคิดหนึ่งในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ การจัดระบบบริหารงานในสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภาวะความรับผิดชอบนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษามีคุณภาพได้ ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการนั้นครอบคลุมกิจกรรมการดำเนินการต่างๆ ทางการศึกษาไว้ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของครูและบุคลากร นักเรียน หลักสูตรและการเรียนการสอน การจัดทำนโยบายและแผนดำเนินงาน การประเมินผลระบบข้อมูลสารสนเทศ การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ ดังนั้น ถ้าการบริหารจัดการไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาได้ (วันชัย ดนัยโตโมท และไกร เกษทัน. 2543 : 2-3) ซึ่งกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) จึงเป็นแนวคิดใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 มาตรา 39 และ มาตรา 40 แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ และอุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนการสอน ไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติ และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง และจากการประมวลแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ จำนวนมากสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน แต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : ข-ค) การที่คณะกรรมการโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision-Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) คือหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2544 : 29) เพราะวล่าพึงการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมายังโรงเรียนยังไม่เป็นเครื่องรับประกันว่าโรงเรียนจะสามารถใช้อำนาจที่ได้รับนั้นไปบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน จึงได้รับการยอมรับให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในทุกส่วนของโลก (Cheng. 1996 : 43 citing David. 1989. *Synthesis of Research on School-Based Management.* ; Dimmock.

1993. *School-Based Management and School Effectiveness*. ; Mohrman and Wohlstetter. 1994. *School-Based Management : Organizing for High Performance*.)

นอกจากนี้ วัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งเป็นรูปแบบเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน ที่สร้างสมจากบุคลากรหลายฝ่ายในโรงเรียน เป็นค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานของบุคลากร น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนด้วย เนื่องจากวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน กล่าวคือ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มว่าจะคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร มีพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความ คิด ความเชื่อ ค่านิยม การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบบริหารงานและการพัฒนาโรงเรียน ดังจะเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ในโรงเรียน และยึดระบบโครงสร้างในโรงเรียนให้อยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และนักเรียน และจะส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนด้วย (สุพรรณิ สมานญาติ. 2540 : 59 ; อ้างอิงจาก Goodchild and Holly. 1989. *Management for Change : the Garth Hill Experience*.) และถ้าสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมโรงเรียน และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันได้แล้วน่าจะส่งผลให้การบริหารงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (อัจฉรา สุวรรณ. 2536 : 21-22) จากการศึกษาของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กรทางการศึกษา นิตศกักรมสามัญศึกษา ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรละเลยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ ดิมอค (Demock. 1993 : 110) ที่ว่ากระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้วยการมีส่วนร่วม การควบคุม การตัดสินใจ การวางแผน และการปฏิบัติในระดับโรงเรียน โดยการนำของผู้บริหารโรงเรียน ค่านิยม ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และ วัฒนธรรมโรงเรียน ทั้งหมดนี้จะสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกันในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่า เมื่อโรงเรียนนำระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวปฏิรูปการศึกษาใหม่มาใช้ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในโรงเรียนจะต้องใช้ คุณลักษณะด้าน ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการใช้อำนาจอย่างไร ประกอบกับวัฒนธรรมโรงเรียนของแต่ละโรงเรียน ที่จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผล

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจากตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจ และตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) และวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบคุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
2. ผลการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือก ปรับปรุง หรือพัฒนาผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการมีประสิทธิผลของโรงเรียน
3. ผลการวิจัยเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 ในปีการศึกษา 2546 ซึ่งมีจำนวน 765 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 กลุ่มตัวอย่างได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เริ่ม

จากการสุ่มอำเภอ แล้วแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แล้วสุ่มโรงเรียนขนาดละครึ่งหนึ่งในแต่ละอำเภอที่สุ่มได้ จนครบ 263 โรงเรียน และเจาะจงครูที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีโรงเรียนละ 2 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร

2. วัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ บังเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพโรงเรียน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนหรือความสำเร็จในโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร

2. คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการโรงเรียน หมายถึง ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นคณะกรรมการของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งโรงเรียนหนึ่งมีคณะกรรมการจำนวน 15 คน โดยมีตัวแทนครูที่เป็นกรรมการจำนวน 2 คน มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีการ ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้ และพร้อมที่ประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายเกี่ยวกับงานของผู้ร่วมงาน การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้บริหารจะสร้างภาพและสื่อความหวังที่ตนต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา ด้วยการสร้างข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ดีกว่าเดิม มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละปัจเจกบุคคล ให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู โดยผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ซึ่งมีทั้งหมด 47 ข้อ โดยวัดการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 18 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ 10 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา 10 ข้อ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 9 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคย ถ้าตอบ บ่อยมาก ให้ 5 คะแนน และคะแนนลดลงตามลำดับ คือไม่เคย ได้ 1 คะแนน โดยผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง

2. การใช้อำนาจ หมายถึง ศักยภาพด้านความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทำตามทิศทางของตน หรือปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาตามทฤษฎีฐานอำนาจของ

เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1968) ซึ่งมี 5 ประการ คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ

2.1 อำนาจการให้รางวัล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการให้หรืองดให้ สิ่งที่ต้องการ อาจจะเป็นเงิน ตำแหน่ง การยกย่องให้เกียรติ สิทธิพิเศษ มีลักษณะเป็นแรงจูงใจ ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดเงื่อนไขเป็นสิ่งตอบแทนในการกระทำตาม การเคารพเชื่อฟังของผู้ร่วมงาน

2.2 อำนาจการบังคับ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงาน โดยการลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา หรือทำให้ผู้ร่วมงานยินยอมปฏิบัติตาม โดยอาศัยข้อกำหนดผูกมัดหรือลงโทษ

2.3 อำนาจตามกฎหมาย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบังคับผู้ร่วมงานตามสายการบังคับบัญชา โดยขึ้นอยู่กับขอบข่ายของตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะเป็นไปตามกฎหมาย และทุกคนยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม

2.4 อำนาจการอ้างอิง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความประทับใจ ศรัทธา จงรักภักดี หรือความมีเสน่ห์ดึงดูดใจ เป็นอำนาจที่เกิดจากความสนใจ เลียนแบบของผู้ร่วมงานต่อผู้บริหาร

2.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของผู้ร่วมงานบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะ โดยมีความเชื่อว่า ข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ที่ผู้บริหารมีนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และผู้บริหารจะช่วยเหลือ เป็นที่พึ่งพาสามารถช่วยให้ทำงานสำเร็จ

การวัดการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามการใช้อำนาจของ อารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ลักษณะแบบสอบถามใช้ประเมินการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู ประเภทละ 5 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถ้าตอบเห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน และคะแนนลดลงตามลำดับ คือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนการใช้อำนาจสูงแสดงว่ามีการใช้อำนาจมาก

3. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน โดยใช้การสื่อสารหลายทางทั้งคำพูด การเขียนหรือการแสดงออกทางปฏิภิกิริยา ลักษณะท่าทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในการศึกษาคครั้งนี้ดูวิธีการติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และมุ่งการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วไป

การวัดการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามของ จันทรานี สงวนนาม (2533) ใช้สอบถามวิธีการติดต่อสื่อสารโดยมุ่งความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร และมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู มีจำนวน 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ถ้าตอบมากที่สุดให้ 5 คะแนน และคะแนนลดลงตามลำดับ คือ น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน แต่ถ้าข้อความเชิงลบจะให้คะแนนกลับกัน ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่ามีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

4. วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานของบุคลากร ที่สร้างสมจากบุคลากรหลายฝ่ายในโรงเรียน เป็นรูปแบบเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของฮอฟสตีต (Hofstede, 1991) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ 6 ด้าน ประกอบด้วย มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มิติปัจเจกนิยม/กลุ่มนิยม มิติความเป็นชาย/ความเป็นหญิง และมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

4.1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในขอบเขตของอำนาจตามลำดับชั้นในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานในโรงเรียน ที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย โดยผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และใช้หลักการปกครองแบบประชาธิปไตย

4.2 ปัจเจกนิยม หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน ลักษณะที่แสดงออกถึงวัฒนธรรม คือ การที่บุคคลให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตนเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของโรงเรียน เป็นอิสระและกล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในโรงเรียน สามารถที่จะดูแลตัวเอง มีความรับผิดชอบ และแข่งขันกันทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของตนเอง

4.3 กลุ่มนิยม หมายถึง การที่บุคลากรแต่ละคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายของโรงเรียนก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายของตนเอง บุคลากรจะมีความสามัคคีกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีการตอบแทนซึ่งกันและกัน และหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง รวมทั้งผู้ที่ผู้บริหารจะต้องคอยปกป้องผู้ร่วมงานของตนด้วย

4.4 ความเป็นชาย หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน ที่สะท้อนถึงการแสดงออกตามบทบาททางเพศชายของบุคลากรในโรงเรียน ลักษณะบุคลิกแบบความเป็นชาย มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ยึดหลักการ มีความคิดอย่างเป็นระบบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทางวัตถุ

4.5 ความเป็นหญิง หมายถึง การสะท้อนถึงการแสดงออกตามบทบาททางเพศ หญิงของบุคลากรในโรงเรียน ลักษณะบุคลิกภาพแบบความเป็นหญิง ที่มีความประณีประนอม มีความสงบเยือกเย็น อ่อนโยน คำหนึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นมากกว่าหลักการ มีความจริงใจและเข้าใจต่อกัน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

4.6 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน ที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นของบุคลากรในโรงเรียน เป็นขอบเขตซึ่งบุคลากรในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกังวล รู้สึกกลัวเนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน ก็จะมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ การควบคุม การระมัดระวังป้องกันความไม่แน่นอนนั้น

การวัดวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบวัดวัฒนธรรมองค์การของประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ลักษณะแบบสอบถามใช้ประเมินลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียน ตามการรับรู้ของครู มีทั้งหมด 24 ข้อ เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ จริง ค่อนข้างจริง ไม่แน่ใจ ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ถ้าตอบจริง ให้ 5 คะแนน และคะแนนจะลดลงตามลำดับ คือ ไม่จริง ให้ 1 คะแนน ถ้าได้คะแนนด้านไหนมากแสดงว่าโรงเรียนมีลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียนด้านนั้นสูง

5. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปการศึกษาแนวใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนโดยตรง ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ มีส่วนร่วมในการร่วมคิด วิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติกิจกรรม และการร่วมรับผลประโยชน์ รวมถึงการติดตามผลประเมินผลของกิจกรรม และการแก้ไขข้อบกพร่องของกิจกรรมที่ปฏิบัติด้วยกัน เพื่อบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

การวัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเองตามนิยามปฏิบัติการ และศึกษาแบบวัดของฉลูวิทย์ ดีวงศ์ (2545) และ สัตยญา พันธไชย (2545) เป็นแนวในการสร้างข้อคำถาม ซึ่งจะถามในบริบทของการกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในงานทั้ง 4 ด้าน ตามการรับรู้ของครูที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ถ้าตอบมากที่สุดให้คะแนน 5 คะแนน และคะแนนจะลดลงตามลำดับ คือ น้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน ถ้าได้คะแนนมากแสดงว่าโรงเรียนนั้นมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาก

6. ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ โดยพิจารณาจากดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

6.1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หมายถึง ผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสมอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถทักษะ สุขภาพกาย และจิตที่ดี และคุณธรรม จริยธรรมที่จำเป็นในการดำรงชีวิต

การวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบประเมินมาตรฐานโรงเรียนที่เป็นผลผลิต ด้านคุณภาพนักเรียน ในการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 14-16) ตามการรับรู้ของครู แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย น้อยมาก ถ้าตอบดีมาก ให้ 5 คะแนน และคะแนนจะลดลงตามลำดับ คือ น้อยมาก ให้ 1 คะแนน ถ้าคะแนนจากแบบวัดด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงแสดงว่าโรงเรียนนั้นมีประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูง

6.2 ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานที่ทำของครูทั้งในปัจจุบันและอนาคต พอใจที่จะทำงานในความรับผิดชอบ มีความสุขในการทำงานและไม่คิดลาออกไปจากหน้าที่การงานนั้น

การวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยปรับปรุงแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยรวม ของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 393) ซึ่งมีทั้งหมด 7 ข้อ แต่ในการศึกษารั้งนี้ผู้วิจัยปรับปรุงเป็น 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ถ้าตอบมากที่สุดให้ 5 คะแนน และคะแนนจะลดลงตามลำดับ คือ น้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน แต่ถ้าข้อความเชิงลบจะให้คะแนนกลับกัน ถ้าคะแนนความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงแสดงว่าโรงเรียนนั้นมีประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูสูง

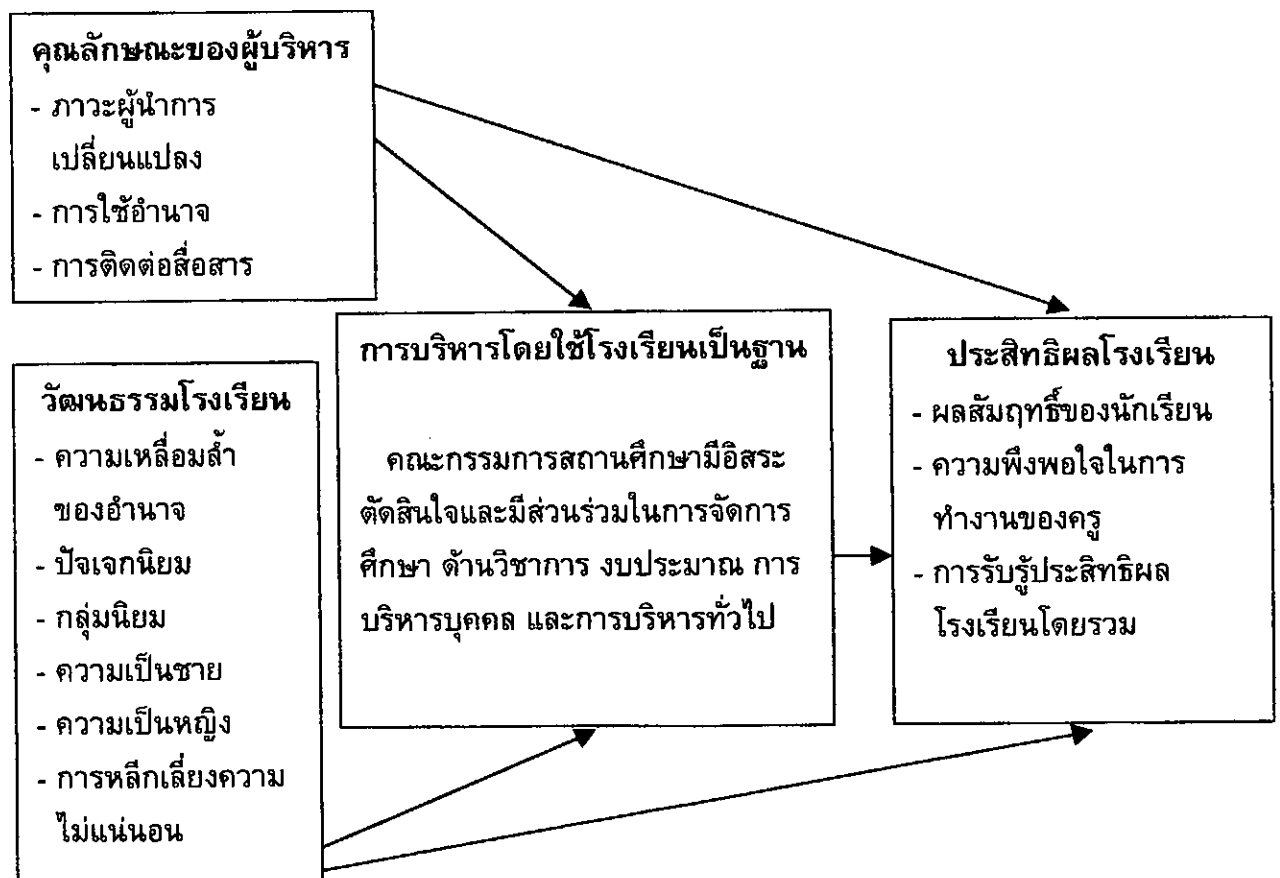
6.3 การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม หมายถึง การรับรู้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นความสามารถในการผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น

การวัดการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ผู้วิจัยปรับปรุงแบบวัดประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 : 307) ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดประสิทธิผลองค์กรโดยรวมของมอทท์ (Hoy and Miskel, 2001 : 307 ; citing Mott, 1972) มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ เช่น

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ถ้าตอบมากที่สุด ให้ 5 คะแนน และคะแนนจะลดลงตามลำดับ คือ น้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน ถ้าคะแนนการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมสูงแสดงว่าโรงเรียนนั้นมีประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมสูง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาตามการรับรู้ของครู โดยศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจ) และวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของเบส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) เฟรนช์ และราเวน (French and Raven, 1968) และฮอฟสตีต (Hofstede, 1991) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) ตามแนวคิดการปฏิรูปการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และประสิทธิผลโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel, 2001) ซึ่งจากแนวคิด เอกสาร และงานวิจัย สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู
2. วัฒนธรรมโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู
4. คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา
5. คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง
6. วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน (School Effectiveness)
2. ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)
4. คุณลักษณะของผู้บริหาร
 - 4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
 - 4.2 การใช้อำนาจ (Power)
 - 4.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture)
6. ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator)

ประสิทธิผลโรงเรียน (School Effectiveness)

ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผลมีความหมายแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการสาขาต่าง ๆ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ ให้ความสำคัญประสิทธิผลเช่นเดียวกับผลกำไรหรือผลประโยชน์ของการลงทุน ส่วนผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์ให้ความสำคัญที่เป็นนวัตกรรมหรือผลผลิตใหม่ๆ และนักสังคมสงเคราะห์มองประสิทธิผลในรูปของคุณภาพและชีวิตการทำงาน (Steers. 1977 : 1) ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลที่เกิดจากการจัดกระทำขององค์การหรือคณะบุคคล ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ (บุญเรือง ศรีเหรียญ. 2542 : 25) เป็นความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Northcraft and Neal. 1990 : 6) เห็นได้ว่า ประสิทธิภาพองค์การนั้นจะมองไปที่การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์การต่างๆ มักจะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายอย่าง ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพองค์การจึงจำเป็นต้องครอบคลุมถึงเกณฑ์หลายประการ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การต่อไป (Steers. 1977 : 1-2)

นักวิชาการที่ให้ความหมายประสิทธิผลโดยนำเกณฑ์ของความเป็นระบบมาใช้ เช่น ไชน์ (ภรณ์ กীরติบุตร. 2529 : 7 ; อ้างอิงจาก Schein. 1970. *Organizational Psychology*.) ให้ความหมาย ประสิทธิผลของระบบองค์การว่า หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป ส่วนมอทท์ (Hoy and Miskel. 1991 : 398 ; citing Mott. 1972. *The Characteristics of Effective Organizations*.) ให้ความหมายในแง่ของปริมาณและคุณภาพของการผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น

สำหรับประสิทธิผลโรงเรียน มีทั้งผู้ให้ความหมายเฉพาะการบรรลุเป้าหมายอย่างเดียว และการพิจารณาทั้งระบบ การมองประสิทธิผลโรงเรียนที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายอย่างเดียว ซึ่งฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษา ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้การสนับสนุนโรงเรียน ส่วนใหญ่จะมองประสิทธิผลโรงเรียนในส่วนของ ภาระกิจที่ตรวจสอบได้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการออกของนักเรียน ความพึงพอใจใน งานของครู และขวัญของบุคลากร ส่วนกลิคแมน (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 31 ; อ้างอิง จาก Glickman. 1987. *Supervision of Instruction A Revelopmental Approach*.) ให้ความหมายประสิทธิผลโรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่า ระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ เช่นเดียวกับชิตชนก เชิงเซาว์, อัมภา บุญช่วย และทวี ทองคำ (2541 : 133) ที่วัดประสิทธิผลของโรงเรียนจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สำหรับการพิจารณาประสิทธิผลทั้งระบบนั้น ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Furguson. 1985 : 131) ให้แนวคิดว่าประสิทธิผลโรงเรียนอาจพิจารณาจาก นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีการ จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมที่มากกระทบ ทั้งภายในและภายนอกของบุคคล และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับครูได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001 : 297-307) ประสิทธิผลโรงเรียนพิจารณาผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการ ทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม พิจารณาจากความสามารถในการผลิต ที่เป็นปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และ ความสามารถในการยืดหยุ่น และสายสุดา กิจประยูร (2544 : 38) ก็พิจารณาประสิทธิผลโรงเรียน จาก ความพึงพอใจในการทำงานของครู บรรยากาศในโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32-33) ให้ความหมายประสิทธิผลโรงเรียนว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนา นักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้ ส่วนรุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร

(2536 : 163) ให้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายของประสิทธิผลดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ที่เป็นความสามารถในการผลิต ทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น รวมทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

สเตียร์ (Steers. 1977 : 38-50) ได้แบ่งรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ (Models of Organizational Effectiveness) ออกได้เป็น ดังนี้

1. แบ่งตามจำนวนเกณฑ์เครื่องมือที่ใช้วัด มี 2 ประเภท ได้แก่

1.1 เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures)

ยุคต้นๆ ของการศึกษาประสิทธิผลองค์การ มักจะใช้เพียงเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินประสิทธิผลองค์การ ซึ่งแคมป์เบล (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 42-45 ; อ้างอิงจาก Campbell. 1973. *Research into The Nature of Organizational Effectiveness : An Endangered.*) ได้สำรวจไว้ เช่น ความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป (Overall Effectiveness) คุณภาพ (Quality) ผลผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลกำไร (Profit) การเติบโต (Growth) ความมั่นคง (Stability) การขาดงาน (Absenteeism) ขวัญกำลังใจ (Moral) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความขัดแย้ง-ความสามัคคี (Conflict-Cohesion) ความยืดหยุ่น-การปรับตัว (Flexibility-Adaptation)

สเตียร์ (Steers. 1977 : 38-39) ได้กล่าวว่า การใช้ตัวแปรเดี่ยวหรือเกณฑ์เดี่ยว แต่ละตัวเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลนั้นก่อให้เกิดปัญหาได้ คือ 1) เป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยตัวมันเองนั้นกว้างขวางพอเพียงที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์การได้ 2) ตัวแปรหลายตัวซึ่งใช้ในการวัดประสิทธิผล เช่น ความพึงพอใจ มีลักษณะของใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยหรือผู้บริหารว่านั่นคือ "สิ่งที่ควรจะเป็น" แทนที่จะเป็นตัวแปรซึ่งเป็นกลางในการวัดความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ และ 3) ปัญหาสำคัญที่สุดคือ ปัญหาการผสมผสานตัวแปรเดี่ยวๆ เหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อเข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อประสิทธิผลองค์การ

1.2 เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง (Multivariate Effectiveness Measures) การประเมินประสิทธิผลองค์การระยะหลังใช้เกณฑ์หลายอย่างในการประเมิน ซึ่งสร้างจากสมมติฐาน (Hypothesis) เพื่อสร้างเป็นแบบจำลองและนำไปหาความสัมพันธ์กับตัวแปรหลักซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งรูปแบบเหล่านี้มีประโยชน์มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของเบนนิส (Bennis, 1962) เกณฑ์ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ความรู้สึกมีเอกลักษณ์ (Sense of Identity) ความสามารถในการทดสอบความจริง (Capacity to Test Reality) และรูปแบบของกิบสัน (Gibson, 1973) เกณฑ์การประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) การอยู่รอด (Survival) เป็นต้น (Steers, 1977 : 44-45 ; citing Bennis, 1962. *Assessment of Organizational Effectiveness.* ; Gibson, 1973. *Organizations : Structure, Process, Behavior.*)

2. แบ่งตามแนวทางการกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างรูปแบบ มี 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1 รูปแบบที่มีลักษณะพรรณนา (Descriptive Models)

ได้จากการสรุปลักษณะ (Characteristics) ที่ได้จากการวิเคราะห์วิจัยองค์การที่ประสบความสำเร็จมาเสนอ โดยอยู่บนพื้นฐานของการค้นพบจากสภาพความเป็นจริงสิ่งที่เกิดขึ้น

2.2 รูปแบบที่มีลักษณะเป็นการสร้างบรรทัดฐาน (Normative Models)

รูปแบบส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่สร้างบรรทัดฐานซึ่งพยายามกำหนดสภาวะที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้องค์การมีประสิทธิผล การสร้างบรรทัดฐานดังกล่าวอาจเกิดจากการสร้างทฤษฎี (Theoretical Formulations) หรือจากค่านิยมส่วนตัวของผู้เสนอเอง และสิ่งที่มีมักจะขาดอยู่เสมอในแบบจำลองนี้ก็คือ เหตุผล (Rationale) หรือการทดลอง เพื่อพิสูจน์ว่าเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์การได้อย่างถูกต้องแท้จริง (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529 : 50)

3. แบ่งตามความสามารถในการนำเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลไปประยุกต์ใช้ มี 2 รูปแบบ ได้แก่

3.1 รูปแบบที่เป็นสากล (Universalistic Models)

เป็นรูปแบบซึ่งผู้สร้างอ้างว่าเกณฑ์ในรูปลักษณ์ดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การได้ทั่วไปทุกองค์การ เช่น แบบจำลองของ แคพเลาว์ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529 : 59 ; อ้างอิงจาก Caplow, 1964. *Principles of Organization.*) เสนอแนะว่า

ประสิทธิผลองค์กร 2 องค์กร หรือองค์กรเดียว ในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้และประเมินผลโดยวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ ความมั่นคง (Stability) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) ความสมัครใจ (Voluntarism) และความสัมฤทธิ์ผล (Achievement)

3.2 รูปแบบเฉพาะ (Contingent Models)

เป็นรูปแบบที่เสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล ที่ใช้ได้เฉพาะกับองค์กรบางประเภทเท่านั้น

4. แบ่งตามเทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล มี 2 รูปแบบ ได้แก่

4.1 รูปแบบอนุมาน (Deductive Models)

เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิจารณาหลักการทั่วไป ประกอบไปด้วยเกณฑ์การประเมินผลซึ่งได้จากการตีความหรือการเสนอทฤษฎีแล้วนำเกณฑ์ดังกล่าวไปทำการศึกษาวเคราะห์ต่อไป เช่น รูปแบบของจอร์โกโปโลสและแทนเนบาว์ม (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 54, 64-65 ; อ้างอิงจาก Georgopoulos and Tannenbaum. 1957. *The Study of Organizational Effectiveness.*) ซึ่งสร้างรูปแบบด้วยการตีความหรือให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่าหมายถึง การที่องค์กรในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหาย และโดยไม่สร้างความเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก ดังนั้น ตัวแปรที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรจึงประกอบด้วย ความสามารถในการผลิตขององค์กร (Productivity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการปราศจากความตึงเครียด (Strain)

4.2 รูปแบบอุปมาน (Inductive Models)

เป็นรูปแบบที่เป็นผลจากการพิสูจน์กรณีเฉพาะ โดยผู้ทำการศึกษาวิจัยพยายามสร้างเกณฑ์การประเมินที่มีความหมายอันเป็นผลมาจากการค้นคว้าวิจัย รูปแบบประเภทนี้หลายแบบได้จากการสำรวจการศึกษาที่ทำกันมาจากหลายๆ แหล่ง และพยายามผสมผสานกันเข้าให้เป็นรูปแบบรวม (Unified) เช่น รูปแบบของไพร์ซ์ (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 54, 57-58 ; อ้างอิงจาก Price. 1968. *Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions.*) มองประสิทธิผลองค์กร ว่าเป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Degree of Goal Achievement) จึงได้สำรวจการศึกษาวิจัยจำนวน 50 ชิ้น ครอบคลุมองค์กรเกือบทุกประเภท และวิเคราะห์ตัวแปรบ่งชี้ถึงประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการผลิต (Productivity) การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร (Conformity)ขวัญกำลังใจ (Morale) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) และ ความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization)

ทฤษฎีในการศึกษาประสิทธิผลองค์การ

การนิยามประสิทธิผลเพียงมิติเดียวยังไม่เพียงพอว่าโรงเรียนหรือองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผล ยังขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ถูกใช้ประเมินด้วย การจะบอกได้ว่าในเขตพื้นที่ที่โรงเรียนหนึ่งจะมีประสิทธิผลมากกว่าโรงเรียนอื่นๆ หรือการจะใช้เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลเพื่อการวางแผนการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน จำเป็นต้องมีรูปแบบทฤษฎีเป็นแนวในการประเมิน ซึ่งฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 374-383 ; 2001 : 289-307) เสนอไว้เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ดังนี้

1. ประสิทธิผลองค์การตามรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness)

การให้นิยามของประสิทธิผลองค์การโดยทั่วไป คือ ระดับของการบรรลุเป้าหมาย ซึ่ง เอทซีโอนี (Hoy and Miskel. 1991 : 375 ; citing Etzioni. 1964. *Modern Organization.*) ให้นิยามเป้าหมายขององค์การไว้กว้างๆ ว่า "เป้าหมายขององค์การเป็นภาระกิจที่องค์การพยายามทำให้บรรลุผล" องค์การหนึ่งจะมีประสิทธิผลถ้าผลผลิตสุดท้ายบรรลุผลหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การมากกว่า

ประสิทธิผลองค์การในรูปแบบของการบรรลุเป้าหมาย จะมีความแตกต่างกันของเป้าหมายในเชิงปฏิบัติการและเป้าหมายในเชิงหลักการ (Hoy and Miskel. 2001 : 290) เป้าหมายในเชิงหลักการเป็น คำแถลงการณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นไปตามพันธกิจของโรงเรียน และจะปรากฏอยู่ในคู่มือของนักเรียน บางครั้งอาจเป็นนามธรรมและเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น นักเรียนทุกคนจะต้องเข้าถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ นอกจากนี้เป้าหมายในเชิงหลักการมักจะสอดคล้องกับแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนที่ให้การสนับสนุนโรงเรียนมากกว่าที่จะเป็นการชี้ให้นักการศึกษานำไปปฏิบัติ ในขณะที่เป้าหมายเชิงปฏิบัติการจะสะท้อนถึงภาระหน้าที่หรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน ดังนั้นเป้าหมายในเชิงหลักการอาจจะอยู่ในเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ หรือไม่เป็นก็ได้ เป้าหมายในเชิงปฏิบัติการที่ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย เช่น การนำเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายมาเรียนร่วมกับเด็กปกติ ครูจะต้องดูแลเด็กวันละ 6-8 ชั่วโมง

แคมป์เบลล์ (Hoy and Miskel. 1991 : 375 ; citing Campbell. 1977. *On the Nature of Organizational Effectiveness.*) ได้สรุปข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) ของรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย ไว้ 2 ประการ คือ ประการแรก ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจขององค์การจะมีเป้าหมายของตนเองอยู่ในใจ ประการที่สอง เป้าหมายนั้นมีไม่มากเกินไปที่จะสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงๆ ได้ และเป็นรูปธรรมที่คนอื่นๆ สามารถเข้าใจได้ ถ้าข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวเป็นที่ยอมรับกัน ผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถประเมินประสิทธิผลองค์การ และพัฒนาวิธีการประเมินการบรรลุเป้าหมายได้ ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้

โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการรวมอำนาจและทำให้เป็นระบบ ให้แนวทางในการปฏิบัติตามหลักสูตร

ข้อควรสังเกต (Criticisms) ของวิธีการบรรลุเป้าหมาย

คาเมรอน (Hoy and Miskel. 2001 : 291 ; citing Cameron. 1978. *Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education.*) ได้วิเคราะห์ข้อสังเกตเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในการประเมินประสิทธิผลองค์กรการ ไว้ดังนี้

1. เป้าหมายสำคัญๆ ส่วนใหญ่เป็นของผู้บริหารมากกว่าที่ถูกตั้งขึ้นโดย ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และตัวแทนคนอื่น ๆ ผู้วิจัยมักจะถามเพียงผู้บริหารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนมากกว่าบริบทอื่น ๆ พวกเขาไม่คำนึงถึงความคาดหวังอื่น ๆ ที่ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายของโรงเรียน
2. ในหลายๆ งานวิจัย ผู้วิจัยมองข้ามความซับซ้อนของเป้าหมายและธรรมชาติของความขัดแย้ง รูปแบบการบรรลุเป้าหมายจะมีความเป็นตรรกะและมีความคงที่ภายใน แต่ในความเป็นจริงเป้าหมายของโรงเรียนมักจะมี ความขัดแย้งในตัวเอง
3. เป้าหมายขององค์กรการเป็นตัวอธิบายถึงการปฏิบัติการของโรงเรียนและนักการศึกษา แต่ไม่ได้เป็นตัวการกระทำเอง
4. เป้าหมายขององค์กรการเป็นพลวัต ขณะที่รูปแบบการบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งคงที่ เป้าหมายอาจเปลี่ยนแปลงได้หลายบริบทและหลายพฤติกรรม แต่รูปแบบยังคงเหมือนเดิม
5. เป้าหมายเชิงหลักการขององค์กรการอาจจะไม่เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เพราะการปฏิบัติจริงๆ เป็นสิ่งที่ยากและซับซ้อน ผู้วิจัยไม่สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องเหมือนกัน นอกจากนี้เป้าหมายเชิงหลักการจะถูกให้ความสำคัญมากกว่าเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ
6. สิ่งที่ได้จากการวัดตามรูปแบบการบรรลุเป้าหมายจะไม่บริสุทธิ์ เพราะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น คุณภาพของนักเรียนและครู ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่โรงเรียนมี ความหลากหลายของสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรการ เช่น สถานะทางเศรษฐกิจของโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านกล่าวว่า รูปแบบการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะอธิบายประสิทธิผลขององค์กรการได้ ซึ่งสิ่งที่ไม่ได้กล่าวถึงในรูปแบบการบรรลุเป้าหมายนั้นได้ถูกเสนอไว้ในรูปแบบระบบทรัพยากร ดังที่เสนอไว้ในงานของ เอทซิโอนี แคทซ์ และคาร์ห์น (Hoy and Miskel. 1991 : 377 ; citing Etzioni. 1960. *Two Approaches to Organizational Analysis : A Critique.* ; Katz and Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organizations.*)

2. ประสิทธิภาพขององค์การตามรูปแบบระบบทรัพยากร (System Resource Model of Organizational Effectiveness)

การให้คำนิยามประสิทธิภาพขององค์การตามรูปแบบระบบทรัพยากร หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์การตามสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ และการลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่าและทรัพยากรที่ขาดแคลน ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายของเกณฑ์ประสิทธิผล และรูปแบบนี้มุ่งให้ความสนใจต่อความสามารถขององค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ นอกจากนี้การนิยามประสิทธิผลยังเน้นถึงความสำคัญของกระบวนการที่ต่อเนื่องของการแลกเปลี่ยน การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีค่า ตามรูปแบบระบบทรัพยากรโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากจะทำให้เกิดความเจริญเติบโตโดยการทำผลประโยชน์ให้กับผู้ปกครองและนักเรียนหรือผู้ออกกฎหมาย ดังนั้น เกณฑ์การวัดประสิทธิผลจะกลายเป็นความสามารถที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์การ (Hoy and Miskel. 1991 : 377)

งานเขียนเกี่ยวกับรูปแบบระบบทรัพยากร (Hoy and Miskel. 1991 : 377-378 ; citing Yuchtman and Seashore. 1967. *A System Resource Approach to Organizational Effectiveness*. ; Cambell. 1977. *On the Nature of Organizational Effectiveness*. ; Goodman and Penning. 1977. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*.) ได้ให้ข้อตกลงเบื้องต้นและหลักการโดยทั่วไป ดังนี้ ประการแรก องค์การเป็นระบบเปิดที่ใช้หาประโยชน์จากสภาวะแวดล้อม หรือเป็นรูปแบบระบบสังคมซึ่งประกอบด้วย มิติขององค์การ มิติของบุคคล และมิติของกลุ่ม รวมทั้งวงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) จะเป็นหลักเกณฑ์ของการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ประการที่สอง องค์การไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตามจะต้องเผชิญกับอุปสรรคหลาย ๆ อย่าง ดังนั้น การจะกำหนดเป้าหมายเพียงไม่กี่ข้อย่อมเป็นไปได้ การจะให้้องค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สมาชิกในองค์การต้องมีความสามัคคี องค์การต้องให้ความสำคัญกับเรื่องความจำเป็นของแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ และมุ่งเน้นหาวิธีการที่เหมาะสมในการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ตามรูปแบบระบบทรัพยากรผู้วิจัยจะต้องใช้เกณฑ์เกี่ยวกับความมั่นคงภายในในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ และรูปแบบนี้จะทำนายได้ว่า้องค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการจัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รัดกุม ภายใต้การควบคุมและตรวจสอบด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ข้อควรสังเกตของวิธีการบรรลุเป้าหมาย

ประสิทธิภาพขององค์การตามรูปแบบระบบทรัพยากรมีข้อบกพร่องเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษา (Hoy and Miskel. 1991 : 378 ; citing Cameron. 1978. *Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education*. ; Scott. 1977. *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*. ; Steers.1977. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. ; Kirchoff. 1977. *Organization Effectiveness*

Measurement and Policy Research.) กล่าวคือ รูปแบบนี้มุ่งที่จะให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้าจำนวนมากๆ เพียงอย่างเดียว จนละเลยที่จะมองไปยังส่วนอื่นๆ บางครั้งอาจมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ได้ เช่น สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนมีการแข่งขันกันสูงเพื่อให้ได้นักเรียนเข้ามาศึกษา ดังนั้นจึงละเลยความเคร่งครัดและคุณภาพของโปรแกรมการศึกษา

จากข้อควรสังเกต จริงแล้วรูปแบบระบบทรัพยากรเป็นรูปแบบเดียวกับรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย นั่นคือ การเพิ่มปัจจัยนำเข้าหรือการได้มาซึ่งทรัพยากรก็เป็นการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างวิธีการบรรลุเป้าหมายและวิธีการระบบทรัพยากรจะต้องอภิปรายกันใหม่ ซึ่งฮอลล์ (Hall, 1987 : 100) ให้ข้อสังเกตว่า การได้มาซึ่งทรัพยากรไม่ได้เกิดขึ้นโดยไร้สาเหตุ แต่มันเป็นไปตามการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ และสตีเยร์ (Steers, 1977 : 48) ได้สนับสนุนว่า การนำเอารูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรมารวมกันเป็นวิธีการศึกษาประสิทธิผลองค์กรได้ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ประสิทธิภาพองค์กรตามการบูรณาการรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย และรูปแบบระบบทรัพยากร (An Integrated Goal and System Resource Model of Effectiveness)

มีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญร่วมกันอย่างหนึ่งของทั้งรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย และรูปแบบระบบทรัพยากร คือ ความเป็นไปได้และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่จะนำไปสู่เกณฑ์การประเมิน 1 ชุด และนั่นก็เป็นประสิทธิผลองค์กร (Hoy and Miskel, 2001 : 293 ; citing Connolly, Conlon and Deutsch, 1980. *Organizational Effectiveness : A Multiple-Constituency Approach.*) ในรูปแบบการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพองค์กรดูจากการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย มีการจัดกระทำกับสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ นักเรียน บุคลากร เทคโนโลยี และวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น เงินเพื่อใช้แลกเปลี่ยนกับทรัพยากรอื่นๆ ส่วนรูปแบบระบบทรัพยากรเป็นระบบเปิด ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความกลมกลืน (Harmony) ขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการบริหาร การตัดสินใจ การสื่อสาร การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และการนำบุคลากรในองค์กร

นักทฤษฎีอีกหลายคน (Hoy and Miskel, 2001 : 293 ; citing Goodman and Penning, 1977 ; Steers, 1977 ; Campbell, 1977) ได้พยายามบูรณาการทั้ง 2 วิธีการเข้าด้วยกัน พวกเขาเห็นว่าไม่อาจเสี่ยงการใช้วิธีการบรรลุเป้าหมายได้ ขณะที่ระบบทรัพยากรเป้าหมายเป็นพลวัตและเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบต่างๆ ได้ ดังนั้นเมื่อนำแนวคิดของระบบนี้มาใช้ก็จะเป็นตัวบอกถึงคุณลักษณะของเป้าหมายในองค์กร

การที่จะเข้าใจประสิทธิผลองค์การให้ดียิ่งขึ้น รูปแบบบูรณาการจำต้องกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เวลา (Time) คณะทำงานหลายๆ กลุ่ม (Multiple Constituencies) เกณฑ์การวัดหลายเกณฑ์ (Multiple Criteria)

เวลา (Time)

เวลาเป็นปัจจัยที่ถูกกละเลยในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การและการวัดประสิทธิผลองค์การ ซึ่งจริงๆ แล้วเวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก (Hoy and Miskel. 2001 : 293 ; citing Bluedon and Denhardt. 1988. *Times and Organization*) นักการศึกษาผู้รู้ดีว่าในหนึ่งปีการศึกษา มีบางช่วงเวลาที่เข้าสู่ภาวะวิกฤติ และการหยุดชะงักของระบบ และทำให้การบรรลุเป้าหมายลดลง เช่น ช่วงเวลา 2-3 วันสุดท้ายของแต่ละปีการศึกษาจะเกิดความวุ่นวายขึ้นมาก และการรู้เช่นนี้จะทำให้นักการศึกษาคิดกลไกขึ้นมาควบคุม เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะสั้นๆ นี้ได้ เช่น การพิจารณาอย่างเข้มงวดเกี่ยวกับกฎระเบียบ การออกไปศึกษาภาคสนาม การทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

มิติเวลาในรูปแบบประสิทธิผลองค์การเป็นลำดับอนุกรม (Continuum) ของความสำเร็จจากระยะสั้นถึงระยะยาว สำหรับโรงเรียนตัวชี้วัดของประสิทธิผลในระยะสั้น ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ขวัญและกำลังใจของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครู เกณฑ์การวัดความสำเร็จในระยะกลาง ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียน และโปรแกรมการให้ความรู้ ความก้าวหน้าทางอาชีพของนักการศึกษา และความสำเร็จของนักเรียน จากกรอบแนวคิดของระบบทรัพยากร เกณฑ์การวัดความสำเร็จในระยะยาว คือ ความอยู่รอด (Survival) ขององค์การ แต่การลดลงของผู้สมัครเข้าเรียน การปิดตัวลงของโรงเรียน และการยุบรวมของโรงเรียนขนาดเล็กเข้าด้วยกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาของความอยู่รอดขององค์การระยะยาว นอกจากนี้อิทธิพลของเวลาอีกอย่างหนึ่งก็คือ เกณฑ์ประสิทธิผลองค์การไม่คงที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะทำงาน แนวคิดในการทำงานและความคาดหวังก็เปลี่ยนไป ประสิทธิภาพโรงเรียนก็เปลี่ยนไปด้วย เช่น ระหว่างทศวรรษที่ 1970 โรงเรียนจะให้ความสำคัญทางด้านจิตสังคม และความเสมอภาคของนักเรียน แต่พอต้นทศวรรษที่ 1980 รัฐบาลเริ่มต้องการประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และเน้นทักษะการปฏิบัติงาน สำหรับในปัจจุบันให้ความสำคัญกับหลักสูตรมาตรฐานและการทดสอบ โรงเรียนมุ่งเน้นให้นักเรียนมีทักษะทางด้านความคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาสามารถนำพาเศรษฐกิจของชาติไปสู่เป้าหมายในศตวรรษที่ 21 ได้ (Hoy and Miskel. 2001 : 294)

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในวันนี้อาจจะไม่มีประสิทธิภาพในวันข้างหน้าก็ได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะทำงาน แนวความคิดและการคาดหวังใหม่ ดังนั้นเมื่อมีการอภิปรายเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน มิติเวลาจึงมีความสำคัญ

คณะทำงานหลาย ๆ กลุ่ม (Multiple Constituencies)

คณะทำงาน คือ กลุ่มของบุคคลภายในหรือภายนอกที่มีอุดมการณ์ (Preferences) หรือมีความสนใจร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรมและผลลัพธ์ขององค์การ (Hoy and Miskel. 2001 : 294 ; citing Cameron. 1978 ; Tsui. 1990. *A Multiple-Constituency Model of Effectiveness.*) เกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนถึงทั้งค่านิยม และอคติของคณะทำงานหรือผู้ถือหุ้น (Stakeholders) สำหรับโรงเรียนชนิดของเกณฑ์ประสิทธิผลเป็นความคิด (Drawn) ที่เกิดจากความสนใจของหลาย ๆ กลุ่ม ดังนั้นผู้ถือหุ้นจากหลาย ๆ ฝ่ายจะมีบทบาทในการนิยามและการวัดการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพโรงเรียนมีการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้ปกครอง ผู้บริหาร นักเรียน ครู คณะกรรมการโรงเรียน นักธุรกิจ นักการเมือง คณะรัฐบาล สื่อมวลชน ผู้เสียภาษี ถ้าดูองค์การตามรูปแบบทางการเมือง โรงเรียนเปรียบเสมือนสนามรบ (Battlegrounds) ที่ผู้ถือหุ้นใช้ในการแข่งขันเพื่อให้ได้เกณฑ์ประสิทธิผลเป็นไปตามความสนใจของตนเอง สุดท้ายแล้วประสิทธิผลมีความเป็นวิชาการน้อยลงและตอบสนองทางการเมืองมากขึ้น

เมื่อมีปัจจัยมากขึ้น ซับซ้อนขึ้น กลุ่มคณะทำงานก็จะมีเกณฑ์การวัดประสิทธิผลแตกต่างกัน (Hoy and Miskel. 2001 : 293.) เช่น ผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษามุ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า โครงสร้างตัวชี้วัดของประสิทธิผล เช่น การมีอุปกรณ์ที่เพียงพอและสามารถใช้งานได้ จำนวนแหล่งเงินทุน และการปฏิบัติงานของบุคลากร สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยภายใต้การควบคุมของการบริหาร ในขณะที่ครูมุ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการของประสิทธิผลทางการศึกษา พวกเขาให้เหตุผลว่าประสิทธิผลต้องรองรับขึ้นด้วยคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการสอนของพวกเขา นักเรียน ผู้เสียภาษี และนักการเมือง ก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลลัพธ์และการวัดที่มีประสิทธิภาพ พวกเขาประเมินโรงเรียนจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ค่านิยมของผู้สำเร็จการศึกษา

ดังนั้นการรวมโมเดลการบรรลุเป้าหมายและโมเดลระบบทรัพยากร ทำให้คณะทำงานหลาย ๆ กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ให้นิยามและประเมินประสิทธิผลโรงเรียนต้องใช้เกณฑ์ที่หลากหลาย การใช้ดัชนีชี้วัด (Indicator) ประสิทธิภาพเพียงเกณฑ์เดียวไม่เพียงพอ อำนาจและการเมืองก็มีผลทั้งต่อการให้ค่านิยมและการวัดของประสิทธิผลด้วย (Hoy and Miskel. 2001 : 295 ; citing Kanter and Brinkerhoff. 1981. *Organizational Performance : Recent Development in Measurement.*)

เกณฑ์การวัดหลายเกณฑ์ (Multiple Criteria)

ประสิทธิผลองค์การเป็นเรื่องที่ต้องดูในหลายๆ แง่มุม การที่จะนำเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถที่จะบอกประสิทธิผลทั้งหมดของโรงเรียนได้ ดังนั้นเกณฑ์การวัดก็ต้องมีหลายเกณฑ์

การพัฒนาดัชนีการวัดประสิทธิผลโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ต้องอาศัยมโนทัศน์หลักหลายๆ มโนทัศน์ ซึ่งแนวคิดระบบเปิดสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์วัดประสิทธิผลหรือเป้าหมายต่างๆ เมื่อนำรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรมารวมกัน ดัชนีชี้วัดประสิทธิผลสามารถเขียนเป็นวงจรระบบเปิดได้ คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ทรัพยากรมนุษย์ และแหล่งเงินทุน กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformations) คือ กระบวนการภายใน และโครงสร้าง และผลผลิต (Outputs) คือ ผลลัพธ์ (Outcomes) ของการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Performance Outcomes) ประกอบด้วย ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และการบริการของโรงเรียนที่จัดให้แก่ นักเรียน นักการศึกษา และคณะทำงานคนอื่นๆ ดัชนีชี้วัดของผลลัพธ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู เจตคติของครูและนักเรียน อัตราการออกกลางคันของนักเรียน ระดับการขาดงานบ่อยๆ ของครู ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนของสังคม ซึ่งสก็อตต์ (Hoy and Miskel. 2001 : 295-296 ; citing Scott. 1992. *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems.*) ให้ข้อสังเกตว่าผลลัพธ์จะถูกนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล

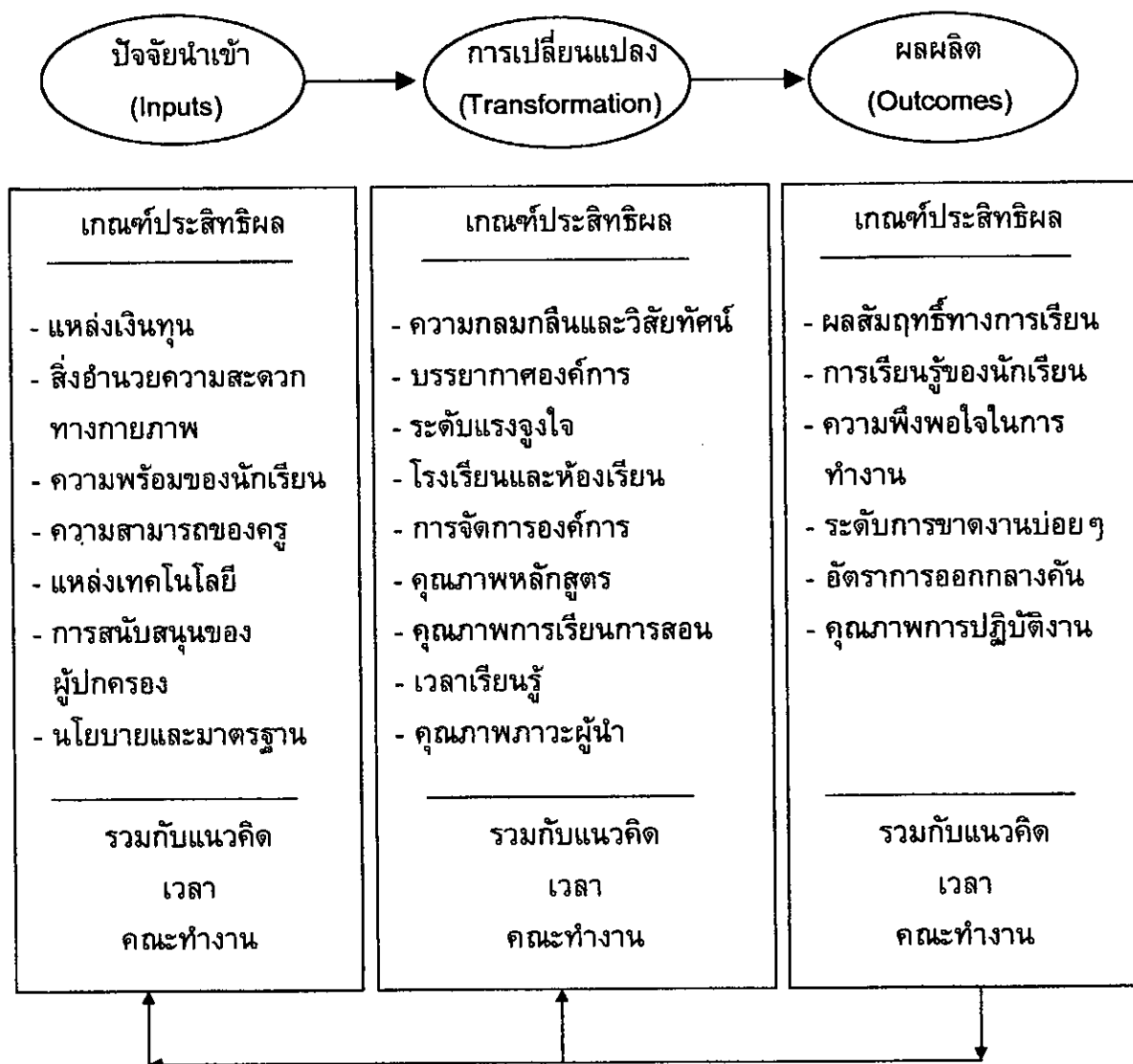
เกณฑ์โครงสร้างและกระบวนการ (Structure and Process Criteria) เป็นปริมาณคุณภาพ และความกลมกลืน ของกระบวนการและโครงสร้างภายในที่จะนำปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลลัพธ์ ความกลมกลืนของระบบระหว่างองค์ประกอบภายในเป็นกฎเกณฑ์ที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรภายนอก และเปลี่ยนแปลงทรัพยากรไปสู่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงานสะท้อนถึงผลประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงสะท้อนถึงความพยายาม ตัวอย่าง เกณฑ์โครงสร้างประกอบด้วย ความสอดคล้องกันระหว่างองค์การ บุคคล วัฒนธรรม และระบบการเมือง เกณฑ์กระบวนการ จะดูในเรื่อง คุณภาพการปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากร การควบคุมคุณภาพของการดำเนินการต่างๆ จำนวนข้อสอบ ระดับแรงจูงใจของนักเรียนและครู ภาวะผู้นำของครูและผู้บริหาร คุณภาพการสอน การใช้เทคโนโลยีในการสอน และการประเมินในระดับบุคคล ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน และจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Hoy and Miskel. 2001 : 296 ; citing Ostroff and Schmitt. 1993.

Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency.)

เกณฑ์ปัจจัยนำเข้า (Input Criteria) จะดูในเรื่องสภาวะแวดล้อมทั้งหมด เช่น มาตรฐานและนโยบายของเขตการศึกษา ลักษณะเฉพาะขององค์กร หรือลักษณะการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นที่เข้าใจว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร (Hoy and Miskel. 2001 : 296 ; citing Scott. 1992) ตัวอย่าง เกณฑ์ปัจจัยป้อน เป็นความพร้อมของเขตพื้นที่การศึกษา (School District) เช่น ความสามารถของนักเรียน สมรรถนะของคณะกรรมการบริหาร การสนับสนุนของผู้ปกครอง จำนวนของหนังสือในห้องสมุด คุณภาพและปริมาณของเทคโนโลยีที่ใช้ในการสอน และสภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกของกายภาพ เกณฑ์ปัจจัยนำเข้าไม่ได้เป็นตัวที่บ่งบอกทั้งปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงาน แต่มันเป็นสิ่งที่จะนำมากำหนดการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของระบบ (Hoy and Miskel. 2001 : 296)

การบูรณาการเวลา คณะทำงานหลาย ๆ กลุ่ม และเกณฑ์หลายเกณฑ์ : รูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร (Integrating Time, Multiple Constituencies, and Multiple Criteria : A Goal and System - Resource Model)

การบูรณาการรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร จะถูกใช้เป็นตัวบ่งชี้เฉพาะของปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลง หรือผลลัพธ์ ปฏิบัติการเพื่อไปสู่เป้าหมายและการรวมกับกรอบเวลา และคณะทำงาน ประยุกต์เข้ากับดัชนีชี้วัดอื่น ๆ สามารถเขียนสรุปได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิการบูรณาการรูปแบบของประสิทธิผลองค์การ

ที่มา : Hoy and Miskel. (2001). *Educational administration : theory, research and practice.* : 296

เกณฑ์ผลลัพธ์ 3 ประการ (Three Outcome Criteria) ที่เป็นดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Academic Achievement) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม (Overall Perceptions of School Effectiveness) (Hoy and Miskel. 2001 : 297-307)

ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ หรือความสำเร็จของบุคคล อันเป็นผลที่เกิดจากการเรียนการสอน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ (ศศิธร ศรีวิเชียร. 2539 : 31) เป็นเกณฑ์หนึ่งของลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่สามารถส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้ มีความก้าวหน้าทั้งทางพุทธิศึกษา จริยศึกษา และพลศึกษา (สุวรรณ สมบัติทวี. 2536 : 15) นอกจากนี้คุณภาพการศึกษาก็พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รวมถึงคุณธรรม จรรยา มารยาท การฝึกทักษะทางภาษา และโอกาสเรียนต่อของนักเรียน (ประยูร ศรีประสาธน์. 2532 : 62-70) และโรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือไม่ ดูได้จากคุณภาพของนักเรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสุขภาพอนามัยที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 4) ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจึงใช้ในงานวิจัยประสิทธิผลโรงเรียนบ่อยๆ และเป็นดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง (Hoy and Miskel. 2001 : 298)

โรงเรียนไม่ได้เป็นสถานที่ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และได้มาซึ่งความรู้เท่านั้น แต่ยังทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทางด้านบุคลิกภาพและทางด้านสังคมพร้อมกันไป ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีคุณภาพในแง่ที่เป็นผู้พัฒนาตน ให้มีความสามารถและทักษะเชิงกระบวนการในการดำรงชีวิต มีสุขภาพพลานามัยและบุคลิกภาพดี พัฒนางานให้มีทักษะกระบวนการทำงานและมีความสามารถในการจัดการ พัฒนาสังคมให้มีเจตคติ คุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข และร่วมพัฒนาสังคม ช่วยให้นักเรียนมีหลักในการคิด รู้จักใคร่ครวญ เลือกสรร ปรับตัวกับเหตุการณ์และสิ่งใหม่ที่เข้ามาสู่ชีวิตตลอดเวลา (สมศักดิ์ สินธุเวชชัย. 2541 : 30-33) เป็นผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ใช่วิชาการ ทั้งทางด้านความรู้-ความคิด ด้านความรู้สึกรู้สึก และด้านการปฏิบัติ ที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาที่พึงประสงค์ (พระธรรมปิฎก. 2539 : 243-244)

การวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

องอาจ นัยพัฒน์ (2544) วัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และ สปช ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และปีที่ 4 ซึ่งสร้างและพัฒนาขึ้นโดยคณะนักวิชาการทางการศึกษาของสำนักงานการศึกษากรุงเทพฯ แบบทดสอบมีลักษณะเป็นแบบผสมระหว่างแบบปรนัยและอัตนัย ส่วนสายสุดา กิจประยูร (2544) วัดจากผลการเรียนรู้หรือพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน ตามการรับรู้ของครูเอกชน ซึ่งพิจารณาจากความรู้ ความถนัดต่างๆ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน มีทั้งหมด 15 ข้อ เป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ ต้องปรับปรุง พอใช้ ปานกลาง ดี

และดีที่สุดในแบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8853 สำหรับการศึกษาครั้งนี้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตามการรับรู้ของครู จากผลการเรียนรู้นักเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ด้านการเคารพสิทธิส่วนบุคคล ส่วนรวม และกฎระเบียบของสังคม การมีสุขภาพกายและจิตที่ดี และการมีคุณธรรมจริยธรรมที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ด้านความประหยัด ความซื่อตรงและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงการเห็นคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม และความภูมิใจในความเป็นไทย โดยปรับปรุงจากแบบประเมินมาตรฐานผลผลิตด้านคุณภาพของนักเรียน ในการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 14-16) ซึ่งสอบถามจากการที่นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสมอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ/ทักษะ สุขภาพกายและจิตที่ดี และคุณธรรม จริยธรรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ ดีมาก ดีปานกลาง น้อย น้อยมาก มีทั้งหมด 15 ข้อ

ความพึงพอใจในการทำงาน

สเปคเตอร์ (Hoy and Miskel. 2001 : 303 ; citing Spector. 1997. *Job Satisfaction : Application, Assessment, Cause, and Consequence.*) กล่าวว่า เหตุผลที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานได้รับความสนใจศึกษาอย่างต่อเนื่อง ก็คือ การถือเอาประโยชน์ (Utilitarian) ความโอบอ้อมอารี (Humanitarian) และประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness) การปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียนได้ดียังไร สามารถวินิจฉัยได้จากระดับความพึงพอใจในการทำงานของครู

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ระดับเจตคติหรือความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่กระทำ ความรู้สึกเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองสิ่งที่ต้องการของตนจากการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 140) เป็นความรู้สึกชอบและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความสุขที่ได้ทำงานและไม่อยากลาออกไปจากหน้าที่การงานนั้น รวมทั้งความพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้จากการปฏิบัติงานนั้น (มัจฉริ โอสถานนท์. 2539 : 25) หรือเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้ผลตอบแทน คือ ความพึงพอใจทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542 : 130)

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานที่ทำของ
 ครูทั้งในปัจจุบันและอนาคต พอใจที่จะทำงานในความรับผิดชอบ มีความสุขในการทำงานและ
 ไม่คิดลาออกไปจากหน้าที่การงานนั้น ดังนั้นองค์การทุกองค์การจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความ
 พึงพอใจในการทำงาน โดยคาดหวังว่าจะช่วยทำให้ผลผลิตขององค์การบรรลุเป้าหมายสูงขึ้น
 หรือเกินกว่าเป้าหมาย

ความพึงพอใจในการทำงานของครู เป็นตัวแปรหนึ่งของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
 ในการบริหารงาน ฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel. 1991 : 339) กล่าวว่า ความพึงพอใจใน
 การทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ ถ้าบุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจใน
 การทำงานสูง คุณภาพของงานก็จะสูง ในทางตรงข้ามหากบุคลากรในองค์การไม่มีความพึงพอใจ
 ในการทำงาน คุณภาพของงานก็จะต่ำ เช่นเดียวกับ กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 331) ที่กล่าว
 ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์
 ประกอบอื่นๆ ความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้วที่นั่นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน การให้
 ความร่วมมือกับหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงานก็จะสดใส กล่าวคือเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจ
 ในการทำงานอยู่ในระดับสูงแล้ว ก็จะเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะอุทิศเวลา
 แรงกาย พลังความคิดของตนเอง เพื่อสนองความต้องการขององค์การ มีความเต็มใจอยู่ในองค์
 การ โดยพยายามใช้ความสามารถสูงสุดปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
 จะพัฒนาตนเองเพื่อให้บริการแก่องค์การให้ดียิ่งขึ้น และจะศึกษาปัญหาขององค์การพร้อมทั้ง
 ช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่างๆ (พิสมัย ถิณะแก้ว. 2541 :
 145)

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน

มีบริบทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ 2 ประการ คือ 1) ความพึงพอใจในการทำงานกับการ
 ตัดสินใจเกี่ยวกับตนเอง 2) ความพึงพอใจในการทำงานกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
 (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 144-145 ; อ้างอิงจาก Schermerhorn, Hunt and Osborn.
 1991. *Managing Organizational Behavior.*)

1. ความพึงพอใจในการทำงานกับการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเอง ความพึงพอใจในการ
 ทำงานมีอิทธิพลต่อการขาดงาน (Absenteeism) หรือความไม่ตั้งใจทำงานของบุคคล บุคคลที่มี
 ความพอใจจะตั้งใจปฏิบัติงานและไม่ขาดงานอย่างไม่มีเหตุผลมากกว่าบุคคลที่มีความไม่พอใจ
 นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังมีผลต่อการเปลี่ยนงาน (Turnover) โดยบุคคลที่มี
 ความพึงพอใจจะเปลี่ยนงานน้อยมาก ส่วนบุคคลที่ไม่พอใจจะต้องการออกจากงานถ้ามีโอกาส
 ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญทั้งการขาดงานและการเปลี่ยนงาน รวมทั้งผลผลิต
 ขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยการสร้างแนวคิดและพลังใหม่ ลดความขัดแย้งโดยเปลี่ยน

งานให้และจัดตำแหน่งที่มีคุณค่า มีความก้าวหน้า อีกวิธีการหนึ่งอาจทำได้โดยการเพิ่มสภาวะแวดล้อมให้เป็นไปตามความคาดหวังทางจิตวิทยาของแต่ละคน

2. ความพึงพอใจในการทำงานกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน ยังเป็นข้อโต้แย้งอยู่ 3 ลักษณะ คือ 1) ความพึงพอใจเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงาน ($S \rightarrow P$) 2) การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ ($P \rightarrow S$) และ 3) รางวัลเป็นเป็นสาเหตุทั้งของการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ($R \rightarrow P, S$)

2.1 ความพึงพอใจเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงาน ($S \rightarrow P$) จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานอย่างเดียวไม่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของการปฏิบัติงานของแต่ละคนได้ การแสวงหาการเพิ่มการปฏิบัติงานโดยการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานจึงไม่ใช่วิธีการตัดสินใจของการบริหารที่ดี

2.2 การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ ($P \rightarrow S$) หลักการของความสัมพันธ์นี้ การปฏิบัติงานจะต้องได้รับรางวัลอย่างเหมาะสม ซึ่งนักวิจัยเชื่อว่าการปฏิบัติงานเสร็จแล้วให้รางวัลอย่างมีคุณค่าจะมีผลทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน

2.3 รางวัลเป็นสาเหตุทั้งของการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ($R \rightarrow P, S$) ข้อโต้แย้งนี้แนะนำว่า เมื่อรางวัลได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม จะได้ผลทั้งความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโดยจะให้ได้ผลทั้งความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานสูงขึ้น จะต้องใช้การให้รางวัลกับการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม (Performance Contingent Rewards) นั่นคือ ให้รางวัลมากกับผู้ปฏิบัติงานมาก และให้รางวัลน้อยกับผู้ปฏิบัติงานน้อย

ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่กำหนดขึ้นตามแนวทางที่ 3 นี้ เน้นทั้งการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะที่เป็นหลักการสำคัญทำให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจต่อรายได้ เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารงาน และลักษณะงาน มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานด้วย สามารถแก้ปัญหาการขาดงาน ความเฉื่อยชา การเปลี่ยนงานและทำให้บุคคลากรยอมรับความคิดและคำแนะนำ ลักษณะเช่นนี้ความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและเป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพของชีวิตการทำงาน (The Quality of Work Life) อันจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลต่อไป

การวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ใช้แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูซึ่งปรับปรุงมาจากแบบวัดของ เวย์สัน (Wayson, 1988) มีจำนวน 7 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แบบสอบถามนี้มีค่า

ความเชื่อมั่น .781 ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม (Overall Job Satisfaction) ของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 393) มีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ ซึ่งจันทร์ณี สงวนนาม (2533) เคยนำแบบสอบถามนี้ไปใช้ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .81 แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามเป็น 10 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นการถามความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำของครูทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความพอใจของครูที่จะทำงานในความรับผิดชอบ และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งได้รับการพัฒนาเพื่อใช้วัดในการศึกษาโดยทั่วไป (Hoy and Miskel. 1991 : 393 ; citing Miskel and Gerhardt. 1974 ; Miskel, Glasnapp, and Hatley. 1975 ; Miskel, DeFrain, and Wilcox. 1980) แบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

ตามรูปแบบการรับรู้ประสิทธิผลองค์กรของมอทท์ (Hoy and Miskel. 2001 : 305-306 ; citing Mott. 1972. *The Characteristics of Effective Organizations.*) ที่ได้บูรณาการรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรของประสิทธิผลองค์กร และกล่าวว่า ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ ประกอบด้วย ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น ซึ่งเกณฑ์ทั้ง 5 นี้ บ่งบอกถึงความสามารถขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและการปรับตัว ดังนั้น โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนมีเจตคติในทางบวก ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่บีบบังคับได้ดีกว่า และมีอำนาจในการแก้ปัญหาภายใน

เกณฑ์การวัดการรับรู้ประสิทธิผลองค์กรเป็นดัชนีชี้วัดเดี่ยว สั้น กระชับ ครอบคลุม การวัด สร้างตามทฤษฎี และถูกใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงและทำความเข้าใจของประสิทธิผลองค์กร มอทท์ได้พัฒนาเครื่องมือวัด เรียกว่า ดัชนีของการรับรู้ประสิทธิผลองค์กร (The Index of Percieved Organizational Effectiveness : IPOE) มีข้อคำถาม 8 ข้อ ใช้ได้ในองค์การที่หลากหลาย และได้พัฒนาใช้ในโรงเรียน เครื่องมือนี้ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กรจากบุคลากรได้อย่างถูกต้อง (Hoy and Miskel. 2001 : 306) สอดคล้องกับ ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson. 1985) ที่พบว่าการรับรู้ประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรผลผลิต (Output) ของโรงเรียน นอกจากนี้ ยูไลน์ มิลเลอร์ และมอแรน (Hoy and Miskel. 2001 : 306 ; citing Uline, Miller, and Moran. 1998. *School Effectiveness : The Underlying Dimentions.*) พบว่า การกระทำที่แสดงออก (Expressive) (เช่น ความไว้วางใจของครูต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และบรรยาภาครโรงเรียน)

และการกระทำที่เป็นเอกสาร (Instrumental) (เช่น ผลสัมฤทธิ์ในการอ่าน การเขียน และทางคณิตศาสตร์) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียน ที่ถูกวัดโดยเครื่องมือ IPOE

การวัดการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) วัดประสิทธิผลโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือที่เรียกว่า IPOE (The Index of Percieved Organizational Effectiveness) ของมอท์ จากจำนวน 8 ข้อ ปรับขยายเป็น 23 ข้อ โดยสอบถามใน 4 มิติ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 สำหรับการวัดการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดที่เรียกว่า The Index of Percieved Organizational Effectiveness : IPOE ที่มอท์พัฒนาขึ้น (Hoy and Miskel. 2001 : 307) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้ง 8 ข้อ โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิต ซึ่งดูจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อคำถาม

ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งขอบข่ายงานทั้ง 6 งาน มีดังนี้ (สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6. 2538 : 15-23)

1. งานวิชาการ เป็นงานสำคัญซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน ขอบข่ายงาน ได้แก่ งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ เช่น การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนงานของโรงเรียน

2. งานกิจการนักเรียน หมายถึง งานเกี่ยวกับตัวนักเรียนและกิจการนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของงานบริหารกิจการนักเรียนก็เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น ขอบข่ายงานด้านนี้ แบ่งออกได้ 4 ประการ ได้แก่

2.1 งานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน ได้แก่ การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ประถมศึกษา พ.ศ. 2523 การปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎกระทรวง กฎ ก.ค. คำสั่ง สปช. สปจ. สปอ. และมติที่ประชุมคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เป็นต้น การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวนักเรียน (หรือผู้ปกครอง)

2.2 งานที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน ได้แก่ การบริการสุขภาพอนามัย อาหารกลางวัน บริการแนะแนว เอกสารที่ต้องเตรียมไว้ดำเนินการตาม พ.ร.บ. ประถมศึกษา พ.ศ. 2523

2.3 งานที่โรงเรียนต้องส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ กิจกรรมที่โรงเรียนต้องจัดขึ้นเพื่อสนองนโยบายและสนับสนุนการเรียนการสอน ซึ่งมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดที่ตัวนักเรียนเป็นสำคัญ

2.4 งานที่โรงเรียนต้องสร้างให้เกิดขึ้น

3. งานบุคลากร เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่เพื่อการบริหารงานด้านอื่นๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายงาน มีภาระงานหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 2) การพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากร 3) การรักษาระเบียบวินัย และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. งานธุรการการเงินและการพัสดุ สามารถแบ่งย่อยออกได้เป็น 3 งาน ดังนี้

4.1 งานธุรการ ขอบข่ายงาน ได้แก่ งานสารบัญญ งานทะเบียนและรายงาน งานรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ราชการ และงานประชาสัมพันธ์

4.2 งานการเงิน ขอบข่ายงาน ได้แก่ 1) เงินงบประมาณ หมายถึง เงินที่ทางราชการจัดสรรให้แก่ส่วนราชการและอนุญาตให้จ่าย ก่อนนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เงินงบประมาณแบ่งได้เป็น รายจ่ายของงบกลาง และรายจ่ายของส่วนราชการ 2) เงินนอกงบประมาณ และ 3) เงินรายได้แผ่นดิน

4.3 งานการพัสดุ ขอบข่ายงาน ได้แก่ การซื้อการจ้าง การควบคุมพัสดุเกี่ยวกับการทำบัญชี การลงทะเบียนเพื่อควบคุม การตรวจสอบพัสดุประจำปี การจำหน่ายพัสดุ และการดำเนินการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ

5. งานอาคารสถานที่ ขอบข่ายงาน ได้แก่ งานการจัดอาคารสถานที่ งานการใช้อาคารสถานที่ งานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ งานการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ และงานการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีลักษณะความสัมพันธ์เป็น 2 ทาง คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ งานด้านนี้จึงเกี่ยวกับการดำเนินการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถแสดงบทบาทของการให้และการรับความร่วมมือ การสนับสนุน และความช่วยเหลือได้อย่างเต็มที่ ขอบข่ายงาน ได้แก่ งานการให้บริการชุมชนด้านต่าง ๆ งานการรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน งานเกี่ยวกับกรรมการศึกษา งานการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ งานการจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ และงานการประชาสัมพันธ์

เห็นได้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขอบข่ายงานที่ต้องดำเนินการอย่างกว้างขวาง ต้องอาศัยปัจจัยในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM)

การจัดการ (Management) และภาวะผู้นำ (Leadership) เปรียบเสมือนด้านหัวและด้านก้อยของเหรียญ กล่าวคือ ผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการ (มักจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำ) โดยหลักการแล้วจะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้วย จึงจะทำให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ (ถวิล มาตรฐาน. 2544 : 67)

ในปัจจุบันมีการนำการจัดการในโรงเรียนแนวใหม่เข้ามาใช้ ดังสาระสำคัญของการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาของรัฐ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวดที่ 5 มาตรา 39 และ 40 ที่มุ่งกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 21-22) สาระดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งจะต้องอาศัยการร่วมคิดร่วมทำของบุคคลหลายกลุ่มและหลายระดับ และหลอมรวมความคิดและแนวปฏิบัติให้ไปสู่ทิศทางและความคาดหวังร่วมกัน (ติเรก วรณเศียร. 2543 : 39 ; ถวิล มาตรฐาน. 2544 : 38 ; เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544 : 5 ; อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 4) แต่ทั้งนี้ระบบการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก็ต้องอาศัยบุคลากรที่มีภาวะผู้นำสูงจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลไกการบริหารไปในทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดได้ อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นหัวใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จนในบางครั้งจะใช้คำว่า School-Based Leadership : SBL แทนคำว่า School-Based Management : SBM (ถวิล มาตรฐาน. 2544 : 67-68)

ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ Site-Based Management) หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์การหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board หรือ School Committee หรือ School Council) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 2) เช่นเดียวกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ข) ที่ได้ประมวลแนวคิดของนักวิชาการและองค์การต่างๆ จำนวนมาก และสรุปความหมายได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้ เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน สอดคล้องกับ ชิ่ง (Cheng. 1996 : 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเรย์โนลด์ (Reynold. 1997 : 2) ได้ให้นิยามของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมอบอำนาจหน้าที่ให้แต่ละโรงเรียนสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับโปรแกรมการจัดการศึกษาของโรงเรียน รวมถึงการจัดการเกี่ยวกับบุคลากร งบประมาณ และโปรแกรมการศึกษา 2) ใช้รูปแบบการตัดสินใจร่วมกันที่ระดับโรงเรียนโดยใช้ทีมงานการบริหารจัดการซึ่งมี ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และบางครั้งอาจรวมนักเรียนและสมาชิกใน ชุมชนด้วย และ 3) สิ่งที่คาดหวังได้จากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าจะเสริมสร้างภาวะผู้นำระดับโรงเรียนเพื่อมุ่งพัฒนาโรงเรียน

สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนโดยตรง ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการ

ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

แนวคิด ทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เดวิด (Cheng, 1996 : 44 ; citing David, 1989. *Synthesis of Research on School-Based Management.*) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้โรงเรียนมากขึ้น แล้วให้ลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือในการตัดสินใจการบริหาร และการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารใดๆ ก็ตามจะต้องมีสมมติฐาน (Assumption) หลักการ (Principle) และความเชื่อ (Belief) เป็นกรอบอ้างอิงเสมอ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็ต้องมีสมมติฐานการศึกษา มีหลักการ ตลอดจนความเชื่อเป็นหลักยึดเช่นเดียวกัน กล่าวคือ (ถวิล มาตรฐานเลี้ยงม. 2544 : 41-43 ; อ้างอิงจาก Cheng, 2000. *Educational Change and Development in the Asia-Pacific Region : Challenge for the Future.*)

1. สมมติฐานการศึกษา :

- การศึกษาต้องมีเป้าหมาย (Goals) ครอบคลุมและหลากหลาย กำหนดโดยสมาชิกของโรงเรียน

- สภาพแวดล้อมของการศึกษามีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง

ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาหรือการปฏิรูปโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องปรับประยุกต์การศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้การศึกษามีประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้

2. หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยึดทฤษฎี/ หลักการเป็นกรอบในการดำเนินการ ดังนี้

2.1 หลักดุลยภาพ (Principle of Equifinality) กล่าวคือ มีวิธีการหรือแนวทางมากมาย และหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษา การยืดหยุ่น

(Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อน พัฒนา และดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการ โรงเรียนด้วยพวกเขาเองอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้น การกระจายอำนาจให้โรงเรียน จะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-Management System) ด้วยหลักการทั้งสองดังกล่าวมาแล้ว จึงจำเป็นที่โรงเรียนจะใช้ระบบบริหารจัดการตนเองเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายหลักและโครงสร้างขององค์การ พัฒนาจุดประสงค์การสอนและยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากร การแก้ปัญหา และทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง

2.4 หลักการริเริ่ม (Principle of Human Initiative) ท่ามกลางความหลากหลาย และความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษา จำเป็นจะต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกโรงเรียนในการทำหน้าที่และเพิ่มพูนคุณภาพการศึกษา ฉะนั้น เป้าหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สมาชิกของโรงเรียนจะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ร่วมกันพัฒนาศักยภาพ ความริเริ่ม และความสามารถเพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : 189-191) ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการจัดการศึกษา ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Callaboration or Involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนนักเรียน ฯลฯ ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา การที่บุคคลดังกล่าวได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ จะเต็มใจและยินดีร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะเป็นแบบมีการรวมการจัดการศึกษาไว้ที่ส่วนกลางเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว คนมีการ

ศึกษามากขึ้น สังคมเปลี่ยนแปลงไปมากและค่อนข้างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องให้อำนาจคืนสู่ท้องถิ่น ผู้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ให้ได้มีบทบาทจัดการศึกษามากขึ้น

4. หลักการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) ในระบบการศึกษาโดยทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี และถ้าส่วนกลางทำหน้าที่เพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานได้ สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษา และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่นที่ผ่านมา

การกระจายอำนาจทางการศึกษา

การกระจายอำนาจ หมายถึง การจัดสรรหรือการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการบริหารระดับสูงของรัฐบาลไปสู่หน่วยงานในระดับล่าง เช่น จากกระทรวงหรือหน่วยบริหารการศึกษาท้องถิ่น ไปสู่สถานศึกษา โดยมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้านบุคลากร การบริหาร วัสดุ และครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น หรือการกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษา เป็นการจัดสรรอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านต่างๆ จากส่วนกลางสู่ส่วนต่างๆ ขององค์การ หรือตามระดับชั้นขององค์การ โดยใช้ทุกส่วนขององค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (วันชัย ดนัยตโมณฑ และไกร เกษทัน. 2543 : 3-4, 6)

กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นวิธีการกระจายอำนาจทางการศึกษา นักการศึกษาหลายท่านให้ความเห็นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการวางแผน การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร จากส่วนกลางสู่หน่วยงานเครือข่าย ในลักษณะที่มีขอบข่ายของความรับผิดชอบทั้งหมดหรือจำกัดในรูปแบบดังต่อไปนี้ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544 : 10-12)

1. การแยกอำนาจ (Deconcentration) เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบภาระงาน อำนาจการบริหารเพียงบางส่วนจากส่วนกลางสู่เครือข่ายระดับล่าง ยึดนโยบายและแผนงานและ แนวทางการดำเนินงานที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง สามารถปรับวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขของท้องถิ่นได้

2. การมอบอำนาจ (Delegation) การแต่งตั้งผู้ทำการแทน เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบเชิงบริหารจัดการในงานเฉพาะกิจที่ได้เป็นงานประจำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ความรับผิดชอบสูงสุดจะยังคงอยู่ที่หน่วยงานกลาง

3. การถ่ายโอนอำนาจ (Devolution) การแต่งตั้งโดยถือเป็นอำนาจตกทอด เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานย่อยของรัฐบาล และมอบอำนาจให้ดำเนินงานด้วยตนเอง อย่างอิสระ แต่อยู่ภายใต้การดูแลควบคุมของหน่วยงานกลาง

4. การโอนอำนาจให้เอกชน (Privatization) เป็นการถ่ายโอนอำนาจความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานให้กับองค์กรเอกชนแทนภาครัฐโดยสิ้นเชิง

ในภาคการศึกษา การกระจายอำนาจจะเป็นแบบการถ่ายโอนอำนาจ ซึ่งจะให้ความหมายของการบริหารจัดการตนเอง (Self-Managing Schools) โดยถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ไปจากส่วนกลาง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้

ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการรับนักเรียน การประเมินนักเรียน การเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน

ด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องกระบวนการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ด้านอำนาจหน้าที่ (Power) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการบริหาร บุคลากร

ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ (Material) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องของการใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ต่าง ๆ

ด้านบุคลากร (People) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการใช้ทรัพยากร บุคคล การพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพในด้านการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจ ในเรื่องการสอนสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

ด้านเวลา (Time) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการกำหนดแผนการ ดำเนินงาน และการบริหารเวลา

ด้านการเงิน (Finance) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บค่าเล่าเรียนของนักเรียน

การดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ โรงเรียนจะต้องจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือแผนแม่บท (Master Plan) หรือแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน (School Improvement Plan) หรือธรรมนูญสถานศึกษา (School Charter) ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทที่ระบุวิสัยทัศน์และยุทธวิธีการดำเนินงาน รวมทั้งทิศทางของการเดินไปสู่ความสำเร็จ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นความพยายามที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการพัฒนางานด้วยความเต็มใจ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 16) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของชุมชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจการใดๆ ช่วยเหลือและมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อประชาชน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 152) นอกจากนี้วันรักษ์มิ่งมณีนาถิน (2531 : 10) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันและอย่างเต็มที่ของกลุ่มบุคคล ผู้มีส่วนร่วมมีส่วนได้เสียในทุกขั้นตอนของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจการตัดสินใจและหน้าที่รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเข้าร่วมจะเป็นเครื่องมือประกันว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการมากที่สุดนั้นจักได้รับการตอบสนอง และทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการแท้จริง และมันใจมากขึ้นว่าผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้รับประโยชน์เสมอหน้ากัน

แนวคิดเรื่องขั้นตอนหรือประเภทการมีส่วนร่วมที่เป็นระบบมากที่สุด คือ แนวคิดของโคเฮิน และอัฟออฟ (Cohen and Uphoff) (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 152-153) ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประการแรกที่จะต้องทำก็คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้น จะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและการประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการในทางบวก และผลเสียของโครงการที่เกิดขึ้นในทางลบ ซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคม

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preference) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ การร่วมคิด วิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติกิจกรรม และการร่วมรับผล ประโยชน์ รวมถึงการติดตามผลประเมินผลของกิจกรรม และการแก้ไขข้อบกพร่องของกิจกรรม ที่ปฏิบัติด้วยกัน

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 17) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังของ บุคคลในองค์กร 2) ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด 3) ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน การย้ายงาน 4) ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ 5) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้ สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น 6) ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร 7) สร้างสรรค์หลักการ ประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร 8) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัดและทะนุถนอม 9) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 10) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผล ของงานดีขึ้น

ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลาง ในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา โดยรวม ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 49-51 ; อ้างอิงจาก Myers and Stonehill. 1993. *School-Based Management*. ; Herman and Herman. 1993. *Rational for and Advantages of School-Based Management*. ; Florida Department of Education. 1998. *Strategies for School-Based Management*.) 1) เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์มาร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของ

โรงเรียน 2) ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น 3) เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 4) สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำทางการศึกษาใหม่ๆ ในทุกระดับ 5) เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร 6) สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มการมีโครงการใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น 7) การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ เกิดแนวทางการใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 8) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา 9) ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน 10) การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 11) ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตร ในการพัฒนาการเรียนการสอน และโครงการใหม่ๆ ทางการศึกษาของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ที่นักคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อเปลี่ยนอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปให้แก่โรงเรียน ดังนั้นในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตนเอง คือ การได้รับการประกันคุณภาพการศึกษา จากนั้นโรงเรียนจะต้องดำเนินการกิจดังต่อไปนี้ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544 : 29-30)

1. กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง
2. กำหนดวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง
3. กำหนดหลักการรวมทั้งเกณฑ์ในการระดมทรัพยากรด้วยตนเอง
4. บริหารงบประมาณและทรัพยากรของตนเองด้วยตนเอง
5. กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย โรงเรียนจะต้องยึดหลักการ คือ 1) ยึดถือนโยบาย เป้าหมาย และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติและของกรมต้นสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบการบริหารด้วยตนเองอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล 2) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ สมาชิกในชุมชน ศิษย์เก่า ผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามต้องการและความคาดหวังของสังคม

การวัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เนื่องจากแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดใหม่ของการปฏิรูป การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงยังไม่มีการศึกษาวิจัยกันมาก นัก แต่ก็มีศึกษาบ้าง เช่น งานวิจัยของ ฉลุวิทย์ ดีวงศ์ (2545) ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา วัดใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 4 ระดับ คือ ร่วมมาก ร่วมค่อนข้างมาก ร่วมค่อนข้าง น้อย ร่วมน้อย จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .9273 และ สัญญา พันธไชย (2545) สร้าง แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหา ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน มัธยมศึกษา ทั้ง 4 ด้านเช่นเดียวกัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ แบบ ตัวเลข คือ 5 4 3 2 1 จำนวน 36 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .9634 สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ วิจัยสร้างเครื่องมือวัดเอง โดยศึกษาจากเอกสาร แนวคิดดังกล่าว และจากแบบวัดของฉลุวิทย์ ดีวงศ์ (2545) และ สัญญา พันธไชย (2545) โดยสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในบริบทของการกระจายอำนาจทางการศึกษา และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตามการรับรู้ของ ครูที่เป็นตัวแทนของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจะถามเกี่ยวกับความมืออิสระในการจัดการ ศึกษาของสถานศึกษาด้วยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ลักษณะแบบสอบถามเป็น แบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผล โรงเรียน

สตรีบลิง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545 : 157-159 ; อ้างอิงจาก Stribling, 1993.

Initiation of School-Based Management In a New Texas Elementary School : Process and Product.) ได้ศึกษาการริเริ่มการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งขึ้น ใหม่ของรัฐเท็กซัส : กระบวนการและผลผลิต โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งตรวจวิเคราะห์ถึงผลกระทบ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการเงิน การคัดเลือกบุคลากร ขวัญ ของครู และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับอาณาบริเวณของโรงเรียน ผลการตรวจสอบได้แสดงว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งครูและผู้ปกครองได้พัฒนาความเป็นเจ้าของ (Ownership) ในการทำหน้าที่ให้กับโรงเรียน เหมือนกับว่าได้ผูกพันตัวเองไว้กับผลผลิตและการ สร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยยังระบุว่า การที่ผู้ปกครองได้เข้ามาเป็นหุ้นของ กระบวนการทางการศึกษา จะทำให้นักลากรของโรงเรียนรู้สึกว่ามีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น รวมทั้งช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของผู้ปกครองกับโรงเรียน ซึ่งนักเรียนก็ยังคงเป็นผู้ที่ได้รับ

ประโยชน์เหมือนเดิม นอกจากนี้บรรยากาศที่ดีของโรงเรียน ของกลุ่มครู และการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ของผู้ปกครอง เป็นสิ่งนำไปสู่การเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น และการที่ทีมงานของโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนในการปรับปรุงโรงเรียน เป็นสิ่งที่ทำให้โรงเรียนสามารถทำในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น

ดอนเดอโร (Dondero. 1993) ศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและไม่ได้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษากับครูในโรงเรียนนาร่องที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในรัฐโอไฮโอ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะมีคะแนนของประสิทธิผลโรงเรียนและความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บราวน์ (Brown, B. 1998) ศึกษาประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยดูการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน 4 มิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำของโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรในกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบทบาท มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับมิติทั้ง 4 ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากนี้ยังพบว่าแม้ว่าจะมีความแตกต่างบางประการของการรับรู้ประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและกลุ่มก็ยังคงที่ แสดงว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งแต่เริ่มต้น และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้มจะเข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

บราวน์ (Brown, J. 1998) ได้ศึกษาผลการประเมินของการนำ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยวัดประสิทธิผลโรงเรียนก่อนนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ เปรียบเทียบกับประสิทธิผลโรงเรียนหลังนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นเวลา 1 ปีการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า หลังจากนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ทำให้ประสิทธิผลโรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

โซโต-ปีนา (Soto-Pena. 1997) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างปริมาณการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูตามความเป็นจริงกับที่คาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูกับประสิทธิผลโรงเรียน (การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) พบว่า 1) ครูรับรู้ว่าคุณก็คิดกันในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณก็คิดกันในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่น้อยกว่าที่ครูรับรู้ และรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางแต่มากกว่าที่ครู

รับรู้ 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งทั้งครูและผู้บริหารรับรู้ตรงกันว่าถ้ายิ่งครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามความเป็นจริงใกล้เคียงกับที่ต้องการมากเพียงใด ก็จะมีผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมากขึ้น

คุณลักษณะของผู้บริหาร

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ และคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 49) โดยพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อใดก็ได้ 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ 4) ย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 61 ; อ้างอิงจาก Harris. 1990. *High Performance Leadership : Strategies for Maximum career Productivity.*) ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภาคภูมิใจต่อผู้นำ และจะถูกกระตุ้นจูงใจให้ทำงานมากกว่าปกติ ซึ่งมี เบอร์น (Burns. 1978) และแบส (Bass. 1985) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบอร์น (Burns)

เบอร์น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 50-51 ; อ้างอิงจาก Burns. 1978. *Leadership.*) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ซึ่งผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้เสร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อ ผู้นำได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

ภาวะผู้ทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น์มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส (Bass)

แบส (บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2545 : 14 ; อ้างอิงจาก Bass. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations.*) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจาก

แนวคิดของเบิร์น (Burns. 1978) โดยแบสได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์การไปสู่ความสำเร็จ แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 2) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จาก 1) กระตุ้นความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของตนเองในมุมมองใหม่ๆ 2) สร้างความตระหนักไว้ในเรื่องพันธกิจ (Mission) หรือวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การ 3) พัฒนาผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ยกระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น และ 4) กระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามได้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยผู้นำใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ (Four I's) คือ (Bass and Avolio. 1994 : 3-4)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติตนและต้องการเลียนแบบเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต และไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม (Bass and Avolio. 1994 : 3)

แบส (Bass. 1985 : 53-54 ; citing House. 1977. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership.*) อธิบายถึงพฤติกรรมการแสดงถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือความเสน่ห์ (Charismatic) ของผู้นำไว้ดังนี้

1. มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความต้องการในอำนาจ ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนี้จะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อในความถูกต้องของความคิดและศรัทธาในตัวผู้นำ และความต้องการมีอำนาจจะทำให้ผู้นำเกิดแรงจูงใจที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

2. แสดงพฤติกรรมที่ประทับใจผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา เชื่อในการตัดสินใจและเต็มใจที่จะเชื่อฟัง รวมทั้งเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ

3. สนับสนุนการทำงานของกลุ่ม กระตุ้นจิตใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตามในกลุ่มร่วมกัน
4. คาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ตามค่อนข้างสูง และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองว่าจะทำได้สำเร็จ
5. กระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยการให้งานที่ท้าทาย ให้มีการแข่งขัน การสร้างทีมงาน การทำงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในทางที่จะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายเกี่ยวกับงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต จะสร้างภาพและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ (Bass and Avolio. 1994 : 3)

แมส (Bass. 1985 : 67-73) อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ 1) กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองทำโครงการใหม่ๆ หรืองานที่ท้าทายความสามารถ 2) เปิดโอกาสให้ผู้ตามอาสาทำงาน การได้อาสาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ แสดงความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง 3) การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน 4) สร้างบรรยากาศสื่อสารแบบเปิด ใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงาน
2. การสร้างความมั่นใจ (Confidence Building) ความมั่นใจเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ตามเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น การที่ผู้ตามเกิดความมั่นใจจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in the Cause) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละ

ประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ผลแห่งความคาดหวัง (Making Use of the Pygmalion Effect) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดี และจะทำดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดี บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ผลแห่งความคาดหวังกับผู้ตามจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง อันจะนำไปสู่ความสามารถในการใช้ทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการสร้างข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการมองปัญหารูปแบบใหม่ และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ (Bass and Avolio, 1994 : 3)

ควิน และฮอลล์ (Bass, 1985 : 110-112 ; citing Quinn and Hall, 1983.

Environments, Organizations and Policy Makers : Towards an Integrative Framework.)

ได้เสนอแนะวิธีการกระตุ้นทางปัญญา ไว้ดังนี้

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationally) ผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่เน้นหนักที่ความรวดเร็ว และประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การคำนึงถึงการดำรงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน โดยอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ผู้นำมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการที่หลากหลาย ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยวิธีการหลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และจะใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด

ในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะมุ่งเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลาย และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น มีการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการสัมฤทธิ์ผลและการเติบโตของแต่ละปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) หรือเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ของผู้ตามแต่ละคน จะพัฒนาผู้ตามและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการยอมรับความแตกต่างของแต่ละปัจเจกบุคคล เช่น บางคนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือมากกว่า บางคนมีความเป็นอิสระมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า และบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว เช่น จำบทสนทนาของสมาชิกใต้ ตระหนักถึงความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำควรมีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการมอบหน้าที่ให้ทำแทน ผู้นำจะคอยดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 24)

แบส (Bass. 1985 : 84-90) อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำไว้ดังนี้

1. การเน้นการพัฒนา (A Developmental Orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถ และตอบสนองแรงจูงใจ

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะกันอย่างเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อกันตัวต่อตัวกับผู้ตาม ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและ

สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหากผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสดักถามเพื่อความเข้าใจได้มากขึ้น

2.3 การเอาใจใส่ในความแตกต่างของแต่ละคน เป็นการศึกษาว่าผู้ตามแต่ละคนจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วย

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหาเพื่อให้ความช่วยเหลือ ผู้นำควรรับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ตามได้ระบายออก ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำผู้ที่มาขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตาม จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้ และการให้การดูแลเพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้ในในอนาคต

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุระดับ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดของ แบล และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1991) มีข้อคำถามทั้งหมด 78 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ถามการปฏิบัติของผู้บริหารตั้งแต่บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยเลย และบันทึกที่ แทนพิทักษ์ (2540) วัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัด MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ของแบล และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) จำนวนทั้งหมด 57 ข้อ เป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 37 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ถามระดับปฏิบัติของผู้นำ คือ บ่อยมาก/ตลอดเวลา ค่อนข้างบ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 57 ข้อ เท่ากับ .92 นอกจากนี้ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กรนิสิตระดับมหาวิทยาลัย มีข้อคำถามทั้งหมด 47 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ถามเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติตั้ง

แต่ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคย แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 ซึ่งในการศึกษาคครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับปรุงใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของรัตติกรณังจิวิศาล (2543) โดยปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของผู้บริหารโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลโรงเรียน

ทักเกอร์ (Tucker. 1991) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยพบว่า โครงร่างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพองค์กร และความพยายามเป็นพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพองค์กร และความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และเฟลตัน (Felton. 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับอนุญาตได้ 53.49% และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงได้มากกว่าที่ครูมีความสามัคคีต่ำ เช่นเดียวกับประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรเพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเป็นตัวทำนายประสิทธิผลองค์กรโดยรวมที่ดีที่สุด

อภิกันยา วัชรสฤณี (2538) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เช่นเดียวกับ บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจ และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจ ความศรัทธาของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65 สอดคล้องกับสุภาพร รอดถนอม (2542) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์กร $r = .720$

และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถทำนายประสิทธิผลของการ
ได้ร้อยละ 56.5

จากเอกสารและงานวิจัย พอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ
ประสิทธิผลโรงเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนได้

2. การใช้อำนาจ (Power)

ความหมาย

อำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลแสวงหา เป็นกระบวนการธรรมชาติที่มีอยู่ในกลุ่มต่างๆ ในองค์
การ ซึ่งมีทั้งประโยชน์และโทษ การเรียนรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของอำนาจในองค์การจะช่วยให้ผู้
บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลุกซ์ (Lukes. 1980 : 27-28) มองว่า
อำนาจ หมายถึง การที่บุคคลคนหนึ่งทำการตัดสินใจที่มีผลบังคับเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใด
อย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม ส่วนยูคิล (Yukl. 1994 : 177) ให้ความหมายของ
อำนาจว่า เป็นความสามารถของผู้กระทำการ (Agent) ที่มีอิทธิพลเหนือต่อเจตคติและพฤติ
กรรมของบุคคลเป้าหมาย (Target) ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ เช่น
เดียวกับ روبินส์ (Robbins. 2001 : 352) อธิบายอำนาจว่า หมายถึง การที่ A สามารถมีอิทธิ
พลเหนือ B ดังนั้น B จึงต้องทำตามความต้องการของ A อำนาจมีลักษณะของการขึ้นแก่กัน ยิ่ง
ถ้า B ขึ้นกับ A มากเท่าไร ก็แสดงว่า A มีอำนาจเหนือ B มากเท่านั้น ซึ่งการขึ้นแก่กันนี้เกิดจาก
การที่ B มองเห็นและให้ความสำคัญกับสิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุมของ A และยังมีผู้ให้ความ
หมายของอำนาจในทำนองเดียวกัน อำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่ง (ผู้มีอำนาจ)
ในอันที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่น (ผู้อยู่ใต้อำนาจ) ให้เบี่ยงเบนไปในทิศทางใดทิศทาง
หนึ่งเพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม (ดิน ปรัชญพฤษี. 2533 : 554) เป็นศักยภาพด้าน
ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น เป็นความสามารถของผลกระทบที่มีต่อ
พฤติกรรมของผู้อื่น และแหล่งที่มาของความสามารถของผู้นำที่สามารถชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชา
ให้ปฏิบัติตามได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 217)

สรุปได้ว่าอำนาจ หมายถึง ศักยภาพด้านความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อ
เจตคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ทำตามทิศทางของตน
หรือปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม

ประเภทของอำนาจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 121-124) ได้แบ่งแหล่งและประเภทของอำนาจ
(Sources and Types of Power) ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position Power) เป็นขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นอำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์การซึ่งบุคคลนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งบุคคลที่อยู่ในระดับสูงขององค์การจะมีอำนาจมากกว่าบุคคลอื่นที่อยู่ในระดับต่ำกว่า อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมขององค์การจะทำให้อำนาจของบุคคลในตำแหน่งต่างๆ มีขีดจำกัด

1.2 อำนาจให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัล เช่น ถำรองประธานฝ่ายปฏิบัติการสามารถให้รางวัลหัวหน้างานได้โดยตรงด้วยการให้โบนัสเป็นเงินสดเมื่อพนักงานทำผลงานบรรลุเป้าหมาย รองประธานผู้นี้ก็จะได้รับการพิจารณาว่ามีอำนาจ ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจจากรางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพถำรางวัลนั้นมีความหมายหรือเป็นที่ต้องการสำหรับผู้รับ

1.3 อำนาจจากการข่มขู่บังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความกลัวและยอมรับ ได้แก่ อำนาจด้านการลงโทษ อำนาจจากการข่มขู่บังคับนี้เป็นยุทธวิธีของผู้บริหารระดับสูงที่จะใช้บังคับลูกน้องในกรณีที่ถูกน้องไม่ปฏิบัติตาม

1.4 อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจซึ่งมาจากการเข้าถึง การควบคุม การเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานและแผนการในอนาคตขององค์การ เป็นอำนาจที่มาจาก การควบคุมอย่างเป็นทางการเหนือข้อมูลของบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลโดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับตำแหน่งในองค์การ โดยมีแหล่งที่มาของอำนาจส่วนบุคคล 3 แหล่ง ดังนี้

2.1 อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเพราะมีผู้ยอมรับเนื่องจากทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคลนั้น

2.2 อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะของผู้บริหารซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ ความพึงพอใจ ความปรารถนาที่จะใช้ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

2.3 อำนาจจากชื่อเสียง (Prestige Power) เป็นอำนาจที่มาจากสถานภาพและความมีชื่อเสียงของบุคคล เช่น ผู้บริหารซึ่งมีธุรกิจที่สำคัญและประสบความสำเร็จ จะได้รับอำนาจจากชื่อเสียง

3. อำนาจที่มาจากความเป็นเจ้าของ (Power Stemming from Ownership) เป็นอำนาจของผู้บริหารที่เกิดจากการเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทในจำนวนมาก ซึ่งจะ

ทำให้เขามีจุดแข็งจากอำนาจความเป็นเจ้าของ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่สำคัญจะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารให้ออกจากงานน้อยกว่าผู้ซึ่งไม่ได้มีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท

4. อำนาจที่มาจากการจัดสรรทรัพยากร (Power Stemming from Providing Resources) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีหน้าที่ควบคุม จัดสรร (จัดหา) หรือครอบครองทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นแหล่งอำนาจที่เกิดจากการพึ่งพาอาศัยทรัพยากร ทรัพยากรต่างๆ ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ เงิน ลูกค้า ปัจจัยนำเข้าที่เป็นเทคโนโลยี และวัสดุที่ใช้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง บุคคลใดก็ตามสามารถจัดหาทรัพยากรที่สำคัญเหล่านี้ได้ก็จะเป็นผู้มีอำนาจ ในทางตรงข้ามเมื่อบุคคลดังกล่าวสูญเสียอำนาจในการควบคุมทรัพยากรอำนาจของเขาก็จะลดลง

5. อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแสวงหาโอกาส (Power Stemming from Capitalizing on Opportunity) เป็นอำนาจที่เกิดจากการอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม มีการแสวงหาโอกาส โดยบุคคลจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่มีความเหมาะสมด้วยเพื่อทำให้เกิดโอกาส ลักษณะของผู้บริหารที่สามารถเพิ่มอำนาจประเภทนี้ได้ คือ 1) เป็นผู้กล้าเสี่ยง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้มีมารอบคอบ เป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ ที่มีความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า 3) เป็นผู้อสา เป็นบุคคลที่อาสาสมัครเข้าทำงานเพื่อฟื้นฟูองค์กรให้ดีขึ้น และ 4) ผู้บริหารที่เป็นผู้ผ่าตัด เป็นผู้ซึ่งสามารถแก้ไขสถานการณ์ขององค์กรด้วยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับอดีต

6. อำนาจที่มาจากจัดการกับปัญหาที่สำคัญ (Power Stemming from Managing Critical Problems) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการแก้ปัญหาที่สำคัญให้สำเร็จลุ่่วงไปได้ เช่น การเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายงานจะชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งที่สูงในสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารที่นำนวัตกรรมด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นทันทีเข้ามาจะสัมพันธ์อย่างมากกับข้อมูลที่เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการ และจะทำให้มีข้อมูลที่เป็นอำนาจอย่างเป็นทางการในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคนิค

7. อำนาจที่มาจากใกล้ชิดกับผู้ที่มีอำนาจ (Power Stemming from Being Close to Power) บุคคลผู้ใกล้ชิดกับอำนาจจะมีอำนาจมากขึ้น เช่นหน่วยงานตามสายบังคับบัญชาอย่างมีระดับสูงมากเท่าใดก็จะมีอำนาจมากขึ้น ดังนั้นผู้ที่มีความต้องการแสวงหาอำนาจมากขึ้นจะพยายามแทรกตัวเข้าสู่ตำแหน่งการงานที่สูงขึ้นทุกองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นเพิ่มอำนาจขึ้น

ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน

เฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1968 : 259-269) ได้เสนอทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม (The Bases of Social Power) ซึ่งเน้นที่พื้นฐานของอำนาจระหว่างบุคคล ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีฐานอำนาจทางสังคม เฟรนช์ และราเวน ได้แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power)

อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจซึ่งมีพื้นฐานจากความสามารถในการให้รางวัล ความแกร่งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารจะสามารถจัดหารางวัลมาให้ได้ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเพิ่มขึ้นตามขนาดของรางวัลที่คาดว่าจะได้รับด้วย อำนาจการให้รางวัลขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานในทางบวก และลดหรือทำให้การดำเนินงานในทางลบลดน้อยลงหรือหมดไป ในสถานการณ์ใหม่ๆ รวมถึงการสัญญาที่จะให้รางวัลทำให้เกิดการพึ่งพาต่อผู้บริหารสูง และจะเป็นผู้นำสู่รางวัลมาให้ ผู้บริหารจะเป็นผู้ควบคุมและทำตนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับรางวัลหรือไม่ ดังนั้นผลผลิตใหม่ที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดการณ์ว่าจะได้รับรางวัล การให้รางวัลจริงๆ แทนการให้คำสัญญาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประทับใจในตัวผู้บริหารมากขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารมีอำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอิสระ เพราะไม่ว่าจะเป็นรางวัลหรือคำสัญญาก็สามารถปลุกใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ได้ และยังทำให้เขาคิดว่าเป็นความชอบธรรมของผู้บริหารที่จะให้รางวัลแก่เขา (French and Raven. 1968 : 263)

ในบริบทองค์การผู้บริหารจะมีศักยภาพอย่างมากที่จะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงาน เป็นต้น แหล่งอำนาจประเภทนี้ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า ถ้าผู้บริหารคิดว่าเขาให้สิ่งที่ เป็นรางวัลหรือผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับไม่เห็นคุณค่าในสิ่งนั้นๆ ก็แสดงว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจการให้รางวัลอย่างแท้จริง ในทางตรงข้ามผู้บริหารอาจจะไม่คิดว่าสิ่งที่ให้ไปเป็นรางวัล เช่น การรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นการให้ ผู้บริหารก็จะมีอำนาจให้รางวัลโดยไม่รู้ตัว (Yukl. 1994 : 200)

2. อำนาจการบังคับ (Coercive Power)

อำนาจการบังคับมีลักษณะคล้ายคลึงกับอำนาจการให้รางวัลในแง่ที่เกี่ยวกับเป็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดหาสิ่งที่มีคุณค่าให้ อำนาจการบังคับของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีรากฐานมาจากความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เขาจะได้รับการถูกลงโทษจากผู้

บริหารเมื่อเขาปฏิบัติงานบกพร่อง เช่น การไม่ทำตามกฎข้อบังคับหรือนโยบายขององค์กรการ (French and Raven. 1968 : 263) อำนาจการบังคับเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา หรือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตาม เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษจากอำนาจของผู้บริหาร ความแกร่งของอำนาจขึ้นอยู่กับความเข้มงวดของการลงโทษ และความเป็นไปได้ของการถูกลงโทษอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งมีบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจการบังคับ โดยการไล่ออก ลดตำแหน่ง หรือตัดเงินเดือน นอกจากนี้ผู้บริหารสามารถให้คนให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นผู้มีอำนาจที่จะให้การเสริมแรงหรือลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบการใช้อำนาจการบังคับ เช่น การวิจารณ์ การกลั่นแกล้ง การไม่เห็นด้วย การไม่ให้ความรักความสงสาร การปฏิเสธให้ความช่วยเหลือสนับสนุน การมอบหมายงานที่ไม่เป็นที่ต้องการ การใช้กำลังบังคับ หรือทำร้ายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ การเข้มงวดด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Hoy and Miskel. 2001 : 223)

ผู้บริหารจะใช้อำนาจการบังคับเพื่อให้คนทำในสิ่งที่ถูกต้อง แต่การใช้อำนาจนี้อาจจะมีผลกระทบเกิดขึ้นได้ กล่าวคือ การใช้อำนาจการบังคับมักมีผลในทางลบ เป็นการเพิ่มความกดดันต่อความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะหลีกเลี่ยงหรือจะมีความขึ้นชอบในตัวผู้บริหาร และจะทำตามที่ผู้บริหารต้องการน้อยลงเมื่อผู้บริหารลงโทษผู้อื่น ไม่เพียงแต่จะสร้างภาพลบให้เกิดขึ้นกับบุคคลผู้นั้นเท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดความรู้สึกด้านลบต่อผู้บริหารที่ลงโทษด้วยก็ได้ ดังนั้น การใช้อำนาจการบังคับให้มีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก ถ้าหากใช้มากเกินไปจะสร้างความหวาดกลัวให้เกิดขึ้น แม้คนจะยินยอมก็เพราะความกลัวแต่อาจจะไม่สร้างผลผลิตให้มากขึ้น และไม่ใช่วิธีการที่จะสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจนี้ต่อคนที่มีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่พึงพอใจ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อผู้บริหารว่าไม่ดูแลมาตรฐานและคุณค่าขององค์การ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกไม่ดีต่อผู้บริหารได้ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง. 2543 : 30 ; อ้างอิงจาก Lynch. 1993. *LEAD! : How Public and Nonprofit Managers Can Bring Out the Best in Themselves and Their Organizations.*)

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เกิดขึ้นจากความคิดของนักสังคมวิทยาเชิงโครงสร้าง นักจิตวิทยาคลินิก อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจตามตำแหน่งของหน้าที่การงานมาจากเบื้องบน ได้รับการยอมรับว่าเป็นอำนาจที่ผู้บริหารสามารถใช้ได้ เพราะมีหน้าที่ที่จะควบคุมแหล่งทรัพยากร ควบคุมการให้รางวัลและการลงโทษ การที่ทุกคนยอมรับอำนาจตามกฎหมาย เพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งถูกต้อง และผู้บริหารจำเป็นต้องออกคำสั่งเพื่อความถูกต้องของสังคม (Newstrom and David. 1993 : 404) ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชามี

ความรู้สึกว่าควรทำตามผู้บังคับบัญชาสั่งการภายใต้ขอบข่ายของงาน และหากมีการใช้อำนาจนี้ อย่างเหมาะสมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในอำนาจของผู้บริหารว่าเป็นสิ่งที่พึงกระทำ ควร เชื่อฟัง (Lussier. 1994 : 175)

ฐานของอำนาจตามกฎหมาย มาจาก 1) ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ให้สิทธิบุคคลหนึ่งมีเหนืออีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเวเบอร์ (French and Raven. 1968 : 263 ; citing Weber. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization.*) เรียกว่า "วันวานที่ไม่เปลี่ยนแปลง" (Eternal Yesterday) กล่าวคือ ความอาวุโส สถิติปัญญา ชนชั้น และคุณลักษณะทางกายภาพ โดยทาง วัฒนธรรมผู้อาวุโสมีสิทธิ์ที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลอื่น 2) โครงสร้างทางสังคม เป็น ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา ผู้บริหารยังดำรงตำแหน่งสูงเท่าใดอำนาจตาม กฎหมายมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเท่านั้น สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรือมีอิทธิ พลเหนือบุคคลอื่นๆ เพราะพวกเขา รู้สึกว่าเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงอยู่ในองค์กรของตน มีสิทธิ์ ที่จะคาดหมายว่าคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 302)

การใช้อำนาจตามกฎหมาย จะสามารถมีประสิทธิผลได้ถ้าได้รับการยอมรับจากผู้ใต้ บังคับบัญชา ซึ่งการยอมรับมักเกิดจากความถูกต้อง ความชอบธรรม เป็นการปฏิบัติที่เป็นทาง การเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร และขึ้นอยู่กับคุณค่าและบรรทัดฐานของสังคม (White and Bednar. 1991 : 349) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจนี้ภายใต้ขอบเขตตามกฎหมายเท่านั้น จะต้องใช้อย่างสุจริตรอบคอบ ยุติธรรม สั่งการอย่างสุภาพและชัดเจน มีการอธิบายเหตุผล สำหรับการสั่งการนั้นก็จะได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี (Hoy and Miskel. 2001 : 223)

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power)

อำนาจการอ้างอิง เป็นอำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเหมือนกัน การเลียนแบบ ความ จงรักภักดี หรือความมีเสน่ห์ดึงดูดใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะพยายามเลียนแบบผู้บริหารเกี่ยว กับบุคลิกลักษณะ ค่านิยม การแต่งกาย พฤติกรรมการทำงาน ปรัชญาการทำงาน เป็นคุณ สมบัติของผู้บริหารที่มีอำนาจจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นและความจงรัก ภักดีต่อตน (Griffin. 1996 : 508) ถ้าผู้บริหารเป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความประทับใจสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความปรารถนาดีที่จะมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดและรักษาความสัมพันธ์นี้ไว้ การแสดงความเหมือนกัน (Identification) จะคงอยู่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อและมีการรับรู้ เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารกระทำ (French and Raven. 1968 : 267) เป็นความสามารถของผู้ บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชื่นชอบ พอใจ ผู้บริหารที่มีอำนาจการ อ้างอิงจะเป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องสรรเสริญ และเป็นรูปแบบที่จะให้เกิดการเอาอย่างจากผู้ใต้ บังคับบัญชา เช่น ครูหนุ่มอาจจะอ้างอิงกับผู้บริหารโรงเรียน และหาทางเลียนแบบบุคลิกท่าทาง

แบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่เป็นที่ชื่นชอบ และพอใจ ก็จะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกำหนดแบบอย่างของพฤติกรรมที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารที่หวังพึ่งอำนาจการอ้างอิง จะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นที่ดึงดูดใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ การที่ผู้บริหารมีการดึงดูดใจอย่างสูงจะพัฒนาความเคารพนับถือ ความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดี ของเหล่าผู้ใต้บังคับบัญชา (Hoy and Miskel. 2001 : 223-224)

ผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจการอ้างอิง ความต้องการอย่างแรกของอำนาจนี้ก็คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอ้างอิงกับผู้บริหาร ซึ่งมีแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ดังนี้ (Yukl. 1994 : 206-207) 1) การเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพื้นฐาน ค่านิยม เหมือนผู้บริหารมาร่วมทำงาน ความเหมือนกันสามารถสนับสนุนอำนาจการอ้างอิงได้ 2) การใช้อำนาจนี้ผู้บริหารจะต้องรู้สึกไวต่อความต้องการและเตรียมการป้องกันความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะนิสัยและพฤติกรรมจะเปลี่ยนไปตามการดึงดูดใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บริหาร 3) ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบของบทบาทที่ดี เพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบผู้บริหาร 4) อำนาจการอ้างอิงของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความรู้สึกของความเป็นมิตร และความจงรักภักดีที่พัฒนาขึ้นอย่างช้าๆ และต่อเนื่อง การกระทำที่เป็นฉันทมิตร และมุ่งสัมพันธ์ การมองเห็นถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความไว้วางใจ การให้เกียรติเคารพนับถือ และการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมจะทำให้อำนาจนี้จะเพิ่มขึ้น

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

อำนาจความเชี่ยวชาญ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอิทธิพลโดยมีความเชื่อว่าข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ที่ผู้บริหารมีนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และผู้บริหารจะช่วยเหลือ เป็นที่พึ่งพาสามารถช่วยให้ทำงานสำเร็จ ผู้บริหารต้องสามารถแสดงความมั่นใจให้เห็นว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญแสดงให้เห็นว่ามีประโยชน์ในตัวของมันเอง ซึ่งโดยทั่วไปผู้ใต้บังคับบัญชาก็เชื่อว่าผู้บริหารมีอำนาจความเชี่ยวชาญในรูปของความรู้ความเข้าใจงานทุกงานในองค์กร (Hoy and Miskel. 2001 : 224)

ความแกร่งของอำนาจเชี่ยวชาญของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะแปรผันไปตามขนาดของการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร โดยจะเปรียบเทียบกับความรู้ของตนหรือกับเกณฑ์มาตรฐาน ช่วงกว้างของอำนาจนี้จึงมีขอบเขตจำกัดกว่าอำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญจึงขึ้นอยู่กับระดับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในระดับสูง (French and Raven. 1968 : 267) เป็นศักยภาพของความรู้ มาจากการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นโดยความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเหมาะสมอย่างสมบูรณ์ที่สุด สืบเนื่องจากการศึกษา การฝึกอบรม ประสบ

การณ์ และเป็นอำนาจที่สำคัญในยุคของเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Newstrom and David. 1993 : 404-405) ซึ่งองค์การโดยทั่วไปให้ความสำคัญกับคุณค่าของอำนาจความเชี่ยวชาญนี้มาก เพราะอำนาจนี้สร้างความเป็นเลิศและการปฏิบัติงานในระดับสูง รวมทั้งการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 93 ; อ้างอิงจาก Benfari and Knox. 1991. *Understanding Your Management Style : Beyond The Myers Briggs Type Indicators.*) ดังนั้นอิทธิพลของผู้บริหารจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในความรู้ ความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่พอใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ และมั่นใจว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นถูกต้องอยู่บนฐานของความเชี่ยวชาญ

การวัดการใช้อำนาจ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากแนวคิดของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1959) จำนวน 30 ข้อ ใช้ประเมินอำนาจของผู้บริหาร 5 มิติ ๆ ละ 6 ข้อ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งถามความถี่ในการปฏิบัติของผู้บริหาร คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .81 .98 .95 .97 และ .96 ตามลำดับ ส่วนอิศริภุญช์ รินโรสง (2543) ใช้แบบวัดฐานอำนาจทางสังคมทั้ง 5 ประเภท ตามแนวคิดของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1968) ซึ่งสร้างโดยฮินคินและชไรส์ไฮม์ (Hinkin and Schriesheim. 1989) โดยได้ปรับปรุงใช้ มีจำนวน 20 ข้อ เป็นลักษณะมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ปานกลาง ไม่จริง ไม่จริงเลย และอารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นตามแนวคิดของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven) เฟรนช์ และครุกแลนสกี (French and Krug Lanski) และเฮอร์เชย์ และโกลสมิท (Hersey and Goldsmith) มีจำนวน 35 ข้อ ใช้ประเมินอำนาจของผู้บริหาร 7 ด้าน ๆ ละ 5 ข้อ โดยเพิ่มอำนาจการใช้ข้อมูลข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ประเมินระดับความคิดเห็น เป็น 5 4 3 2 1 แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87 และในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามของอารีย์ ชินสุวรรณ (2543) โดยนำมาปรับปรุงใช้เพียง 5 ประเภท คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญ รวมมีข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามใช้ถามความเห็นการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู เป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจกับประสิทธิผลโรงเรียน

สไตน์ และไบรอน (Stein and Byron. 1992) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ และมีการตัดสินใจร่วมกันกับบุคลากร และผู้บริหารต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของนักเรียน

สัว์ฉวน ช่างเหล็ก (2535) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและสถานการณ กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทรรศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู พบว่า หัวหน้าคณะวิชาใช้อำนาจการให้คุณ อำนาจอ้างอิง และอำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาในระดับสูง และการใช้อำนาจการให้โทษ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณวิกฤตมีประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาในระดับสูง นอกจากนี้พานิช วิเชียรวรรณ (2537) พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งพลังอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาเป็นพลังอำนาจการอ้างอิง ($r = .870$ และ $.813$ ตามลำดับ) เช่นเดียวกับบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ศึกษาการใช้อำนาจตามทฤษฎีฐานอำนาจของเฟรนช์ และราเวน ทั้ง 5 ประการ พบว่า การใช้อำนาจโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .473$) โดยอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาเป็นอำนาจการอ้างอิงและอำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจเป็นตัวแปรในการพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยรวมได้ร้อยละ 43.88 และอารีย์ ชินสุวรรณ (2543) พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .631$)

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารแผ่กระจายไปทั่วทุกกระบวนการของชีวิตโรงเรียน ครูถ่ายทอดความรู้โดยปากเปล่า เอกสารการสอน และสื่อการสอนอื่นๆ เช่น วีดิโอเทป คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ นักเรียนสาธิตการเรียนรู้ของเขาโดยการใช้สื่อที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนักเรียน ครู และผู้บริหารใช้ชีวิตในโรงเรียนโดยการใช้สื่อสาร ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นมโนทัศน์สำคัญในการประสานหล่อหลอมองค์ประกอบเชิงพลวัตทุกเรื่อง ได้แก่ ระบบราชการ บรรยากาศ การจูงใจภาวะผู้นำ การตัดสินใจ อำนาจ ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 402) การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งและเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นสิ่งเชื่อมโยงสิ่งมีชีวิตเข้าด้วยกันในลักษณะการถ่ายทอดข่าวสาร ความคิด อารมณ์ และทักษะ โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อผู้มาเล่าเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้วผู้ฟังเข้าใจอย่างที่เขาพูดต้องการให้เข้าใจ และ

การติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้รับข่าวสารจะได้รับข่าวสารและเข้าใจเหมือนกันกับที่ผู้ส่งข่าวสารนั้นตั้งใจจะส่ง (Daniels. 1983 : 54)

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 372) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด หรือเจตคติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

อุทัย บุญประเสริฐ (2529 : 13) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล และสารสนเทศ (Exchange Information) ระหว่างกันและกัน เป็นการส่งทอดหรือถ่ายทอดความหมาย (Transmission of meaning) ต่อกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530 : 403-404) ได้สรุปความหมายจากนักวิชาการเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประการ ประการแรก เน้นลักษณะภาพรวมเชิงพุทธิศึกษา คือ การติดต่อสื่อสารเป็นการใช้คำพูด จดหมาย บันทึกรหัสข้อความ สัญลักษณ์ต่างๆ หรือข่าวสารข้อมูลที่ใช้ร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งของหรือเรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ ข่าวสารข้อมูล (ความจริง ความเห็น ความคิด) ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ถ้าข่าวสารที่ถูกส่งผ่านได้รับอย่างถูกต้องแม่นยำ ผู้รับก็จะมีข่าวสารข้อมูลเดียวกับผู้ส่งและตามที่ข่าวสารข้อมูลบังเกิดขึ้น อีกประการหนึ่งมุ่งลักษณะภาพรวมเชิงพฤติกรรม คือ การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมเชิงถ้อยคำ หรือพฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ เป็นการแสดงออกของการตอบสนองโดยอาศัยสัญลักษณ์เชิงถ้อยคำ พฤติกรรมริเริ่มในส่วนของผู้ส่ง ซึ่งถ่ายทอดความหมายที่ต้องการไปยังผู้รับ และเป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองที่ต้องการจากผู้รับ

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในโรงเรียน เป็นผู้แสวงหาความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากบุคคลอื่นๆ หรือจากบุคคลต่างๆ ไป ซึ่งคอนแรด (Conrad. 1985 : 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การ ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้สมาชิกในองค์การได้ ส่ง-รับ ดีความ และปฏิบัติตามคำสั่ง 2) ช่วยให้สมาชิกในองค์การเสริมสร้างผลผลิต และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วยกัน 3) ช่วยจัดการกับสถานการณ์ที่คลุมเครือให้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือในกรณีที่มองปัญหาไม่ออก ก็ต้องอาศัยทักษะในการสื่อสาร เพื่อกำหนดปัญหาที่แท้จริง และหาทางแก้ไขปัญหาของงาน และปัญหาบุคลากรในองค์การ

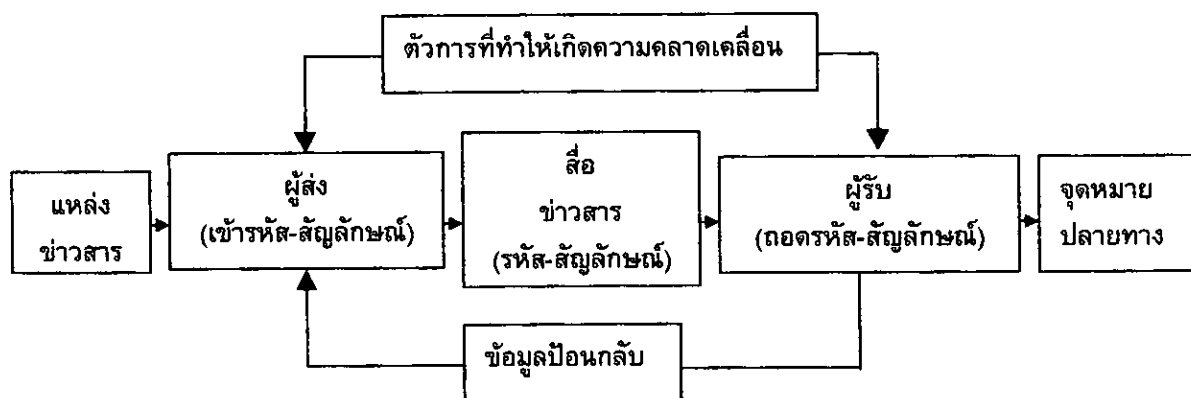
การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็โดยอาศัยการติดต่อสื่อสาร ช่วยให้ทุกคนในองค์การมีความสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ได้ทำงานร่วมกัน จุดประสงค์ประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสารก็คือ การให้ข่าวสาร ข้อมูล และพัฒนาให้เกิดความเข้าใจที่จำเป็น เพื่อ

ทำให้เกิดพลังกลุ่ม นอกจากนั้นยังช่วยสร้างเจตคติที่จำเป็นเพื่อจะได้ตั้งใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นที่มาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ลี โอ เทเยอร์ (สร้อยตระกูล ติวยานนท์. 2542 : 340-341 ; อ้างอิงจาก Lee O. Thayer. 1961. *Administrative Communication.*) ได้กล่าวเกี่ยวกับเป้าหมายหรือหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในองค์การไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อป้องกันข่าวสารข้อมูลให้บุคคลได้ทราบ การติดต่อสื่อสารเป็นวิถีทางที่จะยืนยันให้สมาชิกขององค์การได้ทราบถึงเป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การ การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจใดๆ จะเป็นผลไม่ได้ ถ้าสมาชิกในองค์การไม่ได้หมายถึงการวินิจฉัยสั่งการนั้นๆ
2. เพื่อประเมินผลงานของบุคคล เป็นการประเมินผลกิจกรรมของสมาชิกองค์การอย่างสม่ำเสมอว่าเขาได้ทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้เพียงไร
3. เพื่อการอำนวยความสะดวกหรือการให้คำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อจะได้ใช้อิทธิพลหรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น โดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจให้ทำงานเป็นอาทิ ซึ่งนับเป็นเรื่องที่จะทำให้องค์การมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้
5. เพื่อกิจการอื่นๆ ภายในองค์การที่อาจมีได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากร หรือการตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่สอดคล้องหรือไม่ขัดกับเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process Model) มีองค์ประกอบดังนี้ 1) แหล่งข่าว (Information Source) 2) ผู้ส่งหรือผู้ถ่ายทอด (Transmitter or Sender) 3) สื่อและข่าวสาร (Channel and Message) 4) ผู้รับข่าว (Receiver) 5) จุดหมายปลายทางของการติดต่อสื่อสาร (Destination) 6) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และ 7) ตัวการที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน (Noise Source) ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปแบบได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิแสดงรูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร

ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ. (2529). การติดต่อสื่อสารในองค์การและการบริหาร. : 16

จากภาพเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารมิได้สิ้นสุดเมื่อข่าวสารถึงตัวผู้รับเท่านั้น แต่ยังคงดำเนินถึงจุดหมายปลายทางของการติดต่อสื่อสารหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ส่งข่าวสาร วิธีการที่จะทราบว่าการส่งข่าวสารนั้นบรรลุสิ่งที่ประสงค์ได้ผลถูกต้องตรงกันหรือไม่ ก็โดยการทราบจากส่วนของข้อมูลป้อนกลับ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสารหรือความคลาดเคลื่อนจะเกิดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับตัวการที่อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อน ซึ่งอาจมีปรากฏได้ทั้งในทางด้านผู้ส่งเอง ในส่วนที่เป็นสื่อและข่าวสาร และในส่วนของผู้รับข่าวสารก็ได้ ดังนั้นการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ ข่าวสาร (Message) ได้รับการแปลงเป็นรหัส (Encode) ที่ถูกต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ การถ่ายทอดหรือการส่งต่อ (Transmission) รหัสโดยสื่อ (Channel or Media) ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ไม่ถูกรบกวนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการบิดเบือน ส่งทอดรหัสถึงผู้รับ (Receiver) ในลักษณะที่สมบูรณ์ชัดเจนทุกประการ ทางด้านผู้รับก็ต้องมีความสามารถในการรับสูง และรับได้สมบูรณ์ชัดเจนทุกส่วนไม่ขาดหาย จากนั้นผู้รับก็จะแปลความหมายหรือถอดรหัสออกมาเป็นข่าวสารที่ตรงกับข่าวสารหรือความหมายที่ผู้ส่งส่งมา ตรงกับความหมายของผู้ส่งทุกประการ คือเพื่อความเข้าใจหรือเพื่อปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของผู้ส่ง (อุทัย บุญประเสริฐ. 2529 : 17-18)

แบบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร

มีแบบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร 6 แบบ แพร่กระจายทั่วไปในองค์การ ได้แก่ แบบเชิงควบคุม (Controlling Style) แบบเชิงสมภาพ (Equalitarian Style) แบบเชิงโครงสร้าง

(Structuring Style) แบบเชิงพลวัต (Dynamic Style) แบบเชิงยอมตาม (Relinquishing Style) และแบบเชิงถอนตัว (Withdrawal Style) (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 407-410 ; อ้างอิงจาก Koehler, Anatol and Applbaum. 1981. *Organizational Communication : Behavioral Perspectives.*) แบบการติดต่อสื่อสารบางแบบมีประสิทธิภาพมากกว่าอีกบางแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนี้

1. แบบเชิงควบคุม (Controlling Style) เป็นลักษณะที่มุ่งจำกัดขอบเขตใช้อำนาจบังคับและควบคุมพฤติกรรม ความคิด หรือการตอบสนองของคนอื่น เป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way) ซึ่งผู้ส่งสนใจเฉพาะการส่งข่าวสารเป็นหลักใหญ่มากกว่าการใช้ข่าวสารร่วมกัน ไม่สนใจในการรับข้อมูลป้อนกลับ เว้นแต่จะสามารถใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวเอง ไม่สนใจว่าผู้อื่นจะคิดอย่างไร โดยทั่วไปแล้วจะพยายามใช้อำนาจเพื่อบีบบังคับคนอื่นให้ยอมตามหรือเชื่อฟังทัศนคติความคิดเห็นของตนเอง การใช้การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีบ่อยที่ใช้เพื่อชักชวนบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและโดยทั่วไปเป็นรูปของการวิจารณ์เชิงกรณณาและสุภาพ แต่ก็มีผลสะท้อนทางลบอยู่บ่อยๆ และเกิดการตอบสนองเชิงลบด้วย ซึ่งจากการศึกษาวิจัย พบว่า การวิจารณ์อย่างคงที่และต่อเนื่องและการควบคุมอย่างเข้มงวดอยู่เสมอ มีผลก่อให้เกิดความวิตกกังวลสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่พนักงานที่ได้รับการยกย่องนับถือต่ำ

2. แบบเชิงสมภาพ (Equalitarian Style) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way) โดยการพูดปากเปล่าหรือการเขียน ทั้งผู้ส่งและผู้รับใช้สิทธิพลและการริเริ่มร่วมกันในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อวางแผน ตั้งเป้าหมาย ดำเนินการปฏิบัติหรือคิด การติดต่อสื่อสารเปิดกว้างโดยให้สมาชิกขององค์กรการแสดงออกความคิดเห็นในบรรยากาศที่ผ่อนคลายเป็นกันเอง และอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งเสริมการยอมรับและความเข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้ใช้แบบนี้เป็นลักษณะของผู้ที่สนใจสูงทั้งในด้านความสัมพันธ์อันดีและผลการปฏิบัติงาน ผู้ส่งข่าวสารไม่ได้ถือว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่นหรือเชี่ยวชาญ และตนมีความเต็มใจที่จะรับและให้ข่าวสารข้อมูล

3. แบบเชิงโครงสร้าง (Structuring Style) เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อจัดตั้งระเบียบขององค์กร กำหนดการและโครงสร้าง โดยพื้นฐานแล้วผู้ส่งข่าวสารสนใจในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มาตรฐาน กำหนดการ ข้อบังคับ หรือวิธีดำเนินการที่ปรับใช้ต่อสถานการณ์ ซึ่งหลังจากจัดตั้งเป้าหมาย วิธีดำเนินการ วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้วข่าวสารเชิงโครงสร้างจะต้องผลิตออกมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างในัญัตติและการตีความในัญัตติ รวมถึงรายละเอียดของการทำงาน

4. แบบเชิงพลวัต (Dynamic Style) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีแนวโน้มไปทางรุนแรงและบุกไปข้างหน้า ผู้ที่ใช้การสื่อสารแบบนี้มักเป็นบุคคลที่คล่องแคล่วว่องไว และหัวก้าวหน้า

ผู้ส่งรู้สึกกังวลว่าสิ่งแวดล้อมของงานเรียกร้องให้ปฏิบัติการโดยเกี่ยวข้องกับการปลุกใจให้กระตือรือร้น ข้อความในการสื่อสารมักสั้นกะทัดรัด ตรงประเด็น เปิดเผย และตรงไปตรงมา

5. แบบเชิงยอมตาม (Relinquishing Style) เป็นการติดต่อสื่อสารเหมือนลักษณะของผู้อยู่ในตำแหน่งต่ำกับผู้อยู่ในตำแหน่งสูง เป็นลักษณะของผู้รับข่าวมากกว่าจะเป็นผู้ส่งข่าว และเป็นการตอบรับมากกว่าเป็นการสั่งการ ขาวสารรูปแบบนี้มีประสิทธิผลมากเป็นพิเศษเมื่อผู้ส่งทำงานร่วมกับผู้รับซึ่งเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีประสบการณ์ มีจิตสำนึกที่ดี มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง และเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

6. แบบเชิงถอนตัว (Withdrawal Style) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ย่ำแย่ บุคคลจะปรับใช้แบบนี้เมื่อเขาไม่ต้องการที่จะติดต่อสื่อสารกับใครและไม่ต้องการให้ใครมาติดต่อสื่อสารด้วย ไม่ประสงค์ที่จะมีอิทธิพลเหนือใครและไม่ปรารถนาให้ใครมาอิทธิพลเหนือด้วย เป็นคนที่ชอบทำงานคนเดียวหรือให้คนอื่นทำงานนั้นเลยทั้งหมด

การติดต่อสื่อสารทั้ง 6 แบบนั้น แบบเชิงสมภาพ เป็นอุดมคติ สำหรับแบบเชิงโครงสร้าง เชิงพลวัต และเชิงยอมตาม อาจนำมาใช้อย่างมีอุบายหรือไหวพริบและอย่างมีกลยุทธ์โดยเกิดผลดีขึ้นได้ ส่วนแบบเชิงควบคุมและเชิงถอนตัว มีแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคกีดกันการปฏิสัมพันธ์ที่มีประโยชน์ในองค์กรทางการศึกษา

การติดต่อสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารที่มีพลังอำนาจ (Inspirational and Powerful Communication)

ดูบริน (DuBrin, 1998 : 304-314) ได้จำแนกการสื่อสารออกเป็น 2 ด้าน คือ การติดต่อสื่อสารด้วยการพูดและการเขียน (Speaking and Writing) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ดังนี้

การติดต่อสื่อสารด้วยการพูดและการเขียน (Speaking and Writing)

เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้บริหารได้มีดังต่อไปนี้ (ริงส์เวิร์ด ประเสริฐศรี, 2544 : 194-195)

1. กลยุทธ์การใช้ชุดคู่มือโน้มน้าวใจ (Use the Persuade Package of Influence Tactics) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งหวังให้กลุ่มเป้าหมายแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง ชุดคู่มือนี้จะเป็นกรอบแนวคิดด้านการจูงใจโน้มน้าวผู้อื่น โดยต้องอาศัยกระบวนการข้อมูลเพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้รับข่าวสาร ซึ่งเริ่มต้นจากผู้ใส่รหัสข้อมูล สื่อสารไปยังผู้รับเพื่อให้ผู้รับข่าวสารสามารถเก็บข้อมูลข่าวสาร และการนำข้อมูลกลับมาใช้ ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์ 4 ประการ คือ 1) การใช้เสน่ห์ (Ingratiation) 2) การใช้เหตุผล (Rationality) 3) การยืนยัน (Assertiveness) และ 4) การแลกเปลี่ยน (Exchange) จากผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบโดยส่วนใหญ่จะลำดับชุดการจูงใจ

นี้เป็น 1→2→3→4 หรือพูดภาษาชาวบ้าน คือ แบบยกยอปอปั้น → ใช้เหตุผล → ใช้กำลังพอบรร → ต่อรองกัน

2. ใช้ภาษาที่ไพเราะชวนฟัง (Use Heavy-Impact, Embellishing Language) การใช้ภาษาอย่างไพเราะจะช่วยเสริมบุคลิกภาพของความเป็นผู้บริหารได้ แต่อย่าใช้มากเกินไป เพราะอาจทำให้เข้าใจผิดว่าเป็นการหลอกลวง หรือไม่จริงใจ

3. ใช้คำพูดสร้างอารมณ์ดี (Use Emotion-Provoking Words) เป็นการใช้คำพูดที่มีพลังอำนาจ กล่าวคือ ใช้คำพูดหรือวลีที่แสดงถึงอำนาจ เพื่อทำให้เกิดสถานการณ์ที่ดีขึ้นแทนที่ท้าทาย ปลุกเร้าให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน

4. ใช้ภาษาศาสตร์โดยมุ่งสร้างอำนาจ (Use a Power-Oriented Linguistic Style) คือ การใช้รูปแบบภาษาศาสตร์ ได้แก่ การพูดตรงประเด็น อาจพูดเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การใช้คำที่เหมาะสม และอาจใช้ภาษาทางกาย (Body Language) เข้าช่วย เช่น เรื่องตลก เล่าเกร็ดประวัติ เรื่องเล่าเล็กๆ น้อยๆ สอดแทรกบ้าง แต่ควรระมัดระวังในเรื่องของความหมายที่สื่อออกมา และการประเมินผู้ฟัง ตัวอย่าง การใช้รูปแบบภาษาศาสตร์ เช่น ถ้าไม่แน่ใจเกี่ยวกับอนาคต ให้ใช้ข้อความเชิงบวกเข้าไป ใช้คำว่า ผม ฉัน เพื่อเพิ่มคะแนนให้กับความคิดของตนเอง อย่าซักถามมากเกินไป เพราะจะเป็นการเปิดเผยถึงความไม่ฉลาดของตนเอง พยายามอย่าขอโทษบ่อยจนเกินไป พยายามชี้ข้อเสียทันทีโดยไม่ต้องอ้อมค้อม ยอมรับข้อโต้แย้งหากมีคนไม่เห็นด้วย พยายามพูดตรงไปตรงมาโดยไม่อ้อมค้อม

5. รู้แน่ชัดถึงความต้องการ (Know Exactly What You Want) พยายามสื่อความคิดออกมาให้คนอื่นเข้าใจ ยิ่งคนอื่นเข้าใจมากเท่าใดก็จะสามารถเจรจาต่อรองให้ได้ผลมากขึ้นเท่านั้น และควรเตรียมแผนสำรองไว้หลายแผน

6. พยายามหาข้อมูลสนับสนุนข้อสรุป (Back Up Conclusions with Data) เป็นการหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนถึงสิ่งที่พูด เขียน หรือได้นำเสนอ เช่น ชื่อหนังสืออะไร หน้าไหน ใครเขียน ใครพูด เกิดขึ้นเมื่อไร แต่ควรระวังคืออย่าใช้ข้อมูลมากเกินไป เพราะจะทำให้คนเกิดความเบื่อหน่ายและหมดความเชื่อถือ

7. ลดการใช้คำฟุ่มเฟือย และอย่าหยุดจังหวะยาวเกินไป (Minimize Junk Word and Vocalized Pauses) การใช้คำพูดที่ขยายความซ้ำไปซ้ำมาในเรื่องเดิมจะทำให้คนฟังเบื่อหน่ายและสับสน ดังนั้นจึงควรพูดให้กะทัดรัดและตรงประเด็น วิธีลดการใช้คำฟุ่มเฟือยก็คือการอัดเทปและเปิดเทปฟังทันทีหลายครั้ง จะทำให้ทราบถึงปัญหาในการพูดและแก้ปัญหาได้ถูก

8. หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาและไวยากรณ์ผิดพลาด (Avoid or Minimize Common Language Errors) ผู้บริหารที่ดีควรเขียนและพูดได้อย่างกะทัดรัดถูกหลักไวยากรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความประทับใจและเป็นการแจ้งข่าวสารได้ถูกต้อง ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยก็คือการพูดภาษาอังกฤษปนภาษาไทย ทำให้บางครั้งเกิดความสับสนในการสื่อสาร

9. พยายามบอกผู้ฟังถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อเสนอของท่าน (Sell Group Members on the Benefits of Your Suggestions) ผู้บริหารควรแจ้งสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากสิ่งที่ผู้บริหารเสนออยู่ เช่น การใช้ทฤษฎีความคาดหวังซึ่งผู้บริหารพยายามที่จะเพิ่มการทำงานของบุคลากรและจะต้องชี้ถึงผลลัพธ์ (รางวัล) ที่บุคลากรจะได้รับจากการทำเช่นนั้น

10. ปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้รับฟัง (Gear Your Message to the Listener) การติดต่อสื่อสารเพื่อการจูงใจผู้ฟังนั้น ผู้พูดต้องปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับความสนใจของผู้รับข่าวสารและยึดหลักการจูงใจผู้รับข่าวสารด้วย ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงหลักที่ว่าผู้รับข่าวสารมีความรู้ ค่านิยม ภาษา การศึกษา และความต้องการอย่างไร แล้วปรับข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายนั้น

11. หาสาเหตุของการคัดค้านไม่เห็นด้วย (Explore the Reasons for People's Objections) ในกรณีกับผู้รับข่าวสารไม่เห็นด้วยกับข้อคิดเห็นกับสิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารนำเสนอ ผู้ส่งข่าวสารจะต้องอธิบายโดยใช้หลักเหตุผลสนับสนุน เพื่อขจัดข้อโต้แย้งเหล่านั้น และต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาในการจูงใจเพื่อขจัดข้อโต้แย้งให้ได้

12. นำเสนอความคิดที่สำคัญไว้ช่วงแรกของการสนทนา (Front-Load Your Message) ผู้พูดหรือผู้เขียนควรดึงประเด็นสำคัญไว้ในช่วงต้นของการสนทนาหรือช่วงต้นของการเขียน เพราะช่วงแรกนั้นเป็นช่วงที่ผู้ฟังและผู้อ่านมีความกระตือรือร้นที่จะรับฟัง และในขณะที่เดียวกันสำเนียงพูดและภาษาเขียนต้องเหมาะสมด้วย

13. ทำรายงานจดบันทึกให้ดูดีเหมือนมืออาชีพ (Write Crisp, Clear Memos, Letters, and Reports) ผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงมักเป็นคนที่เขียนรายงานหรือพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ จะมีลักษณะการเขียนที่โดดเด่นกว่า มีการใช้หัวข้อย่อย พาดหัวเรื่อง และย่อหน้าสั้นๆ

การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication)

เป็นการสื่อสารโดยแสดงออกทางด้านปฏิกริยาและด้านพฤติกรรม การแสดงออกทางสีหน้า ร่างกาย สายตา รอยยิ้ม และลักษณะท่าทาง หรือพฤติกรรมอื่นๆ การสื่อสารลักษณะนี้เกี่ยวข้องกับอารมณ์โดยตรง เพราะการใช้คำพูดในบางครั้งก็ไม่อาจชักจูงใจคนได้ (DuBrien. 1998 : 312)

ผู้บริหารที่มั่นใจในตนเองนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงแค่เรื่องของความมั่นใจในคำพูดและการเขียน แต่ยังคงแสดงออกถึงความมั่นใจในการแสดงกิริยาท่าทางด้วย ลักษณะบุคคลที่เชื่อมั่นในตัวเองจะสังเกตได้จากการแสดงกิริยาต่างๆ ดังต่อไปนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 196) 1) การเดิน การยืน หรือนั่งตัวตรง แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนคนที่นั่งหลังค่อม

จะแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ขาดความเชื่อมั่นและทำให้เสียบุคลิกภาพ 2) ยืนตัวตรงหากต้องเผชิญหน้ากัน ไม่ก้มตัวด้วยความกลัวอย่างเด็ดขาด ยกเว้นในกรณีติดต่อกับผู้ที่อาวุโสกว่าจะโน้มตัวเพียงเล็กน้อย 3) ใช้มือตบเบาๆ ที่หลังคนอื่น ในกรณีที่เป็นการปลอบใจและให้กำลังใจ ส่วนการพยักหน้าอย่างช้าๆ แสดงการรับฟัง การเข้าใจ และการเห็นด้วย 4) การยื่นให้ปลายเท้าแยกออกจากกันเล็กน้อย 5) การพูดใช้น้ำเสียงหนักแน่น มีจังหวะในการพูด ไม่พูดซ้ำหรือเร็วเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ฟังไม่เข้าใจ 6) การพูดให้เป็นธรรมชาติ และมีรอยยิ้มในขณะที่พูด 7) มองผู้ฟังให้ทั่วถึง

การแสดงพฤติกรรมดังกล่าวควรปฏิบัติให้เป็นอัตโนมัติ เพราะจะทำให้เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองและทำให้มีพลังอำนาจ ส่วนลักษณะภายนอกก็มีบทบาทสำคัญในการติดต่อสื่อสารเช่นกัน เช่น การแต่งกาย ควรแต่งกายให้สะอาด สุภาพ สวมรองเท้าสะอาด เล็บไม่ดำ หรือยาว สวมเครื่องประดับพองาม ทำผมให้ดูดี ดูแลรักษาฟันให้ขาวสะอาด ฉีดน้ำหอมเล็กน้อย นอกจากนี้การรักษาเวลาและการเป็นคนตรงต่อเวลาจะสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และอย่าพูดมากเกินไปเพราะจะทำให้เขาไม่เกรงเราได้

การวัดการติดต่อสื่อสาร

สุรัตน์ ศรีดาเดช (2532) สร้างแบบสอบถามซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพของผู้ส่งข่าวสาร ด้านประสิทธิภาพของผู้รับข่าวสาร ด้านคุณลักษณะของข่าวสาร ด้านคุณลักษณะของช่องทางในการสื่อสาร จำนวน 25 ข้อ ใช้ถามความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ปรากฏเป็นจริง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ 3 ข้อ โดยหากเห็นว่ามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ดี ปานกลาง และไม่ดี ให้คะแนนเป็น 4 2 และ 0 คะแนน ตามลำดับ จันทรานี สงวนนาม (2533) ใช้แบบสอบถามวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โดยปรับปรุงจากแบบวัดของโอเรลลี และโรเบิร์ต (O'Reilly and Roberts. 1977) ที่มุ่งถามความถูกต้องของข่าวสาร และมุ่งถามการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน มีจำนวน 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น .736 และ ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542) ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดชื่อว่า The Communicator Style Measure : CSM ของ Robert Norton (1983) จำนวน 40 ข้อ จำแนกเป็น 10 แบบ คือ การติดต่อสื่อสาร แบบผูกขาด แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ แบบขัดแย้ง แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบผ่อนคลายเป็นแบบแสดงความสนใจ แบบเปิดเผย แบบมิตรไมตรี และแบบแม่นยำ อย่างละ 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ โดยกำหนดเป็นตัวเลข 0 1 2 3 4 5 ผู้ที่ได้คะแนนการติดต่อสื่อสารด้านใดสูงกว่ามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารด้านนั้นสูงกว่า ซึ่งแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่น

เท่ากับ .9354 และในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบวัดของจันทรานี สงวนนาม (2533) มาปรับปรุงใช้ ทั้ง 10 ข้อ โดยถามเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของคุณลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิผลโรงเรียน

แจง (Jang, 1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานแก่ครู มีเป้าหมายชัดเจน ยอมรับฟังความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น เช่นเดียวกับเฟอร์รันดีโน (ประสิทธิ์ สาระสันต์, 2542 : 54-55 ; อ้างอิงจาก Ferrandino, 1985. *Perceived Communication Behavior and Administrative Effectiveness.*) ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหาร และการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมีผลต่อการยอมรับของครู นอกจากนี้ โซโบชินสกี (Sobocinski, 1999) ได้ศึกษากรณีเฉพาะ (Case Study) กับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสำเร็จ พบว่าผู้บริหารสร้างปฏิสัมพันธ์และให้กำลังใจแก่บุคลากร ส่งผลให้คุณภาพของโรงเรียนสูงขึ้นเนื่องจากบุคลากรตั้งใจทำงาน และผู้บริหารยังสร้างปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้ชุมชนหันมาสนใจนักเรียนมากขึ้น

สุรัตน์ ศรีดาเดช (2532) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า พฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .678$) และกุศลวัฒน์ คงประดิษฐ์ (2536) พบว่า บุคลากรที่มีการสื่อสารแบบสองทางจะมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งขวัญและกำลังใจที่ดีย่อมทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ผลงานของโรงเรียนก็ย่อมมีคุณภาพตามไปด้วย เช่นเดียวกับ เกสรฯ สุขสว่าง (2540) ที่พบว่า พฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542) ก็พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และการติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่นและสามารถจำแนกกลุ่มผู้บริหารทั้งสองได้อย่างชัดเจน

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture)

วัฒนธรรมองค์การทางการศึกษาเป็นลักษณะร่วมกันที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์การหนึ่งๆ ที่อาจแสดงออกให้เห็นได้หลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ เจตคติ และค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์การนั้นๆ ยึดถือประพฤติและปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น และอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 16)

ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียน

โอเวน (Owens. 1995 : 83) ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่า ประกอบด้วย บรรทัดฐานและสมมติฐานที่เป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นที่ละเล็กละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็น พฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนเซอร์จิโอวานนี และสตาร์ราทท์ (Sergiovanni and Starratt. 1998 : 187) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสัญลักษณ์ สิ่งประดิษฐ์ กฎเกณฑ์ ของพฤติกรรม พิธีการ และเรื่องเล่าสู่กันฟังที่ถ่ายทอดมานาน ซึ่งเน้นค่านิยมและความเชื่อ โดยเป็นที่เข้าใจตรงกันและจะต้องมีส่วนร่วมด้วยกันของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ ฮอฟสตีด (Hofstede. 1984 : 21) ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละ องค์การ รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนและกรอบสำคัญของวัฒนธรรม

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ภายในองค์การ ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียน สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2531 : 40) ให้ความหมายว่า คือ แนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งเคยใช้ปฏิบัติต่อกันมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งครอบคลุมถึงแนวความคิด ความรู้สึก และการรับรู้ปัญหาต่างๆ เช่นเดียวกับธำรง ชูทัพ (ยุวดี กังสดาล. 2545 : 70 ; อ้างอิงจาก ธำรง ชูทัพ. 2544. วัฒนธรรมโรงเรียน.) ที่ได้เรียบเรียงวัฒนธรรมโรงเรียนของ ฮัสเมย์ (Heusmay) และให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่าเป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนทั้ง ในเชิงนามธรรมและรูปธรรมที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในโรงเรียน อันนำมาสู่ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความเป็นเอกลักษณ์ที่ก่อให้เกิดการพัฒนา รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนปฏิบัติตามความสามารถของเขาอย่างมีความหมายและมีค่าต่อสังคมที่พวกเขาอาศัยอยู่

อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน คือ รูปแบบเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน ที่สร้างสมจากบุคลากรหลายฝ่ายในโรงเรียน เป็นค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานของบุคลากร

ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับแนวความคิดต่าง ๆ มีการสร้างและสะสมจากภูมิปัญญาขององค์การ เพื่อสืบทอดวัฒนธรรม ทั้งความเชื่อ พฤติกรรม เป้าหมาย ค่านิยม และภารกิจที่ต้องทำขององค์การ รวมถึงการกำหนดมาตรการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การด้วย (พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2543 : 133) วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับข้อผูกพันขององค์การไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมและเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม และจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์. 2538 : 35) นอกจากนี้ยูดี กังสตาล (2545 : 73-74) ได้สอบถามความคิดเห็นกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ใกล้ชิดกับโรงเรียน เกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างผู้เรียนให้เป็นคนดีและมีความสุข ซึ่งส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า

1. เป็นการสะท้อนภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาแห่งนั้น ซึ่งถ้าผู้เรียนเกิดความพึงพอใจในบรรยากาศ ประเพณี วัฒนธรรม ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีในสถานศึกษา ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม ให้ผู้เรียนรักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิของสถานศึกษา เป็นเครื่องหมายของการถ่ายทอดการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา
2. ทำหน้าที่แทนสถาบันครอบครัว เพราะผู้เรียนใช้ชีวิตอยู่ในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หากสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมที่ดี ผู้เรียนจะซึมซับสิ่งดีที่สร้างสมไว้
3. เป็นเครื่องมือในการปลูกฝังอุดมการณ์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
4. ก่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนา ทั้งครู ผู้เรียน และผู้ปกครองเกื้อหนุนกัน
5. เป็นจุดรวมพลังสร้างความเป็นปึกแผ่น และความแข็งแกร่งขององค์การ
6. เป็นสิ่งที่ซึมซับเข้าสู่ชีวิตจิตใจของผู้เรียน ทำให้เกิดการดำเนินชีวิตในสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากกิจกรรมที่จัดสืบทอดกันมายาวนาน

7. เป็นการถ่ายทอดสายสัมพันธ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมครู และการที่รุ่นพี่ถ่ายทอดสู่รุ่นน้อง
8. ส่งเสริมให้ผู้ปกครองที่เป็นศิษย์เก่าถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ให้กับศิษย์ปัจจุบันให้หวงแหนในสถาบันของตน และยึดมั่นปฏิบัติสิ่งที่ดีงามไว้เป็นหลักปฏิบัติต่อไป
9. เป็นการสร้างกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความพร้อมและยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนซึมซับสิ่งที่ดีงาม
10. เป็นการสร้างสังคมตัวอย่างที่ดีให้กับผู้เรียนได้ฝึกฝนก่อนนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน หรือหลังจบการศึกษาแล้ว
11. เป็นการสืบทอดแนวคิด ประเพณี การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณค่า
12. ทำให้ระลึกถึงบุญคุณของสถานศึกษา โดยเฉพาะเมื่อประสบความสำเร็จจะหวนกลับมาให้ความช่วยเหลือ
13. เป็นการสร้างจิตสำนึกของผู้เรียนให้มีความรักในตัวเอง เพื่อน สถาบัน มีความเคารพต่อครู อาจารย์ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
14. เป็นศูนย์รวมในการหล่อหลอมความแตกต่างที่หลากหลายของผู้เรียน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความสุข

ระดับของวัฒนธรรม (Level of Culture)

ฮอฟสตีต (Hofstede, 1991 : 7-8) ได้กล่าวถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ พิธีกรรมต่างๆ และค่านิยม โดยที่สัญลักษณ์อยู่ระดับต้นสุดและค่านิยมอยู่ระดับลึกสุดของวัฒนธรรม ดังนี้

สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นคำพูด ท่าทาง รูปภาพหรือวัตถุ ซึ่งคนที่มีวัฒนธรรมเดียวกันจะเข้าใจร่วมกัน

วีรบุรุษ (Heroes) เป็นบุคคลที่ตายไปแล้วหรือยังคงมีชีวิตอยู่ เป็นบุคคลที่เกิดจากจินตนาการหรือมีอยู่จริง ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม หรือเป็นรูปแบบของพฤติกรรมให้บุคคลากรอื่นๆ ได้ปฏิบัติตาม

พิธีกรรมต่างๆ (Rituals) เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นกลุ่ม ซึ่งจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่สังคมจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และจะนำมาซึ่งตัวกำหนดของวิถีชีวิต

ค่านิยม (Values) เป็นแนวคิด ความเชื่อพื้นฐานขององค์การว่า อะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ ค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดแนวโน้มการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมที่เป็นตัวกำหนดอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล

สำหรับวัฒนธรรมโรงเรียน เซอร์จิโอวานนี และสตาร์ราทท์ (Sergiovanni and Starratt. 1998 : 190) ได้แบ่งออกเป็น 4 ระดับเช่นกัน ได้แก่

1. สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นสิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้น ซึ่งสามารถสัมผัสและสังเกตได้ คือ สิ่งประดิษฐ์ทางภาษา เป็นคำพูดรวมถึงระบบของภาษาที่ใช้ เรื่องเล่าเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา และสิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นระเบียบแบบแผน พิธีการ หรือพิธีกรรม และการแสดงออกทางสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

2. แนวความคิด (Perspectives) เป็นทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับกฎระเบียบปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นบรรทัดฐาน ที่ใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งที่นิยามให้บุคลากรเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ได้ตรงกัน และเป็นการกำหนดขอบเขตของการยอมรับหรือไม่ยอมรับพฤติกรรม

3. ค่านิยม (Values) เป็นพื้นฐานให้บุคลากรได้ประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้ตรงกัน เช่น ประเมินคุณค่าของการกระทำ ประเมินกิจกรรม การให้ลำดับความสำคัญ และประเมินพฤติกรรม ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร ปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะของนโยบายหรือปรัชญาของโรงเรียน

4. สมมติพื้นฐาน (Assumptions) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เป็นความเชื่อที่สมาชิกในโรงเรียนเข้าใจและยึดถือร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และรวมถึงความเป็นธรรมชาติขององค์การ สมมติพื้นฐานเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังของวัฒนธรรมทั้ง 3 ระดับ และเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความหมายชัดเจน

ข้อกำหนดของวัฒนธรรมโรงเรียน (Identifying the Culture of School)

ดิล (Hoy and Miskel. 2001 : 184-185 ; citing Deal. 1985. *The Symbolism of Effective Schools.*) กล่าวถึงโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่ามีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Cultures) ดังนี้ มีค่านิยมร่วมกัน และยึดถือเสียงส่วนมากในกระทำการต่างๆ ผู้บริหารเป็นวีรบุรุษที่ทำให้เกิดค่านิยมหลัก มีพิธีกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะซึ่งเกิดจากความเชื่อร่วมกัน บุคลากรบ่งบอกถึงสถานการณ์ของผู้บริหาร มีการรับเอาวัฒนธรรมใหม่ๆ เข้ามาและฟื้นฟูวัฒนธรรมเดิม มีการประกอบพิธีกรรมสำคัญๆ และนำไปสู่ค่านิยมหลัก มีความสมดุลระหว่างขนบธรรมเนียมประเพณีแบบใหม่และแบบเก่า และระหว่างความเป็นอิสระและการถูกควบคุม และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในพิธีการต่างๆ ของวัฒนธรรม และจากการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของวัฒนธรรมทั้ง 4 ระดับ เซอร์จิโอวานนี และสตาร์ราทท์ (Sergiovanni and Starratt. 1998 : 191) ได้กล่าวว่วัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวขึ้นจาก

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The School's History) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อๆ กันมา การกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษและวีรสตรีของครูและนักเรียนในโรงเรียน
2. ความเชื่อ (Beliefs) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่นๆ ได้กระทำร่วมกัน จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน บทบาทหน้าที่ของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับชุมชน บางทีสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่นๆ
3. ค่านิยม (Values) คือสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏ
4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรยกย่องชมเชย หรือลงโทษ
5. แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอภายในโรงเรียน

การก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานมีอิทธิพลต่อแบบแผนของพฤติกรรม

มิติของวัฒนธรรม (Dimensions of Culture)

ฮอฟสตีด (Hofstede, 1991 : 13-14) ได้ศึกษาค่านิยมกับพนักงานบริษัท IBM มากกว่า 50 ประเทศทั่วโลกถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติพบว่า ค่านิยมที่คล้ายคลึงกันของพนักงานในแต่ละวัฒนธรรมที่แตกต่างกันหรือในแต่ละประเทศที่ต่างกัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เรียกว่า มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)
2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่ม เรียกว่า มิติปัจเจกนิยม/ กลุ่มนิยม (Individualism versus Collectivism)
3. ความคิดเกี่ยวกับความเป็นชายและความเป็นหญิง : สถานภาพทางสังคมที่เกิดเป็นชายหรือหญิง เรียกว่า มิติความเป็นชาย/ ความเป็นหญิง (Masculinity versus Femininity)
4. วิธีทางการจัดการความไม่แน่นอน รวมถึงการควบคุมความก้าวร้าวและการแสดงออกของอารมณ์ เรียกว่า มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนตามแบบมิติวัฒนธรรมองค์การของฮอฟสตีต (1991) ทั้ง 4 มิติ ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในขอบเขตของอำนาจตามลำดับชั้นในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง หรือกับผู้ร่วมงานในองค์การ เป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การหรือสถานประกอบการหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede. 1984 : 70)

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปรากฏออกมาของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือน ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่ง เป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่ให้ความสนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ในด้านความรู้สึกนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสมากจะได้ความเคารพนับถือมาก มีการแบ่งชั้นแบ่งยศ

สำหรับองค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้นเพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปรัมาตแนวราบ และมีบุคลากรในระดับบริหารจำนวนจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษ ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะมีเป็นผู้มีสิทธิขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Hofstede. 1991 : 35-37)

ปัจเจกนิยม/ กลุ่มนิยม (Individualism versus Collectivism)

ปัจเจกนิยม/ กลุ่มนิยม จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกลุ่มคนในสังคม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน โดยกำหนดให้ปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยมเป็นวัฒนธรรมในมิติเดียวกัน แต่มีลักษณะตรงกันข้ามกัน นั่นคือ ถ้าองค์การมีลักษณะปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ โดยที่ปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตนเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้า

ที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถที่จะดูแลตัวเอง และมีความรับผิดชอบเฉพาะครอบครัวของตนเองเท่านั้น ในขณะที่กลุ่มนิยม หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายของตนเอง สมาชิกจะมีความสามัคคีกันภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีการตอบแทนซึ่งกันและกัน และหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง รวมทั้งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วย (Hofstede. 1991 : 51)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา จะได้รับมอบหมายงานตามความสนใจ และจะได้รับค่าตอบแทนที่ดีรวมถึงการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือค่าตอบแทนพิเศษจากลักษณะและผลงานเป็นรายบุคคล ส่วนในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้บริหารจะไม่มอบหมายงานให้ผู้ที่อยู่นอกกลุ่มตน มอบแต่คนในกลุ่ม เช่น คนที่จบจากสถาบันเดียวกัน ครอบครัวเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่มและเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน จะมีการพิจารณาให้รางวัลและค่าตอบแทนพิเศษเป็นกลุ่ม (Hofstede. 1991 : 63-67)

ความเป็นชาย/ ความเป็นหญิง (Masculinity versus Femininity)

ความเป็นชายและความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกภาพตามลักษณะบทบาททางเพศ ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์กรจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของงาน เช่น งานที่มีการแข่งขันกันสูง งานที่ใช้กำลัง เหมาะกับลักษณะบุคลิกภาพแบบความเป็นชาย ส่วนงานประชาสัมพันธ์ งานบริการ จะเหมาะกับลักษณะบุคลิกภาพแบบความเป็นหญิง เป็นต้น ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทางวัตถุ ขณะที่ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเยือกเย็น อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายและความเป็นหญิงในองค์กร ทำให้องค์กรมีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชายมีค่านิยมในการทำงานแบบ "อยู่เพื่อทำงาน" เน้นผลงาน และการพิจารณาให้ค่าตอบแทนอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีของตนเอง

กล้าตัดสินใจ แข็งกร้าว รูปแบบการตัดสินใจขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้คำตอบแทนอยู่บนพื้นฐานความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ จะใช้มติส่วนใหญ่ และยึดค่านิยม "ทำงานเพื่ออยู่" (ประภาพร เหลืองช่วยโชค. 2539 : 30 ; อ้างอิงจาก Hofstede. 1991. *Culture and Organizations Software of the Mind.*)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งหรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกังวล รู้สึกกลัวเนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้จักสถานการณ์ที่แน่นอน (Hofstede. 1984 : 111)

องค์กรจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าภายในองค์การรู้สึกว่าจะอาจเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์กรก็จะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใดขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล ดังนั้น ในองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมาก จะมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อควบคุม ป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ กฎเกณฑ์ภายในและระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานอย่างหนักและเร่งรีบ เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมีความวิตกกังวลต่ำ บุคลากรจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบการผ่อนคลาย และจะเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง (Hofstede. 1991 : 120-122)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง มีการรับวัฒนธรรมจากองค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์การของตนอย่างสมดุล และมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกันวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวอย่างของความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวจะถ่ายทอดสืบต่อกันมาตามประเพณี โดยโรงเรียนแต่ละแห่งอาจมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

การวัดวัฒนธรรมโรงเรียน

เซอร์จิโอวานนี และสตาร์ราทท์ (Sergiovanni and Starratt. 1998 : 195) ได้นำเสนอแบบวัดที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ จุดมุ่งหมายของโรงเรียน การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งประเมินเกี่ยวกับระดับของการปฏิบัติของโรงเรียนว่าอยู่ในระดับใด มีข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ ซึ่งอัจฉรา สุวรรณ (2536) ได้นำแบบวัดนี้ไปใช้วัดวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่าเป็นตัวเลข 5 ระดับ คือ 1 2 3 4 5 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .875 และสุพรรณิ สมานญาติ (2540) สร้างแบบวัดโดยปรับปรุงจากเครื่องมือวัดวัฒนธรรมโรงเรียนของเฟิร์ตเรงเลอร์ (Furtwengler. 1986) เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การของมูสเซลล่า และเดวิส (Musella and Davis. 1991) และเครื่องมือวัดวัฒนธรรมโรงเรียนของเซอร์จิโอวานนี และสตาร์ราทท์ (Sergiovanni and Starratt. 1993) มีจำนวน 54 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามระดับความคิดเห็นประเมินเป็นตัวเลข คือ 1 2 3 4 5 นอกจากนี้ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) สร้างแบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของฮอฟสตีต (Hofstede. 1991) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ คือ มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มิติปัจเจกนิยม/กลุ่มนิยม มิติความเป็นชาย/ความเป็นหญิง และมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ คือ ไม่จริง ก่อนข้างไม่จริง ตัดสินไม่ได้ ก่อนข้างจริง จริง แบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่น .89 .73/.80 .76/.84 และ .81 ตามลำดับ และเนื่องจากการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนตามมิติวัฒนธรรมองค์การของฮอฟสตีต (Hofstede. 1991) ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับปรุงใช้แบบวัดของประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมโรงเรียน ทั้ง 6 ด้าน ตามการรับรู้ของครู ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงเป็น 24 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ คือ จริง ก่อนข้างจริง ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน

กิเลสส์ (Giles. 1998) ได้ศึกษาเพื่อต้องการอธิบายว่า วัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ ความคาดหวัง พิธีการ สัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติ และการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงาน ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงแตกต่างกับวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ดัชนีชี้วัดด้านโครงสร้าง กระบวนการ แผนการดำเนินงาน เกิดขึ้นคล้ายคลึงกัน ซึ่งทำให้เป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมโรงเรียน ความมุ่งมั่นของโรงเรียน ความเป็นวัฒนธรรม มีส่วนเกี่ยวข้องกับ

การปฏิรูปโรงเรียน โดยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ประกอบด้วยสัญลักษณ์ พิธีการ พิธีกรรม และบรรทัดฐาน รวมถึงความเชื่อของสมาชิก มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปโรงเรียน และยังพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมทางบวกที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับการศึกษาของเบนตัน (Benton, 1999) ที่ได้ศึกษาว่าโรงเรียนสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่ดีไว้อย่างไรจึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล โดยแบ่งวัฒนธรรมโรงเรียนออกเป็นค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และอุดมการณ์ พบว่าการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และอุดมการณ์เป็นสิ่งส่งเสริมให้โรงเรียนรักษาวัฒนธรรมที่ดีงามไว้ รวมถึงความรู้สึกที่ฝังลึก การมีส่วนร่วมของชุมชน การใช้ภาวะผู้นำ กระบวนการยึดมั่นของบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อหลัก และความเป็นโรงเรียนเฉพาะที่มีความโดดเด่นในด้านการศึกษา เป็นตัวช่วยทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล นอกจากนี้บอบเบทท์ (Bobbett, 2001) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิผลโรงเรียนตามการรับรู้ของครู พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครูและประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่า ความเชื่อเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนของครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิผลโรงเรียน

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กรหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา และพิสนุ ฟองศรี (2542) พบว่า วัฒนธรรมกลุ่ม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กรของกรมอาชีวศึกษา และสำนักพัฒนาชุมชนกรุงเทพมหานคร ($r = .42$ และ $.56$ ตามลำดับ) และเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุมีอิทธิพลต่อองค์กรสำนักพัฒนาชุมชนกรุงเทพมหานคร มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ $.25$ นอกจากนี้ เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด (2545) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede) กับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ก็พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีติ กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์ทางบวก และมีติด้านปัจเจกนิยม ความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบ

อัจฉรา สุวรรณ (2536) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนในระดับสูงทุกขนาดโรงเรียน เช่นเดียวกับอ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543) ก็พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา คือ ความมีคุณภาพ และความซื่อสัตย์สุจริต

จากเอกสารและงานวิจัยพอสรุปได้ว่าวัฒนธรรม คือ แบบแผนการปฏิบัติ ค่านิยม และความเชื่อร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน

ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator)

ความหมาย

ไมล์ และเชฟลิน (Miles and Shevlin. 2001 : 187) ให้ความหมายของตัวแปรคั่นกลางว่า หมายถึง ตัวแปรที่เป็นสื่อคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย กับตัวแปรที่เป็นผลของการทำนาย โดยตัวแปรทำนายจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรคั่นกลาง แล้วจึงจะมีผลต่อตัวแปรที่เป็นผลของการทำนาย

ณชนก พลายนหาร (2543 : 11) สรุปความหมายของตัวแปรคั่นกลางไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอิสระแล้วส่งผลต่อตัวแปรตาม ถ้าไม่มีตัวแปรคั่นกลางจะทำให้ อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามมีค่าน้อยหรือมีค่าเป็นศูนย์

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ตัวแปรคั่นกลาง หมายถึง ตัวแปรที่อยู่คั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

ขั้นตอนการทดสอบคุณสมบัติการเป็นตัวแปรคั่นกลาง

บารอนและเคนนี่ (Miles and Shevlin. 2001 : 188 ; citing Baron and Kenny. 1986. *The Moderator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Consideration.*) ได้เสนอขั้นตอนการทดสอบการเป็นตัวแปรคั่นกลางไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ขั้นที่ 2 ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

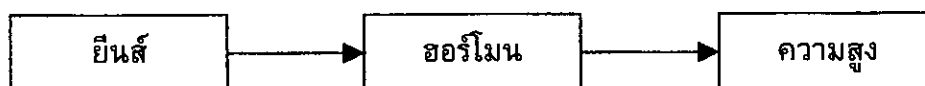
ขั้นที่ 3 ตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางสามารถทำนายตัวแปรตามได้ หลังจากควบคุมตัวแปรอิสระไว้แล้ว โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ขั้นที่ 4 ถ้าตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางมีลักษณะเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สมบูรณ์ (Complete Mediator) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผลของตัวแปรอิสระเมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลางไว้แล้วควรจะเป็นศูนย์ (R^2 Change ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ในกรณีที่ เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) ผลของตัวแปรอิสระเมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลางแล้วจะลดลง (R^2 Change มีนัยสำคัญทางสถิติ)

ไมล์ และเชฟลิน (Miles and Shevlin. 2001 : 187 - 188) ได้อธิบายการเป็นตัวแปร
 คั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator) และการเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial
 Mediator) ไว้ดังนี้

การเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์

การเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ : ตัวแปรทำนายไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปร
 ที่เป็นผลของการทำนายได้ จะต้องผ่านตัวแปรคั่นกลางก่อนจึงจะมีผลต่อตัวแปรที่เป็นผลของ
 การทำนาย นั่นคือ ตัวแปรทำนายมีเพียงอิทธิพลโดยอ้อมต่อตัวแปรที่เป็นผลของการทำนาย
 เช่น ผลของเพศต่อความสูงในลักษณะความสัมพันธ์แบบคั่นกลาง โดยส่วนใหญ่เข้าใจกันว่าเพศ
 ชายจะสูงกว่าเพศหญิง ซึ่งผลนี้ไม่ใช่เป็นสาเหตุโดยตรงจากยีนส์ (Genes) ของพวกเขา แต่มัน
 เป็นอิทธิพลจากฮอร์โมน (Hormones) ซึ่งสามารถเขียนแสดงได้ดังภาพ



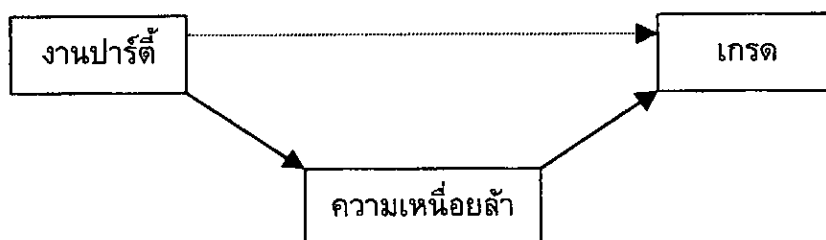
ภาพประกอบ 4 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยีนส์และความสูง เมื่อมีฮอร์โมน
 เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์

ที่มา : Miles and Shevlin. (2001). *Applying Regression & Correlation*. : 187

จากภาพประกอบ 4 ฮอร์โมนเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างเพศและ
 ความสูง ซึ่งขนาดของยีนส์ไม่มีอิทธิพลต่อความสูง แต่ฮอร์โมนมีอิทธิพลต่อความสูง ดังนั้นผล
 ของฮอร์โมนจึงเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ ที่มีอิทธิพลต่อความสูงของคน

การเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน

การเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน : ตัวแปรทำนายมีอิทธิพลบางส่วนต่อตัวแปรที่
 เป็นผลของการทำนาย โดยต้องผ่านตัวแปรคั่นกลาง และมีอิทธิพลบางส่วนโดยตรงต่อตัวแปรที่
 เป็นผลของการทำนาย โดยไม่ต้องผ่านตัวแปรคั่นกลาง เช่น



ภาพประกอบ 5 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงานปาร์ตี้กับเกรด เมื่อมีความเหนื่อยล้าเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน

ที่มา : Miles and Shevlin. (2001). *Applying Regression & Correlation*. : 188

จากภาพประกอบ 5 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนงานปาร์ตี้ที่นักเรียนไป ระดับความเหนื่อย และเกรดที่ได้ นักเรียนที่ไปงานปาร์ตี้หลายงานมีแนวโน้มที่จะเหน็ดเหนื่อยต่อการไปเรียนในวันถัดไป ซึ่งความเหน็ดเหนื่อยก็จะมีผลต่อเกรด เนื่องจากขาดความตั้งใจเรียนในเวลาเรียน อย่างไรก็ตามงานปาร์ตี้ก็มีอิทธิพลอีกส่วนที่มีผลต่อเกรดที่ได้ ซึ่งผู้ที่ไปงานปาร์ตี้จะไม่ได้ทำรายงาน ไม่ได้อ่านหนังสือ จำนวนงานปาร์ตี้ที่นักเรียนไปมีผลต่อเกรดที่ได้ โดยไม่เกี่ยวข้องกับความเหนื่อยล้าที่เกิดขึ้น ดังนั้น ความเหนื่อยล้าจึงเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของงานปาร์ตี้ที่นักเรียนไปกับเกรดที่นักเรียนได้รับ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา และศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมทำนายประสิทธิผลโรงเรียน ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช ดังนี้

การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 ในปีการศึกษา 2546 ซึ่งมีจำนวน 765 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 กลุ่มตัวอย่างได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เริ่มจากการสุ่มอำเภอ แล้วแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แล้วสุ่มโรงเรียนขนาดละครั้งหนึ่งในแต่ละอำเภอที่สุ่มได้ จนครบ 263 โรงเรียน และเจาะจงครูที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีโรงเรียนละ 2 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1967 : 886) โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ .05 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n : ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N : ขนาดของประชากร

e : ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{765}{1 + 765(.05)^2} \\ &= 262.66 \approx 263 \end{aligned}$$

ผลการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 263 โรงเรียน

2. ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการสุ่มอำเภอ แล้วแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครอบคลุมโรงเรียนทุกขนาด ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (มีปริมาณนักเรียนไม่เกิน 120 คน) โรงเรียนขนาดกลาง (มีปริมาณนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ (มีปริมาณนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป) จากนั้นสุ่มโรงเรียนให้ได้ขนาดละครึ่งหนึ่งของแต่ละอำเภอที่สุ่มได้จนครบ 263 โรงเรียน ตามขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของคุณ ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่

1.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 แบบสอบถามการใช้อำนาจ

1.3 แบบสอบถามการติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่

1.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด งานวิจัยต่างๆ และเครื่องมือวัดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass, 1985) เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ซึ่งมี

4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) มีทั้งหมด 47 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคย ใช้ประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 18 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ 10 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา 10 ข้อ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 9 ข้อ แบบสอบถามนี้ก่อนนำไปใช้มีค่าความเชื่อมั่น .96

ตัวอย่างแบบสอบถาม

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

() ผู้บริหารของข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน

บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
_____	_____	_____	_____	_____

การสร้างแรงบันดาลใจ

() ผู้บริหารของข้าพเจ้าแสดงความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนของเราจะบรรลุเป้าหมาย

บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
_____	_____	_____	_____	_____

การกระตุ้นทางปัญญา

() ผู้บริหารส่งเสริมข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน

บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
_____	_____	_____	_____	_____

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

() ผู้บริหารปฏิบัติต่อข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
_____	_____	_____	_____	_____

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ บ่อยมากให้ 5 คะแนน บ่อยให้ 4 คะแนน บางครั้งให้ 3 คะแนน นานๆ ครั้งให้ 2 คะแนน ไม่เคยให้ 1 คะแนน

1.2 แบบสอบถามการใช้อำนาจ

ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยต่างๆ แนวคิดทฤษฎี และเครื่องมือวัดเกี่ยวกับฐานอำนาจทางสังคมของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven. 1968) ซึ่งแบ่งอำนาจเป็น 5 ประเภท คือ 1) อำนาจการให้รางวัล 2) อำนาจการบังคับ 3) อำนาจตามกฎหมาย 4) อำนาจการอ้างอิง และ 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ ในการศึกษานี้ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามการใช้อำนาจของ อาร์รี่ ชินสุวรรณ (2543) ลักษณะแบบสอบถามใช้ประเมินการใช้อำนาจของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู ประเภทละ 5 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แบบสอบถามนี้ก่อนนำไปใช้มีค่าความเชื่อมั่น .87

ตัวอย่างแบบสอบถาม

อำนาจการให้รางวัล

() ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำงานประสบความสำเร็จทุกครั้ง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

อำนาจการบังคับ

() ผู้บริหารวางกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

อำนาจตามกฎหมาย

() ผู้บริหารชี้แจงบทบาทหน้าที่และขอบข่ายของงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

อำนาจการอ้างอิง

() ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

อำนาจความเชี่ยวชาญ

() ผู้บริหารวางแผนการบริหารงานอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน

1.3 แบบสอบถามการติดต่อสื่อสาร

ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยต่างๆ แนวคิด และเครื่องมือวัดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารลักษณะแบบสอบถามใช้ประเมินวิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ โดยมุ่งถามความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารและมุ่งถามการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยทั่วไป ตามการรับรู้ของครู ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ จันทรานี สงวนนาม (2533) มีจำนวน 10 ข้อ เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แบบสอบถามนี้ก่อนนำไปใช้มีความเชื่อมั่น .736

ตัวอย่างแบบสอบถาม

0) ผู้บริหารมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับอยู่เสมอ

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

00) ผู้บริหารสามารถพูดคุยอย่างเปิดเผยและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ มากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน แต่ถ้าข้อความเชิงลบจะให้คะแนนกลับกัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน

ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยต่างๆ แนวคิด และเครื่องมือวัดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของฮอฟสตีต (Hofstede, 1991) ซึ่งแบ่งมิติวัฒนธรรม

องค์การออกเป็น 4 มิติ คือ มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มิติปัจเจกนิยม/ กลุ่มนิยม มิติความเป็นชาย/ ความเป็นหญิง และมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดของประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของฮอฟสตีต มาปรับปรุงใช้วัดวัฒนธรรมโรงเรียนในครั้งนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามใช้ประเมินการรับรู้ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน ทั้ง 4 มิติ แบ่งเป็น 6 ด้าน ปรับปรุงใหม่มีทั้งหมด 24 ข้อ ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ 5 ข้อ ด้านปัจเจกนิยม 3 ข้อ ด้านกลุ่มนิยม 4 ข้อ ด้านความเป็นชาย 4 ข้อ ด้านความเป็นหญิง 5 ข้อ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 3 ข้อ เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ จริง ค่อนข้างจริง ไม่แน่ใจ ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง แบบสอบถามนี้ก่อนนำไปใช้มีค่าความเชื่อมั่น มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ .89 มิติปัจเจกนิยม/กลุ่มนิยม .73/.80 มิติความเป็นชาย/ ความเป็นหญิง .76/.84 และมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน .81

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	ภายในโรงเรียนของท่าน...	ระดับความคิดเห็น				
		จริง	ค่อนข้างจริง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง
	ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ					
1.	ผู้บริหารปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้ร่วมงาน					
	ปัจเจกนิยม					
2.	บุคลากรต่างคนต่างทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง					
	กลุ่มนิยม					
3.	บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างอบอุ่น เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน					
	ความเป็นชาย					
4.	ควบคุมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในหลักการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้ทุกคนยึดถือหลักการนี้ร่วมกัน					
	ความเป็นหญิง					
5.	บุคลากรมีการร่วมมือกันและประสานงานกันเป็นอย่างดี					
	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน					
6.	บุคลากรมีความระมัดระวังในการทำงาน เนื่องจากกลัวจะผิดพลาด					

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ จริงให้ 5 คะแนน
ค่อนข้างจริงให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจให้ 3 คะแนน ค่อนข้างไม่จริงให้ 2 คะแนน ไม่จริงให้ 1
คะแนน แต่ถ้าข้อความเชิงลบจะให้คะแนนกลับกัน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเองโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามกรอบนิยามเชิงปฏิบัติการที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ และจากการศึกษาเครื่องมือวัดของ จุลวิทย์ ดีวงศ์ (2545) และ สัญญา พันธิไชย (2545) ซึ่งจะถามในบริบทของการกระจายอำนาจ โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติกิจกรรม และการร่วมรับผลประโยชน์ รวมถึงการติดตามผลประเมินผลและแก้ไขข้อบกพร่องของกิจกรรมที่ปฏิบัติด้วยกัน มีทั้งหมด 20 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ประเมินตามการรับรู้ของคุณที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	โรงเรียนของท่านมีอิสระในการ...	ระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การบริหารวิชาการ					
1.	การกำหนดมาตรฐาน และแนวทางพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา					
	การบริหารงบประมาณ					
2.	จัดหาเงินจากแหล่งต่างๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา					
	การบริหารงานบุคคล					
3.	ประเมิน และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ					
	การบริหารทั่วไป					
4.	จัดแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เป็นที่ค้นคว้า และพัฒนาท้องถิ่น					

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ มากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน

ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ แนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลโรงเรียนตามรูปแบบบูรณาการของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ที่เสนอเกณฑ์ประสิทธิผลโรงเรียนซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) 3 ประการ คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม และศึกษาแบบสอบถามของบุคคลอื่น ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงใช้ ดังนี้

4.1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยปรับปรุงและดัดแปลงจากแบบประเมินมาตรฐานโรงเรียนด้านผลผลิต มาตรฐานคุณภาพนักเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 14-16) ลักษณะแบบสอบถามใช้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสมอย่างรอบด้านทั้งด้านความรู้ ความสามารถ/ทักษะ สุขภาพกายและจิตที่ดี และคุณธรรมจริยธรรม ตามการรับรู้ของครู เป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย น้อยมาก

ตัวอย่างแบบสอบถาม

0) นักเรียนมีความสามารถในการใช้ภาษา และความสามารถทางคณิตศาสตร์

ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย น้อยมาก

00) นักเรียนมีความซื่อตรง และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

ดีมาก ดี ปานกลาง น้อย น้อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ ดีมากให้ 5 คะแนน ดีให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน น้อยมากให้ 1 คะแนน

4.2 ความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของครูโดยรวม ของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 393) ถามเกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำของครูทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความพอใจที่จะทำงานในความรับผิดชอบ และมีความสุขในการทำงาน เดิมมีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อ แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้

วิจัยปรับปรุงเป็น 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถาม

0) ในฐานะที่เป็นครูคนหนึ่ง ในอนาคตคิดว่าข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงาน
ของข้าพเจ้าสูงขึ้น

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

00) ถ้าข้าพเจ้ามีเงิน และมีฐานะที่มั่นคงเพียงพอที่จะมีชีวิตอยู่ได้อย่างสุขสบาย
โดยไม่ต้องทำงาน ข้าพเจ้าจะลาออกจากงาน

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ สำหรับข้อความเชิงบวก
มากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน น้อยที่
สุดให้ 1 คะแนน แต่ถ้าข้อความเชิงลบจะให้คะแนนกลับกัน

4.3 การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดประสิทธิ
ผลโรงเรียนโดยรวมของฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel. 2001 : 307) ซึ่งพัฒนามาจากแบบ
วัดประสิทธิผลองค์กรโดยรวมของมอทท์ (Hoy and Miskel. 2001 : 307 ; citing Mott. 1972)
ถามเกี่ยวกับความสามารถในการผลิต ที่เป็นปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ
ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 8
ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ เช่น มากที่สุด มาก ปานกลาง
น้อย น้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถาม

0) ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร (เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น) ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุดของบุคลากรในโรงเรียนของท่าน

_____ มีประสิทธิภาพมากที่สุด _____ มีประสิทธิภาพมาก

_____ มีประสิทธิภาพปานกลาง _____ มีประสิทธิภาพน้อย _____ ไม่มีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การให้คะแนน ในแต่ละข้อจะให้คะแนน 5 อันดับ คือ มากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน น้อยที่สุด(ไม่มี) ให้ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย

ซูศรี วงศ์รัตนะ (2545 : 75) เสนอไว้ดังนี้

$$\bar{x} = 4.51 - 5.00 \text{ มากที่สุด}$$

$$\bar{x} = 3.51 - 4.50 \text{ มาก}$$

$$\bar{x} = 2.51 - 3.50 \text{ ปานกลาง}$$

$$\bar{x} = 1.51 - 2.50 \text{ น้อย}$$

$$\bar{x} = 1.00 - 1.50 \text{ น้อยที่สุด}$$

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยหาคุณภาพเครื่องมือวัดโดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท 2 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเป็นลำดับแรก หลังจากนั้นนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน (รายชื่อแสดงไว้ในภาคผนวก ก หน้า 163) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและทำการปรับปรุงเครื่องมือวัดตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)
2. นำเครื่องมือวัดที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 โรงเรียน รวม 50 คน
3. วิเคราะห์ข้อคำถามเป็นรายข้อ (Item Analysis) กระทำโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของเครื่องมือวัดแต่ละชุด (Item-total Correlation) โดยเลือกข้อที่มีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป แต่เมื่อตัดข้อความนั้นออกทำให้สูญเสียความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจะยังคงข้อความนั้นไว้
4. หาความเชื่อมั่น (Reliability) คำนวณค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

รายละเอียดคุณภาพเครื่องมือวัดแต่ละชุด มีดังนี้

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ - คะแนนรวม และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม	ความสัมพันธ์คะแนน รายข้อ - คะแนนรวม	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ทั้งฉบับ
คุณลักษณะของผู้บริหาร		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.64 - .94	.99
การใช้อำนาจ	.30 - .93	.96
การติดต่อสื่อสาร	.40 - .80	.90
วัฒนธรรมโรงเรียน		
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.49 - .80	.86
ปัจเจกนิยม	.21 - .67	.61
กลุ่มนิยม	.73 - .81	.88
ความเป็นชาย	.67 - .81	.87
ความเป็นหญิง	.36 - .91	.91
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	.38 - .75	.74
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.75 - .93	.98
ประสิทธิผลโรงเรียน		
ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	.45 - .92	.95
ความพึงพอใจในการทำงานของครู	.24 - .75	.85
การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม	.55 - .81	.89

จากตาราง 1 จะเห็นว่าแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ - คะแนนรวม ระหว่าง .21 - .94 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง .61 - .99

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 ในการขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ที่อยู่ในสังกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และมีผู้ช่วยเก็บข้อมูล ในการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่เขตการศึกษานครศรีธรรมราช ทั้ง 4 เขต นครบทั้ง 263 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบของแบบสอบถามแต่ละชุด
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดลงในเครื่องคอมพิวเตอร์
3. นำคะแนนที่ได้รับไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ค่าสถิติเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่

2.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1, 2, 3

2.2 วิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

2.3 วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นกลุ่มตามลำดับขั้น (Hierarchical Set Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5, 6 และเพื่อทดสอบคุณสมบัติการเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediators) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับคุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) และวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียนโดยวิธีที่บาร์อนและเคนนี (Baron and Kenny, 1986 : 1173-1182) แนะนำไว้ ซึ่งมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 วิเคราะห์การถดถอย โดยมีตัวแปรตามเป็นตัวแปรเกณฑ์ และใช้ตัวแปรอิสระเป็นตัวแปรอธิบาย ขั้นที่ 2 วิเคราะห์การถดถอย (Regressing) โดยมีตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางเป็นตัวแปรเกณฑ์ และตัวแปรอิสระ (อาจมีมากกว่าหนึ่งตัว) เป็นตัวแปรอธิบาย ขั้นที่ 3 วิเคราะห์การถดถอย โดยมีตัวแปรตามเป็นตัวแปรเกณฑ์ และใช้ตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางเป็นตัวแปรอธิบาย โดยควบคุมตัวแปรอิสระไว้แล้ว ซึ่งการตัดสินใจว่าตัวแปรนั้นมีคุณสมบัติเป็นตัวแปรคั่นกลางหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ต้องมีลักษณะดังนี้ 1) ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ 2) ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรที่คิดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางได้ 3) ตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ ภายหลังจากที่ตัวแปรตามถูกอธิบายด้วยตัวแปรอิสระไปแล้ว และผลการอธิบายตัวแปรตามด้วยตัวแปรอิสระต้องน้อยกว่าจากการวิเคราะห์ถดถอยในขั้นที่ 1 นั่นคือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าตัวแปรคั่นกลางมีความสามารถถึงหรือบดบังความสามารถในการอธิบายของตัวแปรอิสระมาเป็นของตนได้มากขึ้น และ 4) ถ้าผลการวิเคราะห์มีลักษณะครบทั้งสามข้อที่กล่าวมา เรียกว่า เกิดการคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) แต่ถ้าตัวแปรอิสระไม่สามารถอธิบายตัวแปรตามหรืออธิบายได้เป็นศูนย์ โดยการควบคุมตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางไว้ เรียกว่า เกิดการคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (Complete Mediation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงของกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	=	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	=	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบที (t)
F	=	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F)
R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	=	ค่าอำนาจในการทำนาย
Adjusted R^2	=	ค่าอำนาจในการทำนายที่ปรับแล้ว
R^2 Change	=	ค่าอำนาจในการทำนายที่เปลี่ยนไปเมื่อควบคุมตัวแปรอื่นในสมการให้คงที่
b	=	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	=	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE.b	=	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ถดถอย
a	=	ค่าคงที่ของการทำนายในรูปคะแนนดิบ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่

1. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1, 2, 3

2. วิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

3. วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นกลุ่มตามลำดับขั้น (Hierarchical Set Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5, 6 และเพื่อทดสอบคุณสมบัติการเป็นตัวแปรต้นกลาง (Mediators) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับคุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียน โดยวิธีของบารอน และเคนนี่ (Baron and Kenny, 1986 : 1173-1182)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

นำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตาราง 2 ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา (n = 263 โรงเรียน)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
คุณลักษณะของผู้บริหาร		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.84	.56
การใช้อำนาจ	3.93	.46
การติดต่อสื่อสาร	3.63	.46
วัฒนธรรมโรงเรียน		
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	3.86	.71
ปัจเจกนิยม	3.39	.85
กลุ่มนิยม	4.05	.63
ความเป็นชาย	3.92	.59
ความเป็นหญิง	3.95	.61
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.69	.70

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	3.80	.58
ประสิทธิผลโรงเรียน		
ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	3.74	.41
ความพึงพอใจในการทำงานของครู	3.75	.43
การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม	3.67	.48

จากตาราง 2 คะแนนของตัวแปรทุกตัวส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63 - 4.05$) ยกเว้นตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านปัจเจกนิยมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) โดยตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยมมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นหญิง และคุณลักษณะของผู้บริหารด้านการใช้อำนาจ ($\bar{X} = 3.95$ และ $\bar{X} = 3.93$ ตามลำดับ)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า “คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของคุณครู” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิภาพโรงเรียน

ตัวแปร	ประสิทธิภาพโรงเรียน		
	ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	ความพึงพอใจในการทำงานของครู	การรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม
คุณลักษณะของผู้บริหาร			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.526**	.225**	.631**
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.492**	.268**	.609**
การสร้างแรงบันดาลใจ	.476**	.241**	.597**
การกระตุ้นทางปัญญา	.527**	.180**	.623**
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.515**	.118	.565**
การใช้อำนาจ			
อำนาจการให้รางวัล	.439**	.270**	.522**
อำนาจการบังคับ	.397**	.165**	.428**
อำนาจการบังคับ	.395**	.172**	.415**
อำนาจตามกฎหมาย	.360**	.304**	.454**
อำนาจการอ้างอิง	.379**	.283**	.507**
อำนาจความเชี่ยวชาญ	.403**	.266**	.497**
การติดต่อสื่อสาร			
มุ่งความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร	.462**	.286**	.561**
มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน	.274**	.406**	.433**
	.518**	.138*	.553**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้ $r = .70 - .90$ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันสูง, $r = .30 - .70$ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และ r มีค่าต่ำกว่า .30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2545 : 316)

จากตาราง 3 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ($r = .526$, $r = .631$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .225$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อดูในองค์ประกอบย่อย พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม มากที่สุด ($r = .527$, $r = .623$ ตามลำดับ) ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มากที่สุด ($r = .268$)

การใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ($r = .439$, $r = .522$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .270$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อดูในองค์ประกอบย่อย พบว่า อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม มากที่สุด ($r = .304$, $r = .403$ และ $r = .507$ ตามลำดับ)

การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ($r = .462$, $r = .561$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .286$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อดูในองค์ประกอบย่อย พบว่า การติดต่อสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม มากที่สุด ($r = .518$, $r = .553$ ตามลำดับ) ส่วนการมุ่งความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มากที่สุด ($r = .406$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร กับประสิทธิผลโรงเรียนแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ($r = .526$, $r = .631$ ตามลำดับ) ส่วนการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .286$) มากที่สุด

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า “วัฒนธรรมโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตาราง 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน

ตัวแปร	ประสิทธิผลโรงเรียน		
	ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	ความพึงพอใจในการทำงานของครู	การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม
วัฒนธรรมโรงเรียน			
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.057	.469**	.200**
ปัจเจกนิยม	.231**	-.234**	.129*
กลุ่มนิยม	.433**	.282**	.550**
ความเป็นชาย	.407**	.308**	.513**
ความเป็นหญิง	.469**	.244**	.553**
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	.287**	-.056	.284**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4 วัฒนธรรมโรงเรียนเกือบทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .129 - .553$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านปัจเจกนิยม ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มากที่สุด ($r = .469$) ด้านปัจเจกนิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ($r = .231$) และมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = -.234$) ด้านกลุ่มนิยม ด้านความเป็นชาย ด้านความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม มากที่สุด ($r = .550$, $r = .513$ และ $r = .553$ ตามลำดับ) และด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มากที่สุด ($r = .287$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนแต่ละด้านกับประสิทธิผลโรงเรียนแต่ละด้าน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ($r = .469$, $r = .553$ ตามลำดับ) ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .469$) มากที่สุด

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลโรงเรียน

ตัวแปร	ประสิทธิผลโรงเรียน		
	ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	ความพึงพอใจในการทำงานของครู	การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.646**	.077	.700**
การบริหารวิชาการ	.625**	.070	.663**
การบริหารงบประมาณ	.581**	.169**	.655**
การบริหารงานบุคคล	.598**	-.015	.622**
การบริหารทั่วไป	.590**	.070	.653**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 5 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม และระดับปานกลางกับด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ($r = .700$, $r = .646$ ตามลำดับ) แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .077$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อดูองค์ประกอบย่อย พบว่า การบริหารวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม มากที่สุด ($r = .625$, $r = .663$ ตามลำดับ)

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 6 - 9

ตาราง 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

ตัวแปร	Ach	Job	Ove	Tra	Pow	Com	Pdi	Ind	Col	Mas	Fem	Unc
Ach	1.000	.101	.626**	.526**	.439**	.426**	.057	.231**	.430**	.407**	.469**	.287**
Job		1.000	.243**	.225**	.270**	.283**	.469**	-.234**	.282**	.308**	.244**	-.056
Ove			1.000	.631**	.522**	.561**	.200**	.129*	.550**	.513**	.553**	.284**
Tra				1.000	.694**	.785**	.384**	.072	.560**	.611**	.562**	.294**
Pow					1.000	.695**	.365**	.104	.509**	.504**	.506**	.378**
Com						1.000	.545**	-.090	.609**	.608**	.579**	.200**
Pdi							1.000	-.517**	.485**	.379**	.371**	-.169
Ind								1.000	-.102	.067	.042	.438**
Col									1.000	.630**	.797**	.278**
Mas										1.000	.686**	.375**
Fem											1.000	.390**
Unc												1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Ach ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Job ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

Ove ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

Tra คุณลักษณะผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Pow คุณลักษณะผู้บริหารด้านการใช้อำนาจ

Com คุณลักษณะผู้บริหารด้านการติดต่อสื่อสาร

Pdi วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

Ind วัฒนธรรมโรงเรียนด้านปัจเจกนิยม

Col วัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม

Mas วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นชาย

Unc วัฒนธรรมโรงเรียนด้าน

Fem วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นหญิง

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

จากตาราง 6 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับ คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($r = .526$) มากที่สุด รองลงมา กับ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นหญิง ($r = .469$)

ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลางกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ($r = .469$) มากที่สุด รองลงมา กับด้านความเป็นชาย ($r = .308$)

ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์ทาง บวกในระดับปานกลางกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($r = .631$) มากที่สุด รองลงมา กับด้านการติดต่อสื่อสาร ($r = .561$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามด้วยกัน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม ($r = .526$) และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .101$) สำหรับความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ กับการรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม ($r = .243$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน พบว่า กลุ่มตัวแปรคุณ ลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการ ติดต่อสื่อสาร ($r = .785$) กลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับด้านความเป็นหญิง ($r = .797$) และกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรม โรงเรียนด้านความเป็นชาย ($r = .611$) มากที่สุด

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และ
วัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Ach)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Tra)	.062	.021	.262	2.997	.003
การใช้อำนาจ (Pow)	.038	.041	.072	.932	.352
การติดต่อสื่อสาร (Com)	.229	.128	.169	1.788	.075
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Pdi)	-.425	.131	-.244	-3.236	.001
ปัจเจกนิยม (Ind)	.310	.160	.127	1.942	.053
กลุ่มนิยม (Col)	.379	.218	.153	1.734	.084
ความเป็นชาย (Mas)	-.008	.197	-.003	-.042	.967
ความเป็นหญิง (Fem)	.355	.184	.175	1.933	.054
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Unc)	-.168	.188	-.057	-.894	.372
a = 26.700		R = .627	R ² = .393		
Adjusted R ² = .372		F = 18.208		p-value .000	

จากตาราง 7 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้
อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจก
นิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เท่ากับ .627 (R = .627)
และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 39.30 (R² = .393) โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลโรงเรียน
ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\beta = .262$) รองลงมาคือ
วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ($\beta = -.244$) เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
ของตัวแปรที่สามารถทำนายได้มาเขียนสมการทำนาย ได้ดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$\text{Ach} = 26.700 + .062(\text{Tra}) - .425(\text{Pdi})$$

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{Ach} = .262(\text{Tra}) - .244(\text{Pdi})$$

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และ
วัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงาน
ของครู (Job)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Tra)	-.008	.016	-.050	-.521	.603
การใช้อำนาจ (Power)	.069	.032	.186	2.198	.029
การติดต่อสื่อสาร (Com)	-.118	.098	-.125	-1.201	.231
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Pdi)	.449	.101	.370	4.436	.000
ปัจเจกนิยม (Ind)	-.084	.123	-.049	-.684	.495
กลุ่มนิยม (Col)	-.024	.168	-.014	-.140	.889
ความเป็นชาย (Mas)	.396	.152	.218	2.610	.010
ความเป็นหญิง (Fem)	.013	.141	.009	.093	.926
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Unc)	-.173	.145	-.084	-1.191	.235
a = 24.535		R = .509	R ² = .259		
Adjusted R ² = .232		F = 9.814		p-value .000	

จากตาราง 8 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้
อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจก
นิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เท่ากับ .509
(R = .509) และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 25.90 (R² = .259) โดยตัวแปรการใช้อำนาจ
วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย สามารถทำนายได้อย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผล
โรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูมากที่สุดคือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความ
เหลื่อมล้ำของอำนาจ ($\beta = .370$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นชาย
($\beta = .218$) เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรที่สามารถทำนายได้มาเขียนสมการ
ทำนาย ได้ดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$\text{Job} = 24.535 + .449(\text{Pdi}) + .396(\text{Mas}) + .069(\text{Pow})$$

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{Job} = .370(\text{Pdi}) + .218(\text{Mas}) + .186(\text{Pow})$$

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และ วัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม (Ove)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Tra)	.050	.012	.340	4.257	.000
การใช้อำนาจ (Power)	.030	.023	.093	1.325	.186
การติดต่อสื่อสาร (Com)	.082	.072	.099	1.147	.253
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Pdi)	-.191	.074	-.178	-2.588	.010
ปัจเจกนิยม (Ind)	.073	.090	.049	.819	.413
กลุ่มนิยม (Col)	.336	.122	.221	2.744	.007
ความเป็นชาย (Mas)	.089	.110	.055	.804	.422
ความเป็นหญิง (Fem)	.161	.103	.129	1.562	.120
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Unc)	-.099	.105	-.055	-.938	.349
a = 8.435		R = .704	R ² = .495		
Adjusted R ² = .477		F = 27.575		p-value .000	

จากตาราง 9 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้ อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เท่ากับ .704 ($R = .704$) และมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 49.50 ($R^2 = .495$) โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และด้านกลุ่มนิยม สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\beta = .340$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม ($\beta = .221$) เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรที่สามารถทำนายได้มาเขียนสมการทำนาย ได้ดังนี้

สมการทำนายในรูปคะแนนดิบ

$$\text{Ove} = 8.435 + .050(\text{Tra}) + .336(\text{Col}) - .191(\text{Pdi})$$

สมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{Ove} = .340(\text{Tra}) + .211(\text{Col}) - .178(\text{Pdi})$$

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า “คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง”

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ว่า “วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง”

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 และข้อที่ 6 มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการทดสอบคุณสมบัติการเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator)

ตามวิธีของบารอนและเคนนี่ (Miles and Shevlin, 2001 : 188 ; citing Baron and Kenny, 1986. *The Moderator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Consideration.*)

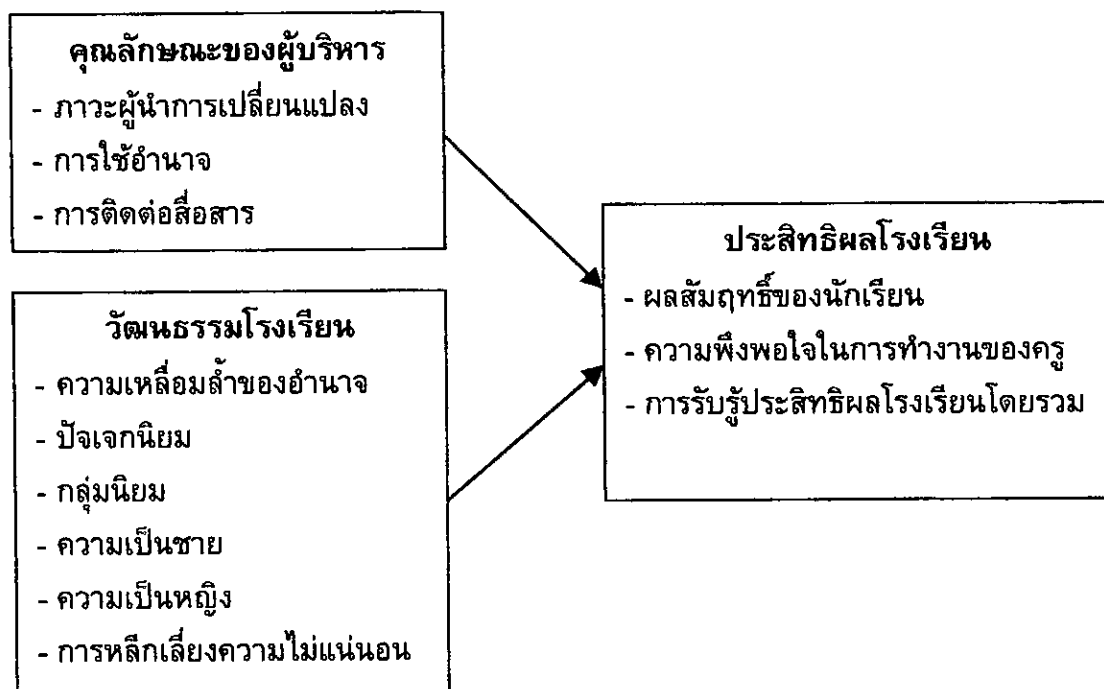
ขั้นที่ 1 ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ขั้นที่ 2 ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ขั้นที่ 3 ตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางสามารถทำนายตัวแปรตามได้ หลังจากควบคุมตัวแปรอิสระไว้แล้ว โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ขั้นที่ 4 ถ้าตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางมีลักษณะเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สมบูรณ์ (Complete Mediator) ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผลของตัวแปรอิสระเมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลางไว้แล้วควรจะเป็นศูนย์ (R^2 Change ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ในกรณีที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) ผลของตัวแปรอิสระเมื่อควบคุมตัวแปรคั่นกลางแล้วจะลดน้อยลง (R^2 Change มีนัยสำคัญทางสถิติ)

ขั้นที่ 1 ทดสอบว่าตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) รายละเอียดดังภาพประกอบ 6 และตารางที่ 10 - 15



ภาพประกอบ 6 แผนภูมิแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.090	.021	.380	4.236	.000
การใช้อำนาจ	.064	.041	.119	1.541	.125
การติดต่อสื่อสาร	.109	.122	.081	.896	.371
a = 29.623		R = .538	R ² = .289		
Adjusted R ² = .281		F = 35.103		p-value .000	

จากตาราง 10 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 28.90 ($R^2 = .289$) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-.009	.017	-.054	-.534	.594
การใช้อำนาจ	.058	.033	.156	.156	.075
การติดต่อสื่อสาร	.205	.096	.218	.218	.033
a = 25.992		R = .303	$R^2 = .092$		
Adjusted $R^2 = .081$		F = 8.702		p-value .000	

จากตาราง 11 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ 9.20 ($R^2 = .092$) โดยการติดต่อสื่อสารสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.065	.012	.448	5.517	.000
การใช้อำนาจ	.042	.023	.128	1.833	.068
การติดต่อสื่อสาร	.100	.068	.120	1.476	.141
a = 9.777		R = .646	$R^2 = .417$		
Adjusted $R^2 = .410$		F = 61.791		p-value .000	

จากตาราง 12 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 41.70 ($R^2 = .417$) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.162	.130	-.093	-1.246	.214
ปัจเจกนิยม	.480	.167	.197	2.872	.004
กลุ่มนิยม	.599	.231	.243	2.599	.010
ความเป็นชาย	.350	.201	.134	1.745	.082
ความเป็นหญิง	.439	.196	.217	2.238	.026
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.049	.195	-.017	-.253	.800
a = 31.046		R = .544	$R^2 = .296$		
Adjusted $R^2 = .280$		F = 17.943 p-value .000			

จากตาราง 13 ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 29.60 ($R^2 = .296$) โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม และความเป็นหญิง สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนาย ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.458	.094	.378	4.873	.000
ปัจเจกนิยม	-.056	.121	-.033	-.462	.645
กลุ่มนิยม	-.025	.167	-.015	-.151	.880
ความเป็นชาย	.347	.145	.191	2.393	.017
ความเป็นหญิง	.006	.142	.004	.039	.969
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.097	.141	-.047	-.688	.492
a = 25.190		R = .493	R ² = .243		
Adjusted R ² = .225			F = 13.713	p-value .000	

จากตาราง 14 ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ 24.30 ($R^2 = .243$) โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และความเป็นชาย สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

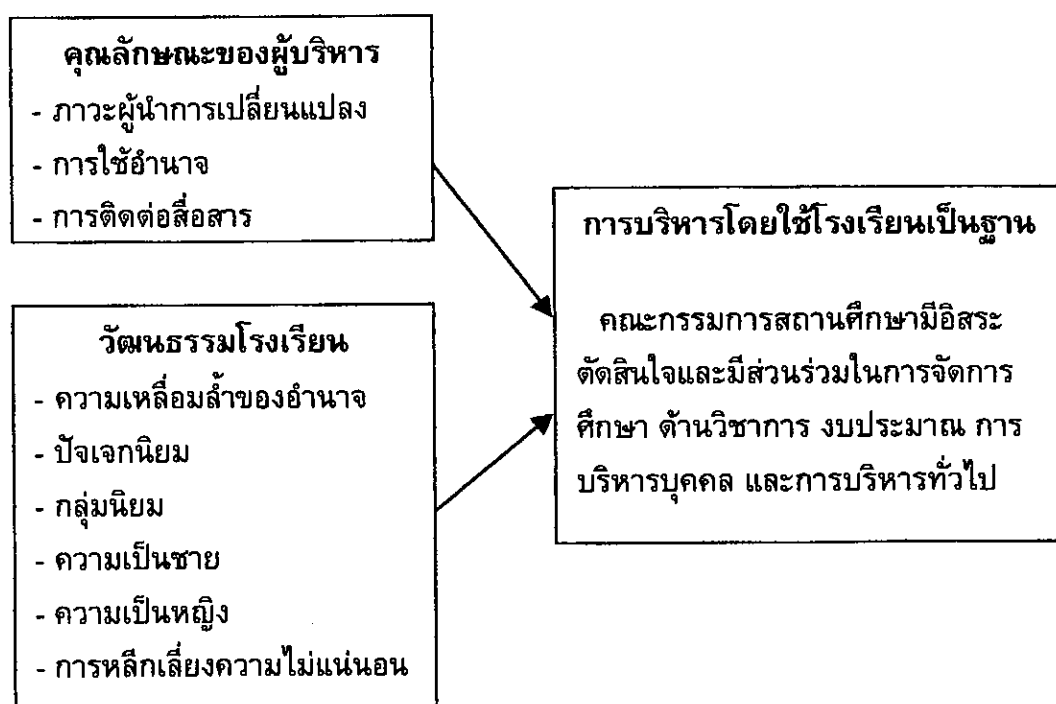
ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนาย ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.028	.075	-.026	-.377	.707
ปัจเจกนิยม	.194	.096	.130	2.017	.045
กลุ่มนิยม	.477	.133	.315	3.591	.000
ความเป็นชาย	.322	.116	.201	2.786	.006
ความเป็นหญิง	.214	.113	.172	1.895	.059
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.012	.112	-.007	-.111	.911
a = 11.046		R = .617	R ² = .381		
Adjusted R ² = .366			F = 26.259	p-value .000	

จากตาราง 15 ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 38.10 ($R^2 = .381$) โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม และความเป็นชาย สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปการทดสอบขั้นที่ 1 ได้ว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน สามารถทำนายตัวแปรตาม ประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขั้นที่ 2 ทดสอบว่าตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลาง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) รายละเอียดดังภาพประกอบ 7 และตารางที่ 16 - 17



ภาพประกอบ 7 แผนภูมิแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางได้

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนาย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.169	.031	.380	5.493	.000
การใช้อำนาจ	.116	.060	.116	1.941	.053
การติดต่อสื่อสาร	.833	.175	.329	4.747	.000
a = 3.912		R = .759	R ² = .577		
Adjusted R ² = .572		F = 117.596		p-value .000	

จากตาราง 16 ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารสามารถทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 57.70 (R² = .577) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการติดต่อสื่อสาร สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

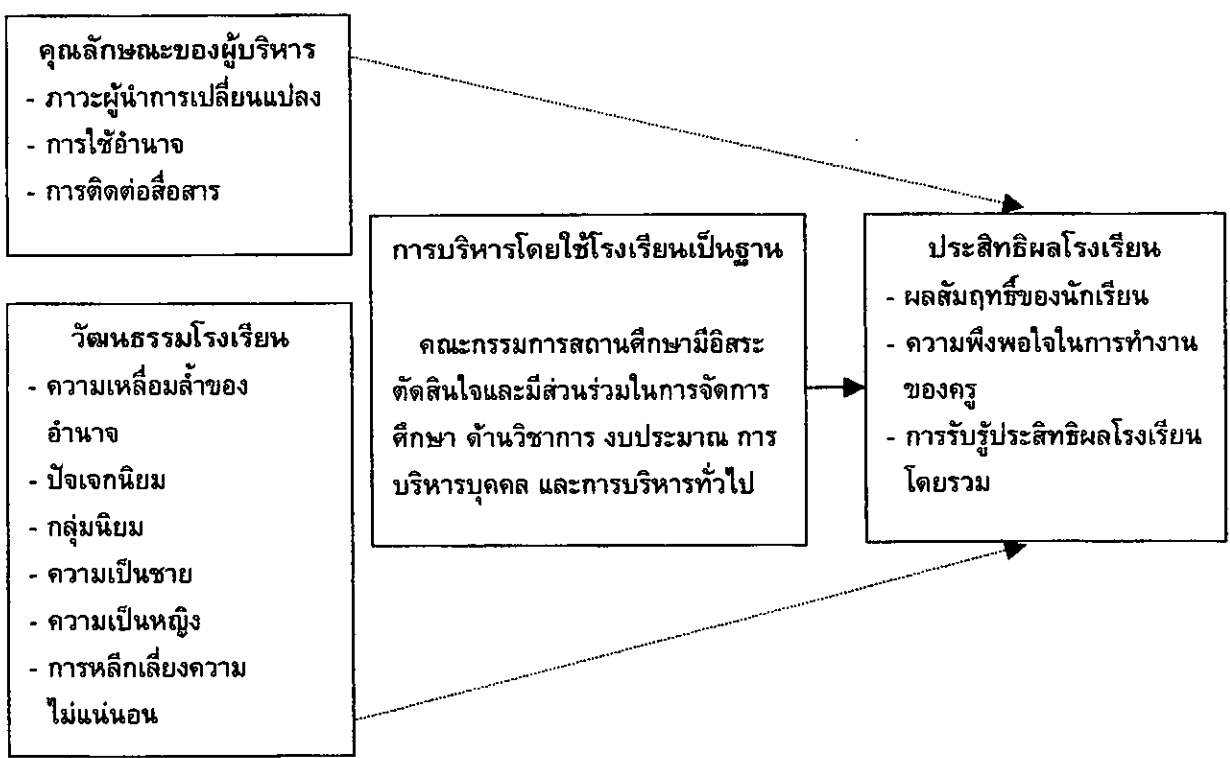
ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนาย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.044	.206	.014	.215	.830
ปัจเจกนิยม	.619	.264	.136	2.344	.020
กลุ่มนิยม	.519	.364	.113	1.424	.156
ความเป็นชาย	1.119	.317	.230	3.526	.000
ความเป็นหญิง	1.278	.310	.337	4.121	.000
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	.665	.308	.121	2.160	.032
a = 10.251		R = .704	R ² = .496		
Adjusted R ² = .484		F = 42.021		p-value .000	

จากตาราง 17 ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 49.60 ($R^2 = .496$) โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านปัจเจกนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปการทดสอบขั้นที่ 2 ได้ว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียนมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน สามารถทำนายตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขั้นที่ 3 ทดสอบว่าตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางสามารถทำนายตัวแปรตามได้ ภายหลังจากที่ควบคุมตัวแปรอิสระไว้แล้ว โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) รายละเอียดดังภาพประกอบ 8 และตารางที่ 18 - 20



ภาพประกอบ 8 แผนภูมิแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรคั่นกลางสามารถทำนายตัวแปรตามได้ เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรอิสระ

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน
 การทำนายประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะ
 ของผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.062	.021	.262	2.997	.003
การใช้อำนาจ	.038	.041	.072	.932	.352
การติดต่อสื่อสาร	.229	.128	.169	1.788	.075
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.425	.131	-.244	-3.236	.001
ปัจเจกนิยม	.310	.160	.127	1.942	.053
กลุ่มนิยม	.379	.218	.153	1.734	.084
ความเป็นชาย	-.008	.197	-.003	-.042	.967
ความเป็นหญิง	.355	.184	.175	1.933	.054
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.168	.188	-.057	-.894	.372
รูปแบบ 2					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.034	.020	.143	1.677	.095
การใช้อำนาจ	.030	.039	.056	.767	.444
การติดต่อสื่อสาร	-.042	.130	-.031	-.324	.746
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.249	.128	-.143	-1.942	.053
ปัจเจกนิยม	.248	.151	.101	1.637	.103
กลุ่มนิยม	.398	.206	.161	1.931	.055
ความเป็นชาย	-.046	.186	-.018	-.249	.804
ความเป็นหญิง	.091	.180	.045	.507	.613
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.280	.179	-.095	-1.565	.119
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.253	.045	.472	5.654	.000
รูปแบบ 1			รูปแบบ 2		
a = 26.700 R = .627			a = 27.266 R = .679		
R ² = .393 Adjusted R ² = .372			R ² = .461 Adjusted R ² = .440		
F = 18.208 p-value .000			F = 21.590 p-value .000		
R ² Change = .393 p-value .000			R ² Change = .068 p-value .000		

จากตาราง 18 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถทำนายประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภายหลังจากควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนไว้แล้ว ซึ่งสามารถทำนายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.80 (R^2 Change = .068)

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการทำนายประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-.008	.016	-.050	-.521	.603
การใช้อำนาจ	.069	.032	.186	2.198	.029
การติดต่อสื่อสาร	-.118	.098	-.125	-1.201	.231
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.449	.101	.370	4.436	.000
ปัจเจกนิยม	-.084	.123	-.049	-.684	.495
กลุ่มนิยม	-.024	.168	-.014	-.140	.889
ความเป็นชาย	.396	.152	.218	2.610	.010
ความเป็นหญิง	.013	.141	.009	.093	.926
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.173	.145	-.084	-1.191	.235
รูปแบบ 2					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.0003	.016	.002	.018	.986
การใช้อำนาจ	.072	.031	.193	2.294	.023
การติดต่อสื่อสาร	-.036	.105	-.038	-.340	.734
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.395	.104	.325	3.811	.000
ปัจเจกนิยม	-.065	.123	-.038	-.531	.596
กลุ่มนิยม	-.029	.167	-.017	-.176	.860
ความเป็นชาย	.408	.151	.224	2.703	.007
ความเป็นหญิง	.094	.146	.066	.644	.520
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.139	.145	-.068	-.958	.339
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	-.077	.036	-.206	-2.127	.034

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1	รูปแบบ 2				
a = 24.535 R = .509	a = 24.363		R = .521		
R ² = .259 Adjusted R ² = .232	R ² = .272		Adjusted R ² = .243		
F = 9.814 p-value .000	F = 9.408		p-value .000		
R ² Change = .259 p-value .000	R ² Change = .013		p-value .034		

จากตาราง 19 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภายหลังจากควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนไว้แล้ว ซึ่งสามารถทำนายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.30 (R² Change = .013)

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.050	.012	.340	4.257	.000
การใช้อำนาจ	.030	.023	.093	1.325	.186
การติดต่อสื่อสาร	.082	.072	.099	1.147	.253
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.191	.074	-.178	-2.588	.010
ปัจเจกนิยม	.073	.090	.049	.819	.413
กลุ่มนิยม	.336	.122	.221	2.744	.007
ความเป็นชาย	.089	.110	.055	.804	.422
ความเป็นหญิง	.161	.103	.129	1.562	.120
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.099	.105	-.055	-.938	.349

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 2					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.033	.011	.226	2.921	.004
การใช้อำนาจ	.025	.022	.077	1.180	.239
การติดต่อสื่อสาร	-.077	.072	-.092	-1.064	.288
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.087	.071	-.081	-1.217	.225
ปัจเจกนิยม	.036	.084	.024	.433	.665
กลุ่มนิยม	.347	.115	.229	3.025	.003
ความเป็นชาย	.066	.104	.041	.641	.522
ความเป็นหญิง	.006	.100	.004	.056	.956
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.164	.100	-.091	-1.652	.100
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.148	.025	.451	5.967	.000
รูปแบบ 1			รูปแบบ 2		
a = 8.435 R = .704			a = 8.768 R = .747		
R ² = .495 Adjusted R ² = .477			R ² = .558 Adjusted R ² = .540		
F = 27.575 p-value .000			F = 31.771 p-value .000		
R ² Change = .495 p-value .000			R ² Change = .062 p-value .000		

จากตาราง 20 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หลังจากควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนไว้แล้ว ซึ่งสามารถทำนายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.20 (R² Change = .062)

สรุปการทดสอบขั้นที่ 3 ได้ว่า ตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู การรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อม

ล้ำของอำนาจ บัณฑิตนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ไว้แล้ว

จากการทดสอบทั้ง 3 ขั้นตอน สรุปได้ว่า การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานเป็นไปตามเงื่อนไขของการเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ต่อไปนี้จะทำการทดสอบขั้นตอนที่ 4 เพื่อดูว่าการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator) R^2 Change ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) R^2 Change มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนาย ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อควบคุมตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน และตัวแปรการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.175	.115	-.101	-1.522	.129
บัณฑิตนิยม	.297	.150	.121	1.982	.049
กลุ่มนิยม	.445	.205	.180	2.173	.031
ความเป็นชาย	.018	.182	.007	.100	.920
ความเป็นหญิง	.060	.179	.029	.333	.739
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.247	.174	-.084	-1.418	.157
การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน	.297	.035	.554	8.480	.000
รูปแบบ 2					
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.249	.128	-.143	-1.942	.053
บัณฑิตนิยม	.248	.151	.101	1.637	.103
กลุ่มนิยม	.398	.206	.161	1.931	.055
ความเป็นชาย	-.046	.186	-.018	-.249	.804
ความเป็นหญิง	.091	.180	.045	.507	.613
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.280	.179	-.095	-1.565	.119
การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน	.253	.045	.472	5.654	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.034	.020	.143	1.677	.095
การใช้อำนาจ	.030	.039	.056	.767	.444
การติดต่อสื่อสาร	-.042	.130	-.031	-.324	.746

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1	รูปแบบ 2				
a = 28.003 R = .671	a = 27.266		R = .679		
R ² = .451 Adjusted R ² = .436	R ² = .461		Adjusted R ² = .440		
F = 29.913 p-value .000	F = 21.590		p-value .000		
R ² Change = .451 p-value .000	R ² Change = .011		p-value .180		

จากตาราง 21 จะเห็นได้ว่าอำนาจในการทำนายที่เปลี่ยนไป (R^2 Change = .011) ของตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หลังจากควบคุมตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน และตัวแปรคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แล้ว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถบดบังความสามารถที่ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารจะอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาเป็นของตนเองได้หมด จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator) ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีเพียงความสัมพันธ์ทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวคั่นกลาง

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนาย ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อควบคุมตัวแปรวัฒนธรรม โรงเรียน และตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.461	.094	.380	4.927	.000
ปัจเจกนิยม	-.021	.121	-.012	-.173	.863
กลุ่มนิยม	.004	.166	.002	.024	.981
ความเป็นชาย	.410	.148	.226	2.775	.006
ความเป็นหญิง	.077	.146	.055	.531	.596
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.059	.141	-.029	-.421	.674
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	-.056	.028	-.150	-1.974	.049
รูปแบบ 2					
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.395	.104	.325	3.811	.000
ปัจเจกนิยม	-.065	.123	-.038	-.531	.596
กลุ่มนิยม	-.029	.167	-.017	-.176	.860
ความเป็นชาย	.408	.151	.224	2.703	.007
ความเป็นหญิง	.094	.146	.066	.644	.520
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.139	.145	-.068	-.958	.339
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	-.077	.036	-.206	-2.127	.034
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.0003	.016	.002	.018	.986
การใช้อำนาจ	.072	.031	.193	2.294	.023
การติดต่อสื่อสาร	-.036	.105	-.038	-.340	.734
รูปแบบ 1			รูปแบบ 2		
a = 25.765 R = .505			a = 24.363 R = .521		
R ² = .255 Adjusted R ² = .234			R ² = .272 Adjusted R ² = .243		
F = 12.443 p-value .000			F = 9.408 p-value .000		
R ² Change = .255 p-value .000			R ² Change = .017 p-value .116		

จากตาราง 22 จะเห็นได้ว่าอำนาจในการทำนายที่เปลี่ยนไป (R^2 Change = .017) ของตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ภายหลังจากควบคุมตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน และตัวแปรคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แล้ว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถบดบังความสามารถที่ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารจะอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูมาเป็นของตนเองได้หมด จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Complete Mediator) ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีเพียงความสัมพันธ์ทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวคั่นกลาง

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อควบคุมตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน และตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.036	.065	-.034	-.557	.578
ปัจเจกนิยม	.082	.085	.054	.966	.335
กลุ่มนิยม	.383	.116	.252	3.304	.001
ความเป็นชาย	.119	.103	.074	1.155	.249
ความเป็นหญิง	-.018	.101	-.015	-.180	.858
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.133	.098	-.074	-1.356	.176
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.182	.020	.553	9.190	.000

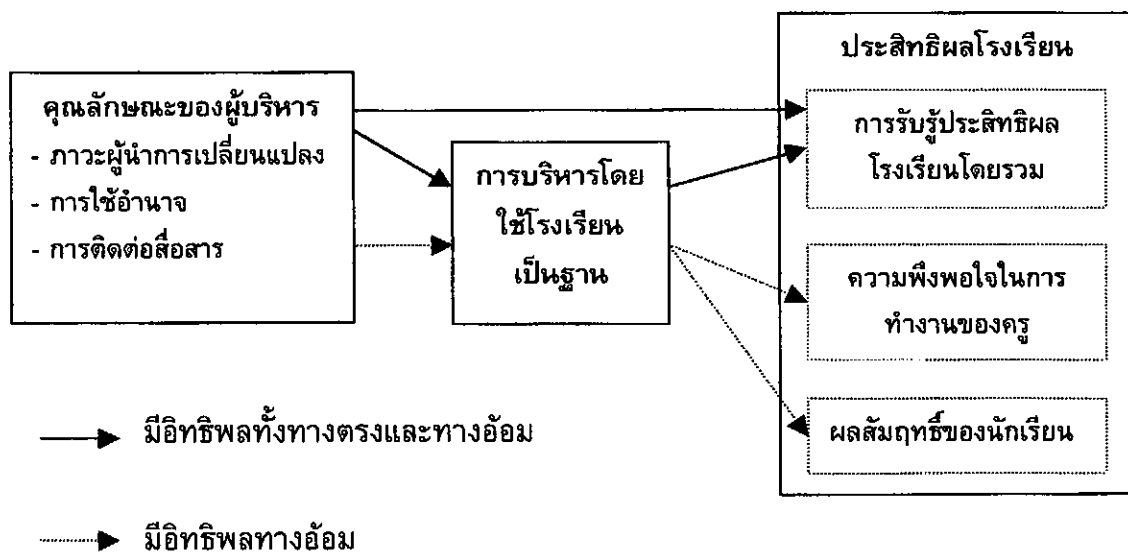
ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value		
รูปแบบ 2							
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.087	.071	-.081	-1.217	.225		
ปัจเจกนิยม	.036	.084	.024	.433	.665		
กลุ่มนิยม	.347	.115	.229	3.025	.003		
ความเป็นชาย	.066	.104	.041	.641	.522		
ความเป็นหญิง	.006	.100	.004	.056	.956		
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.164	.100	-.091	-1.652	.100		
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.148	.025	.451	5.967	.000		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.033	.011	.226	2.921	.004		
การใช้อำนาจ	.025	.022	.077	1.180	.239		
การติดต่อสื่อสาร	-.077	.072	-.092	-1.064	.288		
รูปแบบ 1			รูปแบบ 2				
a = 9.182		R = .731		a = 8.768		R = .747	
R ² = .535		Adjusted R ² = .522		R ² = .558		Adjusted R ² = .540	
F = 41.909		p-value .000		F = 31.771		p-value .000	
R ² Change = .535		p-value .000		R ² Change = .023		p-value .006	

จากตาราง 23 จะเห็นได้ว่าอำนาจในการทำนายที่เปลี่ยนไป (R^2 Change = .023) ของตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ภายหลังจากควบคุมตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน และตัวแปรคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แล้ว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถบดบังความสามารถที่ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารจะอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมมาเป็นของตนเองได้บางส่วน จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม โดยตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านนี้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวคั่นกลาง

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง แสดงผลดังตารางที่ 21 - 23 กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 9 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนาย ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.038	.020	.161	1.891	.060
การใช้อำนาจ	.028	.037	.052	.750	.454
การติดต่อสื่อสาร	-.148	.114	-.109	-1.299	.195
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.309	.039	.576	7.976	.000
รูปแบบ 2					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.034	.020	.143	1.677	.095
การใช้อำนาจ	.030	.039	.056	.767	.444
การติดต่อสื่อสาร	-.042	.130	-.031	-.324	.746
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.253	.045	.472	5.654	.000
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.249	.128	-.143	-1.942	.053
ปัจเจกนิยม	.248	.151	.101	1.637	.103
กลุ่มนิยม	.398	.206	.161	1.931	.055
ความเป็นชาย	-.046	.186	-.018	-.249	.804
ความเป็นหญิง	.091	.180	.045	.507	.613
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.280	.179	-.095	-1.565	.119
รูปแบบ 1			รูปแบบ 2		
a = 28.415	R = .656	a = 27.266	R = .679		
R ² = .430	Adjusted R ² = .421	R ² = .461	Adjusted R ² = .440		
F = 48.598	p-value .000	F = 21.590	p-value .000		
R ² Change = .430	p-value .000	R ² Change = .032	p-value .024		

จากตาราง 24 จะเห็นได้ว่าอำนาจในการทำนายที่เปลี่ยนไป (R^2 Change = .032) ของตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ภายหลังจากควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และตัวแปรคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แล้ว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถบดบังความสามารถที่ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนจะอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาเป็นของตนได้บางส่วน จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวคั่นกลาง

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.011	.017	.066	.626	.532
การใช้อำนาจ	.072	.032	.192	2.235	.026
การติดต่อสื่อสาร	.303	.098	.321	3.100	.002
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	-.118	.033	-.315	-3.538	.000

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 2					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.0003	.016	.002	.018	.986
การใช้อำนาจ	.072	.031	.193	2.294	.023
การติดต่อสื่อสาร	-.036	.105	-.038	-.340	.734
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	-.077	.036	-.206	-2.127	.034
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	.395	.104	.325	3.811	.000
ปัจเจกนิยม	-.065	.123	-.038	-.531	.596
กลุ่มนิยม	-.029	.167	-.017	-.176	.860
ความเป็นชาย	.408	.151	.224	2.703	.007
ความเป็นหญิง	.094	.146	.066	.644	.520
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.139	.145	-.068	-.958	.339
รูปแบบ 1		รูปแบบ 2			
a = 26.452	R = .366	a = 24.363	R = .521		
R ² = .134	Adjusted R ² = .120	R ² = .272	Adjusted R ² = .243		
F = 9.947	p-value .000	F = 9.408	p-value .000		
R ² Change = .134	p-value .000	R ² Change = .138	p-value .000		

จากตาราง 25 จะเห็นได้ว่าอำนาจในการทำนายที่เปลี่ยนไป (R^2 Change = .138) ของตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ภายหลังจากควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และตัวแปรคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แล้ว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถบดบังความสามารถที่ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนจะอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูมาเป็นของตนเองได้บางส่วน จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และด้านความเป็นชาย ยังคงสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านนี้ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวคั่นกลาง

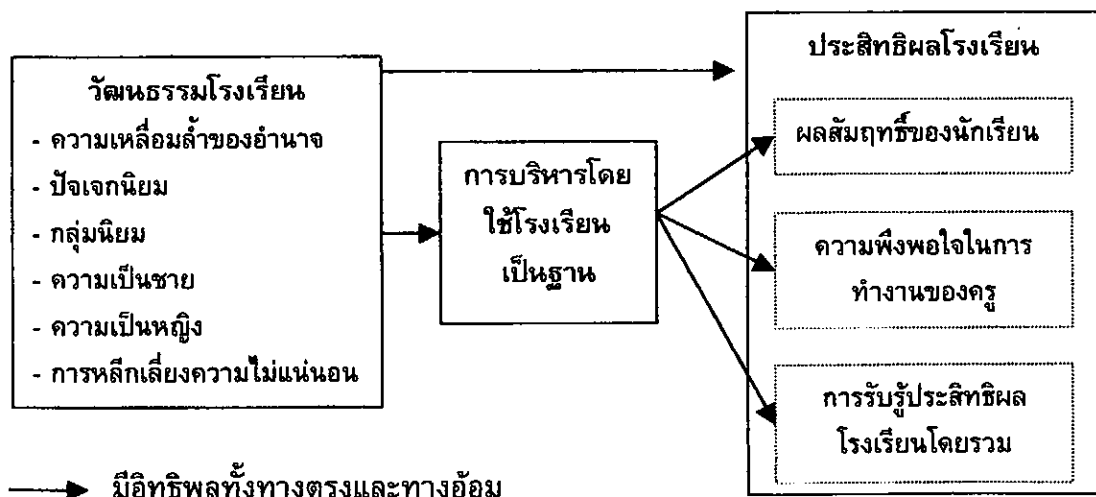
ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน ในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวทำนาย	b	SE.b	β	t	p-value
รูปแบบ 1					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.037	.011	.255	3.293	.001
การใช้อำนาจ	.023	.021	.070	1.093	.276
การติดต่อสื่อสาร	-.038	.064	-.047	-.610	.542
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.167	.022	.507	7.696	.000
รูปแบบ 2					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.033	.011	.226	2.921	.004
การใช้อำนาจ	.025	.022	.077	1.180	.239
การติดต่อสื่อสาร	-.077	.072	-.092	-1.064	.288
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	.148	.025	.451	5.967	.000
ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	-.087	.071	-.081	-1.217	.225
ปัจเจกนิยม	.036	.084	.024	.433	.665
กลุ่มนิยม	.347	.115	.229	3.025	.003
ความเป็นชาย	.066	.104	.041	.641	.522
ความเป็นหญิง	.006	.100	.004	.056	.956
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-.164	.100	-.091	-1.652	.100
รูปแบบ 1		รูปแบบ 2			
a = 9.125	R = .725	a = 8.768	R = .747		
R ² = .526	Adjusted R ² = .519	R ² = .558	Adjusted R ² = .540		
F = 71.571	p-value .000	F = 31.771	p-value .000		
R ² Change = .526	p-value .000	R ² Change = .032	p-value .007		

จากตาราง 26 จะเห็นได้ว่าอำนาจในการทำนายที่เปลี่ยนไป (R^2 Change = .032) ของตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ภายหลังจากควบคุมตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และตัวแปรคั่นกลาง คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้แล้ว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถบ่งชี้ความสามารถที่ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนจะอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมมาเป็นของตนได้บางส่วน จึงกล่าวได้ว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม โดยวัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม ยังคงสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านนี้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวคั่นกลาง

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง แสดงผลดังตารางที่ 24 - 26 กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 10 แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยเรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" มีความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาจากตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจ และตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) และวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

สมมติฐานในการวิจัย

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของคุณ
2. วัฒนธรรมโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของคุณ
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของคุณ
4. คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

5. คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

6. วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2, 3 และ 4 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 765 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เริ่มจากการสุ่มอำเภอ แล้วแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แล้วสุ่มโรงเรียนขนาดละครึ่งหนึ่งในแต่ละอำเภอที่สุ่มได้ จนครบ 263 โรงเรียน และเจาะจงครูที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีโรงเรียนละ 2 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร

2. วัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ บังเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพโรงเรียน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่

1.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 แบบสอบถามการใช้อำนาจ

1.3 แบบสอบถามการติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย คือ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเป็นกลุ่มตามลำดับขั้น (Hierarchical Set Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียน

1.1 ประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจ ($r = .526, r = .462, r = .439$ ตามลำดับ) กับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นหญิง กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ($r = .469, r = .433, r = .407$ ตามลำดับ) กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ($r = .646$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ปัจเจกนิยม ($r = .287, r = .231$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย ($r = .469, r = .308$ ตามลำดับ) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านการติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($r = .286, r = .270, r = .225$ ตามลำดับ) กับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม ความเป็นหญิง ($r = .282, r = .244$) และมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านปัจเจกนิยม ($r = -.234$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.3 ประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ($r = .700$) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร

การใช้อำนาจ ($r = .631, r = .561, r = .522$ ตามลำดับ) กับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นหญิง กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ($r = .553, r = .550, r = .513$ ตามลำดับ) และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม ($r = .284, r = .200, r = .129$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน เพื่อทำนายประสิทธิผลโรงเรียน

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 39.30 ($R^2 = .393$) ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากที่สุด ($\beta = .262$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ($\beta = -.244$) โดยสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำตัวแปรในการทำนายมาเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ว่า

ประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

$$= .262(\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) - .244(\text{ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ})$$

2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ 25.90 ($R^2 = .259$) ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูมากที่สุด ($\beta = .370$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นชาย ($\beta = .218$) และคุณลักษณะของผู้บริหารด้านการใช้อำนาจ ($\beta = .186$) โดยสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำตัวแปรในการทำนายมาเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ว่า

ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

$$= .370(\text{ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ}) + .218(\text{ความเป็นชาย}) + .186(\text{การใช้อำนาจ})$$

2.3 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 49.50 ($R^2 = .495$) ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมมากที่สุด ($\beta = .340$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม ($\beta = .211$) และด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ($\beta = -.178$) โดยสามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำตัวแปรในการทำนายมาเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ว่า

$$\begin{aligned} & \text{ประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม} \\ & = .340(\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) + .211(\text{กลุ่มนิยม}) - .178(\text{ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ}) \end{aligned}$$

3. ผลการวิเคราะห์ที่ถดถอยพหุคูณเป็นกลุ่มตามลำดับชั้นเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียน เมื่อมีการบริหารโรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

3.1 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

3.2 วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

อภิปรายผล

ผู้วิจัยจะอภิปรายผลจากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ โดยจำแนกตามความมุ่งหมายของการวิจัย รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

1.1 จากสมมติฐาน 1 ที่ว่า “คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน ประถมศึกษา ตามการรับรู้ของคุณ” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสนับสนุนสมมติฐาน 1 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางและระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของคุณ ($r = .631, r = .526, r = .225$ ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะทำให้ประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับสูงเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) สุภาพร รอดถนอม (2542) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน และองค์การวิทยาลัยพยาบาล ตามลำดับ และสอดคล้องกับเฟลตัน (Felton, 1995) อภิกันยา วัชรสกุณี (2538) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของคุณ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจและจงรักภักดีต่อตัวผู้บริหาร และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้บริหารจะสามารถเปลี่ยนแปลงความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Bass and Avolio, 1994 : 2) และจากการศึกษากับองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางการศึกษา หน่วยงานรัฐบาล องค์การธุรกิจ องค์การอุตสาหกรรม และผู้นำในระดับโลก ก็พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์การนั้น ๆ (Bass, 1985 : 32) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญ และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

การใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของคุณ ($r = .522, r = .439, r = .270$ ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้อำนาจมากจะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สไตน์และไบรอน (Stein and Byron, 1992) อารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน และสอดคล้องกับบัตินิต แทนพิทักษ์ (2540) ที่พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของคุณ ทั้งนี้เนื่องจากการใช้อำนาจเป็นศักยภาพด้านความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการตัดสินใจ เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามทิศทางของตนอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของส่วนรวม (Yuki, 1994 : 177) ซึ่งอำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลแสวงหา

เป็นกระบวนการธรรมชาติที่มีอยู่ในทุกองค์การ ซึ่งมีทั้งประโยชน์และโทษ การใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกวิธีนั้นอาจส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างมาก (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545 : 36) การเรียนรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของอำนาจในโรงเรียนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากข้อค้นพบในการวิจัยนี้ พบว่า การใช้อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู มากที่สุด ($r = .507$, $r = .403$, $r = .304$ ตามลำดับ) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งใช้อำนาจการอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะอำนาจการอ้างอิงเป็นอำนาจซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะของผู้บริหารซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ ความพึงพอใจ ความปรารถนาที่จะใช้ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง และทำให้ผู้ร่วมงานยินดีที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร (ริงสรร์ ประเสริฐศรี, 2544 : 122) ขณะที่อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานบนพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะ ผู้ร่วมงานยอมรับโดยมีความเชื่อว่าข้อมูล ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ผู้บริหารมีนั้นเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และผู้บริหารจะช่วยเหลือ เป็นที่พึ่งพาสามารถช่วยทำให้ทำงานสำเร็จ (Hoy and Miskel, 2001 : 224) ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือประสิทธิผลของโรงเรียน

การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และระดับต่ำกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ($r = .561$, $r = .462$, $r = .286$ ตามลำดับ) โดยผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารโดยมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน และมุ่งความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารสูง ประสิทธิภาพโรงเรียนก็จะสูงด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของโซโปชินสกี (Sobocinski, 1999) ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์และให้กำลังใจแก่บุคลากร ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและมีคุณภาพสูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรตั้งใจในการทำงาน และยังเป็น การสร้างปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้ชุมชนหันมาสนใจโรงเรียนมากขึ้น และสอดคล้องกับสุรัตน์ ศรีตาเดช (2532) ที่พบว่าพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งขวัญและกำลังใจที่ดียอมทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ผลงานของโรงเรียนก็ย่อมมีคุณภาพสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดหรือเจตคติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร (Hoy and Miskel, 1991 : 372) จากค้นพบของการวิจัยครั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนหากต้องการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็น การติดต่อสื่อสารที่ใช้คำพูดและไม่ใช้คำพูด เพื่อช่วยให้ทุกคนในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้ทำงาน

ร่วมกัน ซึ่งจุดประสงค์ของการติดต่อสื่อสารประการหนึ่งก็คือการให้ข้อมูลข่าวสารและพัฒนาให้เกิดความเข้าใจเพื่อทำให้เกิดพลังกลุ่ม และยังช่วยสร้างเจตคติที่จำเป็นเพื่อจะได้ตั้งใจให้ทำงานมากขึ้น มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพผลต่อไป

1.2 จากสมมติฐาน 2 ที่ว่า “วัฒนธรรมโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู” ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม ($r = .254 - .553$) ส่วนประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย กลุ่มนิยม ความเป็นหญิง ($r = .244 - .469$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสนับสนุนสมมติฐาน 2 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนซึ่งก็คือค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ถ้ามีมากประสิทธิภาพโรงเรียนก็จะสูงด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของบอบเบทท์ (Bobbett, 2001) ที่พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครู และประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวก เนื่องจากวัฒนธรรมโรงเรียนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้ ยอมรับ และยึดถือร่วมกัน ช่วยกำหนดบทบาทและเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพผลของโรงเรียน (ธงชัย สันติวงษ์, 2538 : 35) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกิเลส (Giles, 1998) ที่พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงวัฒนธรรมโรงเรียนก็สูงด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมทางบวกที่เข้มแข็ง และจากการวิจัยครั้งนี้ก็พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม และด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากที่สุด ($r = .553, r = .469$) ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนมีลักษณะการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค สมาชิกจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการประนีประนอม มีการเจรจาตกลงกัน รักความสงบ ให้ความสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจ และยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ (Hofstede, 1991 : 95-96) ก็จะทำให้สมาชิกในโรงเรียนมีความสามัคคีจริงใจต่อกัน ร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ทั้งงานที่ได้รับมอบหมายและงานด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

1.3 จากสมมติฐาน 3 ที่ว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพผลโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู” ผลการศึกษาพบว่า การ

บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม และด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ($r = .700$, $r = .646$ ตามลำดับ) แต่กลับไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสนับสนุนสมมติฐาน 3 เพียงบางส่วน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือมีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาภาค ประสิทธิภาพโรงเรียนก็จะสูงด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Cheng (1996 : 44) ที่ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ มารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียนได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของบราวน์ (Brown, J. 1998) ที่พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนหลังจากโรงเรียนนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้เป็นเวลา 1 ปีการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจแบบการถ่ายโอนอำนาจในการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนโดยตรง เป็นการลดการควบคุมจากส่วนกลาง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ซึ่งการที่คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา เพราะการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เน้นที่การให้ความสำคัญกับคน การบริหารยุคใหม่เน้นมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ ถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ และเชื่อว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ มีผลการวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าองค์การที่สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัดสินใจ ร่วมดำเนินกิจกรรม ร่วมติดตามผลประเมินผลและร่วมปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง องค์การหรือโรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูง สมาชิกมีความพึงพอใจ และเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ. 2545 : 24)

2. การศึกษาการทำนายประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา จากกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน (ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) จากสมมติฐาน 4 "คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมโรงเรียน สามารถร่วมกัน ทำนายประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา" ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 49.50 ($R^2 = .495$) ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 39.30 ($R^2 = .393$) และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ 25.90 ($R^2 = .259$) จึง สันนิษฐานสมมติฐาน 4

กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนการใช้อำนาจสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลโรงเรียนด้าน ความพึงพอใจในการทำงานของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัย ของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และเป็นตัว ทำนายประสิทธิผลองค์กรโดยรวมที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง มีความเป็นมิตร ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงาน เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อใดก็ได้ เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมี มาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ย้ายผู้ร่วมงาน ด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็ แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ร่วมงาน และยังแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภักดี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 61 ; อ้างอิงจาก Harris. 1990. *High Performance Leadership : Strategies for Maximum career Productivity.*) ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้บริหาร และจะถูกกระตุ้นจูงใจให้ทำงานมากกว่า ปกติ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงความเป็นปัจเจกบุคคลและโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้การใช้อำนาจของผู้บริหารก็มีส่วนทำให้ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการ ทำงานของครูเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของบัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ที่พบว่า การใช้ อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ ทั้งนี้เนื่อง จากการใช้อำนาจเป็นศักราชภาพของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเหนือต่อเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ เหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุ เป้าหมาย (Yuki. 1994 : 177) ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้อำนาจที่เหมาะสมด้วยแล้วก็ย่อมส่งผลให้โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงขึ้นได้เช่นกัน

กลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนได้ทั้ง 3 ด้าน ส่วนความเป็นชายสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และด้านกลุ่มนิยมสามารถอธิบายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนหากมีวัฒนธรรมทางบวก คือ มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อยก็จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของเบนตัน (Benton, 1999) ที่พบว่า การมีวัฒนธรรมโรงเรียนทางบวกที่เข้มแข็งทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากในโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดขึ้น ภายในโรงเรียนมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม ใช้ระบอบการปกครองและบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษกว่ากัน (Hofstede, 1991 : 35-37) กล่าวคือผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้ร่วมงานในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย และแบบกลุ่มนิยมสูงเท่าใดก็จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจวรรณ กลั่นกำเนิด (2545) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นชายสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานโดยเน้นผลงาน ยึดหลักการ การกระทำสิ่งต่างๆ อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล และคำนึงถึงเสียงส่วนใหญ่ จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู ขณะที่วัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมภายในโรงเรียนสมาชิกทำงานร่วมกันอย่างอบอุ่น สามัคคี ร่วมมือ พึ่งพาอาศัย มีการตอบแทนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสมาชิกแต่ละคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายของโรงเรียน ก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายของตน ต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้แก่โรงเรียนของตน ย่อมส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. การศึกษาการเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร) และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน (ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) กับประสิทธิผลโรงเรียน ประถมศึกษา

3.1 จากสมมติฐาน 5 ที่ว่า "คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง" ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสนับสนุนสมมติฐาน 5 แสดงว่าตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้โดยอิสระ นั่นคือ ประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 2 ด้านนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อโรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาของรัฐ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และ 40 ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ที่เป็นสมาชิกของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการที่มาจากผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ หรืออาจจะมีตัวแทนนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการแก้ปัญหาและจัดกิจกรรมทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิผล การมีส่วนร่วมยังทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในการพัฒนาโรงเรียน และเป็นแนวทางในการกระจายอำนาจหน้าที่ในโรงเรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะทำให้ผลผลิตคือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานหรือครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545 : 45) แต่ทั้งนี้ระบบการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานก็ต้องอาศัยบุคลากรที่มีภาวะผู้นำสูง จึงจะสามารถขับเคลื่อนกลไกการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปในทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดได้ อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ถวิล มาตรเสียม, 2544 : 67-68) ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถขับเคลื่อนกลไกให้เกิดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ นอกจากนี้ยังพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม แสดงกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารยังคงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมบางส่วน และอีกบางส่วนเป็นอิทธิพลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลโรงเรียนด้านนี้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิผล หรือทำให้เกิดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้บริหารสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา และมีความมั่นใจในตัวผู้บริหาร กระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานโดยให้งานที่ท้าทายความ

สามารถและน่านโยบายหรือสิ่งใหม่ ๆ มาทดลองใช้ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจ เป็นที่ปรึกษาและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และพูดให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง เชื่อกันว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Bass, 1985 : 20) หรือผู้บริหารใช้คุณลักษณะดังกล่าวเพื่อขับเคลื่อนกลไกให้เกิดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดการศึกษา ผู้ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เต็มใจและยินดีร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น และได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Cheng, 1996 : 44)

3.2 จากสมมติฐาน 6 ที่ว่า "วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง" ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม เมื่อมีตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสนับสนุนสมมติฐาน 6 แสดงว่ากลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนยังคงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน บางส่วน และอิทธิพลบางส่วนเป็นของตัวแปรการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย ยังคงสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านกลุ่มนิยม ยังคงสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง นั่นคือ ประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมแบบมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย และมีลักษณะแบบความเป็นชาย ทั้งนี้เนื่องจากในโรงเรียนผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีสิทธิใกล้เคียงกัน มีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษกว่ากัน มีลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารปฏิบัติตนเสมือนเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในโรงเรียน มีการปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกัน ยึดถือหลักการในการปฏิบัติงาน หรือโรงเรียนใช้ระบบบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ ร่วมคิดวางแผน ร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติงาน และร่วมประเมินผล ก็จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผล (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2544 : 29) สำหรับประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม หรือมีวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนต่างทำงานกันอย่างทุ่มเท ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้แก่โรงเรียน มีลักษณะการทำงานแบบพึ่งพากันเหมือน

การทำงานในครอบครัวเดียวกัน และในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จะคำนึงถึงมติส่วนใหญ่ของที่ประชุม หรือยึดหลักการการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่ายในการบริหารจัดการโรงเรียน ก็ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและการมีประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง นั่นคือ ประสิทธิภาพโรงเรียนทั้ง 3 ด้านนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อโรงเรียนมีระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ครู องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้จัดการศึกษาเป็นไปโดยการมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544 : 2) ซึ่งการมีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติกิจกรรม รวมถึงการติดตามประเมินผลของกิจกรรม และการแก้ไขข้อบกพร่องของกิจกรรมที่ปฏิบัติด้วยกัน ทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อสถานศึกษานั้น ทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน ให้ความสนใจกับผู้เรียนมากขึ้น เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทำให้ผลผลิตของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น และส่งผลให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียนมากยิ่งขึ้น มีงานวิจัยที่พบผลในทำนองเดียวกัน เช่น ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรการมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กรการหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา แสดงให้เห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเกิดประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิผลโรงเรียน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โรงเรียนควรยึดถือหลักการ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาของชาติในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ และให้เกิดประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ วางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน ตัดสินใจร่วม

กัน ร่วมมือกันปฏิบัติกิจกรรม รวมถึงการติดตามผลประเมินผลของกิจกรรม และการแก้ไขข้อบกพร่องของกิจกรรมที่ปฏิบัติด้วยกัน เพื่อจัดการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ซึ่งการมีส่วนร่วมในการบริหารงานต่างๆ ได้แก่ การบริหารวิชาการ เช่น กำหนดมาตรฐานและแนวทางพัฒนางานวิชาการ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษา การบริหารงบประมาณ เช่น จัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน จัดหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ตรวจสอบและรายงานผลการใช้จ่ายเงินอย่างโปร่งใส การบริหารงานบุคคล เช่น จัดหาวิทยากรจากภายนอก มอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม จัดสวัสดิการ สร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารทั่วไป เช่น กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่างๆ ของสถานศึกษา วางแผนการใช้จ่าย การพัฒนาอาคารสถานที่ ตรวจสอบและแก้ไขผลการดำเนินงานเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ และการติดต่อสื่อสาร โดยการแสดงศักยภาพของตนเองในการบริหาร ใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ในการแก้ปัญหา กระตือรือร้นเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่ามีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการงานต่างๆ ของโรงเรียน และเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และมีความมั่นใจในตัวผู้บริหารเอง นอกจากนี้ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยให้งานที่ท้าทายความสามารถ มีนโยบายส่งเสริมการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญกำลังใจ โดยใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง เชื่อมมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ เป็นที่ปรึกษา มีความเป็นกันเอง แจ่มแจ้งข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้คุณลักษณะดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนกลไกให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการระดมทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ จากทุกฝ่ายมาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน มีการกระจายอำนาจภายในโรงเรียน ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษาของโรงเรียน ก็จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 สมาชิกในโรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมที่เป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน มีการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง แก้ปัญหาอย่างประนีประนอม ใช้หลักความยุติธรรมและความเสมอภาค และยึดถือหลักการหรือกฎเกณฑ์ของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรจัดให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีสิทธิใกล้เคียงกัน ยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติต่อกัน คำหนึ่งถึงเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลัก ทำงานเป็นทีม เน้นผลงาน ก็จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การที่โรงเรียนมีลักษณะวัฒนธรรมดัง

กล่าว ทำให้สมาชิกของโรงเรียนเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการมีส่วนร่วมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มาจากตัวแทนฝ่ายต่างๆ เข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา การได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เต็มใจและยินดีร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ย่อมส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น เมื่อโรงเรียนมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรคัดเลือก หรือพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีการกระตุ้นความสนใจระหว่างผู้ร่วมงาน ให้มองงานของตนในมุมมองใหม่ๆ สร้างความตระหนักรู้ในเรื่องพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พัฒนาผู้ร่วมงานให้ยกระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น โดยการให้งานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้มองความสามารถของตนออกไปให้ไกลสู่สิ่งที่จะทำ ให้โรงเรียนได้ประโยชน์ มุ่งใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและการอ้างอิง โดยการแสดงให้เห็นว่ามีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการงานต่างๆ ของโรงเรียน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานโดยเน้นความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารและกระจายข้อมูลข่าวสารให้ทราบโดยทั่วกัน นอกจากนี้ควรปลูกฝังค่านิยม และสร้างบรรทัดฐานในการทำงานในโรงเรียนให้มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย บริหารงานตามหลักการและกฎเกณฑ์ของโรงเรียน ปรีชาหาหรือและร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ หรือเพื่อผลักดันให้เกิดระบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิผลโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรใช้สถิติวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) ในการคำนวณหาค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรต้นกลาง

2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่น่าจะมีผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา เช่น ปัจจัยด้านครู ได้แก่ เจตคติในการทำงาน การรับรู้ความสามารถในการทำงานของตน เป็นต้น

2.3 ศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น ผู้บริหารโรงเรียน หรือศึกษากับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคอื่น เช่น ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาให้กว้างขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรีช สิบสนธิ์. (2537). วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติมา ปริดีติลล. (2529). ทฤษฎีการบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2543, พฤษภาคม-สิงหาคม). "ครูกับการศึกษา," ศึกษาศาสตร์. 1(3) : 22-29.
- กุลลวัฒน์ คงประดิษฐ์. (2536). การติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อขวัญของบุคลากรในสำนักหอสมุดกลาง และสำนักหอสมุดวิทยาเขต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ อ.ม. (บรรณารักษศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เกสรฯ สุขสว่าง. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2533). คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฉลุวิทย์ ดีวงศ์. (2545). การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ชิตชนก เชิงเขาวี, อัมภา บุญช่วย และ ทวี ทองคำ. (2541, พฤษภาคม-สิงหาคม). "การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้," *สงขลานครินทร์ ฌบับสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์*. 4(2) : 132-157.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2541). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณชนก พลายละหาร. (2543). *การทดสอบความเป็นตัวแปรปรับและตัวแปรกลางในโมเดลเชิงสาเหตุในการตัดสินใจสมัครสอบเข้าเรียนต่อคณะวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ดิเรก วรณเศียร. (2543, กันยายน-ธันวาคม). "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)," *ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 5(2) : 39-58.
- ดุษฎี โยเหลา, ประสิทธิ์ สาระสันต์ และ ยุทธนา ไชยจุกุล. (2543, พฤษภาคม). "แบบการบริหารการจัดการกับความขัดแย้ง และการทำงานเป็นที่มของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา," *พฤติกรรมศาสตร์*. 6(1) : 47-60.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2533). "อำนาจและการเมืองในองค์การ," ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. หน้า 549-609. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Based Management : SBM*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2545, กันยายน-พฤศจิกายน). "ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ : ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ," *บริหารการศึกษามศว.* 1(3) : 14-17.
- บุญเรือง ศรีเหรียญ. (2542). *การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผล
การเรียนรู้ และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น.*
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. (2538). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก.* ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒน
ธรรมองค์การของหอผู้ป่วย กับความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล
ตำรวจ. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม).* กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้
สึกผูกพันต่อองค์การ.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2532, สิงหาคม-กันยายน). "ผลกระทบของการศึกษาเอกชนต่อสังคม
ไทย," *การศึกษาแห่งชาติ.* 23(6) : 62-70.
- ประเวศ วะสี. (2532, กันยายน). "ทางเลือกของการศึกษาไทยในอนาคต : บทบาทของคณะ
ศึกษาศาสตร์," *ศึกษาศาสตร์.* 14 (1-2) : 58 - 81.
- ประสิทธิ์ สาระสันต์. (2542). *พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร ของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.* ปริญญาานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษา
นิเทศกรรมสามัญศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง. (2536). *จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน*. ปริญญาโท กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พระธรรมปิฎก (ปอ. ปยุตโต). (2539). *การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มูลนิธิคีมทอง.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พานิช วิเชียรวรรณ. (2537). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้พลังงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2542). *การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพการภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พิสมัย ถิกะแก้ว. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏสวนดุสิต*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ภรณ์ กীরติบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิภาพการ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- มัจฉรี โอสถานนท์. (2539). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ยุวดี กังสดาล. (2545, มิถุนายน). "วัฒนธรรมสถานศึกษากับพัฒนาผู้เรียน," *วิชาการ*. 5(6) : 7-79.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10-12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วันชัย ดนัยโตมร และ ไกร เกษทัน. (2543). การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. (2531). การพัฒนาชนบทไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). "การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM)," ใน การประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่องการบริหารการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศศิธร ศรีวิเชียร. (2539). ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สปจ. เพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมศักดิ์ สินธุเวชญ์. (2541, ธันวาคม). "การประกันคุณภาพการศึกษา : การทบทวนคุณภาพภายในโรงเรียน," วิชาการ. 1(12) : 24-36.
- สร้อยตระกูล ดิวยานนท์. (2542). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา พันธไชย. (2545). ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร

- สายสุดา กิจประยูร (2544). การศึกษาการบริหารการจัดการศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกในสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6. (2538). การศึกษาปัจจัยในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และเจตคติของครูต่อผู้บริหาร. รายงานการวิจัย. ลพบุรี : ประเสริฐการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2534). ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 2 แนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทรัพยากรการบริหารโรงเรียน ผู้บริหาร กับ จุดหมายของการประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- (2541). การประกันคุณภาพการศึกษา : เทคนิคการพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- (2542). การประกันคุณภาพการศึกษา : มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 สังกัดสำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2540). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544). กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- (2544). รายงานการประชุม แนวคิด และประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กรการ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ : บี. เจ. เพลท โปรเซสเซอร์.
- สุพรรณิ สมานญาติ. (2540). การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สุภาพร รอดถนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การวิทยาลัยพยาบาล ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พ.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2531, ตุลาคม). "วัฒนธรรมประจำโรงเรียน," สารพัฒนาหลักสูตร. 79:40.
- สุรัตน์ ศรีตาเดช. (2532). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน กับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก. ถ่ายเอกสาร.
- สุวรรณ สมบัติทวี. (2536, มกราคม-เมษายน). "ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล," วิชาการ-อุดมศึกษา. 2(2) : 15-18.
- เสริมศักดิ์ วิศวลาภรณ์. (2536). "ภาวะผู้นำ," ใน ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2544). การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2542. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิกันยา วัชรสุกณี. (2538). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ. (2543). วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

- อัจฉรา สุวรรณ. (2536). วัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (หลักสูตรและการนิเทศ). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- อารีย์ ชินสุวรรณ. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อิศรัฎฐ์ รินโรสง. (2543). ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับ และการต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2529). การติดต่อสื่อสารในองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- . (2543). รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (*School-Based Management*). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- . (2545). การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (*School-Based Management*). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986, July). "The Moderator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Consideration," *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6) : 1173-1182.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Benton, Kathleen M. L. (1999). "Portrait of an Effective Educational : A Case Study in School Culture," Thesis (Ed.D). Northern Illinois University. *Dissertation Abstracts International*. (Online). Issue 60-09A : No. AAI9946549.

- Brown, Bruce R. (1998). "An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders (Illinois)," Thesis (Ed.D). Northern Illinois University. *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM). DAI-A 59/09 : 3296. (1999, March) : No. AAC9906419.
- Brown, Johnnie A. (1998). "An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at A Public Middle School," Thesis (Ed.D). Morgan State University. *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM). DAI-A 59/10 : 3700. (1999, April) : No. AAC9906419.
- Cheng, Yin Cheong. (1996). *School Effectiveness And School-Based Management : A Mechanism for Development*. Washington D.C. : The Falmer Press.
- Conrad, C. (1985). *Strategic Organizational Communication : Cultures, Situations and Adaptive*. New York : Rinehart and Winston.
- Daniels, Madeline M. (1983). *Realistic Leadership*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dimmock, Clive. (1993). *School-Based Management And School Effectiveness*. London and New York : Routledge.
- Dondero, Gracemarie. (1993). "School-Based Management, Teachers' Decisional Participation Levels, School Effectiveness Job Satisfaction," Thesis (Ed.D). Fordham University. *Dissertation Abstracts International*. (Online). Issue 54-05A : No. AAI9328408.
- DuBrin, Andrew J. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skill*. Boston, New York : Houghton Mifflin Company.
- Felton, S.L. (1995). "Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction," Thesis (Ph.D). The University of Missipi. *Dissertation Abstracts International*. (Online).
- French, John R.P.JR. and Raven, Bertram. (1968). "The Bases of Social Power," In *Group Dynamics Research and Theory*. 3rd ed. Edited by Dorwin Cartwright and Alvin Zander. New York : Harper & Rew, publisher. p. 259-269.

- Giles, Willie A. JR. (1998). "A Study of School Culture in A Higher Achieving and Lower Achieving Urban High School in Education," Thesis (Ed.D). University of Kansas. *Dissertation Abstracts International*. (Online). Issue 60-05A : No. AA19931924.
- Hall, R. H. (1987). *Organization : Structures, Process, and Outcomes*. 4th ed. Engewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Hofstede, Geert H. (1984). *Culture's Condequences International Differences in Work-Related Values*. California : Beverly Hills.
- (1991). *Cultures and Oraganizations Software of the Mind*. London : McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. and Furguson, Judith. (1985, Spring). "Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of School," in *Educational Administration Quarterly*. 21(2) : 117-134.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (1991). *Educational administration : theory, research and practice*. 4th ed. New York : McGraw-Hill.
- (2001). *Educational administration : theory, research and practice*. 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Jang, Me Seok. (1987, June). Principal's Leadership and Communication and Teacher Job Satisfaction in Korea. *Dissertation Abstracts International*. 48(12) : 3020-A.
- Lukes, S. (1980). *Power A Radical View*. London : Macmillan Press, Ltd.
- Lussier, Robert N. (1994). *Supervision : A Skill-Building Approach*. 2nd ed. Burrige : Malloy Lichographing.
- Miles, J. and Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation*. London : Sage.
- Newstrom, John W. and Davis, Keith. (1993). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Northcraft, Gregory B. and Neal, Margaret A. (1990). *Organization Behavior : A Management Challenge*. Chicago : The Dryden Press.

- Owens, Robert G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. 5th ed. Boston : Prentice-Hall, Inc.
- Reynold, Larry J. (1997). *Successful Site-Based Management A Practical Guide*. California : Corwin Press, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J. (1998). *Supervision : A Redefinition*. Boston : McGraw-Hill.
- Sobocinski, Philip L. (1999). "A Case Study of Effective School with A Focus on the Contribution of the Principal of Conley," Thesis (Ph.D). The University of Wisconsin-Milwaukee. *Dissertation Abstracts International*. (Online). Issue 60-04A : No. AAI9927600.
- Soto-Pena, Raul. (1997). "The Difference Between the Actual and Desired Amount of Teacher Participation in Decision-Making and Its Relation to School Effectiveness (Site-Based Management)," Thesis (Ph.D). The Ohio State University. *Dissertation Abstracts International*. (CD-ROM). DAI-A 58/05 : 1677. (November, 1997) : No. AAC9731718.
- Steers, Richard M. (1977). *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc.
- Stein, Robert and Byron, King. (1992). "Is Restructuring a Threat Principal's Power?," *NASSP-Bulletin (CD-ROM) Available : ERIC (1985-1998, June)*. V(76) : 26-31.
- Tucker, M.L. (1991). "Higher Education Leadership : Transformational Leadership as A Predictor of Satisfaction, Effectiveness, and extra effort,". Thesis (Ph.D). University of New Orleans. *Dissertation Abstracts International*. (Online).
- White, Donald D. and Bednar, David A. (1991). *Organizational Behavior : Understanding and Managing People at Work*. Boston : Allyn and Bacon.
- Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

**ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม
และหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดิลก ดิลกานนท์ อาจารย์ สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ดร.องอาจ นัยพัฒน์ อาจารย์ สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทม 10121 4570

วันที่ 10 มิถุนายน 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นายสุรชัย ช่วยเกิด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปฏิญานินพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา” โดยมี อาจารย์ยุทธนา ไชยกุล และ อาจารย์พรรณี บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญานินพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดิลก คิลกานนท์ อาจารย์อ่องอาจ นัยพัฒน์ และ อาจารย์ราชนันท์ บุญธิมา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม คุณลักษณะของผู้บริหารวัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ให้ นายสุรชัย ช่วยเกิด และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/ 5674



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๔/ กรกฎาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสุรชัย ช่วยเกิด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษา” โดยมี อาจารย์ยุทธนา ไชยสกุล และ อาจารย์พรณี บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ครูที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 50 คน จากโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ อำเภอสีชล จำนวน 25 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหารวัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษา ในระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสุรชัย ช่วยเกิด ได้เก็บข้อมูล ในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ มือถือ 09-1723682

ที่ ศธ 0519.12/ 6202



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

19 สิงหาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสุรชัย ช่วยเกิด นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน ประถมศึกษา” โดยมี อาจารย์ยุทธนา ไชยจุล และ อาจารย์พรณี บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุม การทำปริญญาานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ครูที่เป็นตัวแทน คณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 122 คน จากโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอลานสกา จำนวน 11 โรงเรียน อำเภอพระพรหม จำนวน 8 โรงเรียน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 9 โรงเรียน และอำเภอเมือง จำนวน 33 โรงเรียน ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายสุรชัย ช่วยเกิด ได้เก็บข้อมูลในการ ทำปริญญาานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ มือถือ 09-1723682

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาคุณครูที่เป็นตัวแทนของคณะกรรมการสถานศึกษา ช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน

- 1.1 แบบสอบถามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มี 15 ข้อ
 1.2 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู มี 10 ข้อ
 1.3 แบบสอบถามการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม มี 8 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหาร

- 2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 47 ข้อ
 2.2 แบบสอบถามการใช้อำนาจ มี 25 ข้อ
 2.3 แบบสอบถามการติดต่อสื่อสาร มี 10 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน มี 24 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 20 ข้อ

นิยามคำศัพท์

ผู้ร่วมงาน หรือ บุคลากร หรือ สมาชิกในโรงเรียน หมายถึง ครูผู้สอน ผู้ช่วยผู้บริหาร นักการภารโรง และบุคคลอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนของท่าน

ผู้วิจัยกราบขอพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านได้เสียสละเวลา
 และได้กรุณาช่วยตอบแบบสอบถามจนครบทุกข้อ



1. ชื่อโรงเรียน
2. โรงเรียนของท่านมีจำนวนนักเรียน
 - น้อยกว่า 120 คน
 - 121 - 300 คน
 - 301 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 1 แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน

คำชี้แจง ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามความคิดเห็นของท่าน

1.1 แบบสอบถามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
1.	นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรแต่ละระดับชั้น					
2.	นักเรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร					
3.	นักเรียนมีความสามารถทางคณิตศาสตร์					
4.	นักเรียนมีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหา					
5.	นักเรียนมีความสามารถในการแสวงหาความรู้					
6.	นักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน					
7.	นักเรียนมีความร่วมมือร่วมใจประสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม					
8.	นักเรียนเคารพสิทธิส่วนบุคคล ส่วนรวม และกฎระเบียบของสังคม					
9.	นักเรียนมีน้ำหนักร่างกายสูง และสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐานเด็กไทย					
10.	นักเรียนมีสุขภาพจิตดี					
11.	นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่					
12.	นักเรียนรู้จักใช้สิ่งของและทรัพย์สิน อย่างประหยัดและคุ้มค่า					
13.	นักเรียนมีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือ และตอบแทนคุณ					
14.	นักเรียนเห็นคุณค่าอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและศิลปวัฒนธรรม					
15.	นักเรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย					

1.2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของครู

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ในอนาคตคิดว่าข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงานของข้าพเจ้าสูงขึ้น					
2.	บางครั้งข้าพเจ้ารู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
3.	ถ้าข้าพเจ้ามีเงิน และมีฐานะมั่นคงพอที่จะมีชีวิตรอยู่ได้อย่างสุขสบายโดยไม่ต้องทำงาน ข้าพเจ้าจะลาออกจากงาน					
4.	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าคิดอยากเปลี่ยนงานที่ทำอยู่					
5.	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในชีวิตการเป็นครูของข้าพเจ้า					
6.	ข้าพเจ้ามีความสุขกับการทำงาน					
7.	เพื่อนครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานของเขามากกว่าข้าพเจ้า					
8.	งานที่ข้าพเจ้าทำเหมาะสมกับความถนัดและความต้องการของข้าพเจ้า					
9.	ข้าพเจ้าต้องการจะพัฒนางานของข้าพเจ้าให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น					
10.	ข้าพเจ้ามีความสุขที่ได้เห็นความเจริญก้าวหน้าของเด็กนักเรียน					

1.3 แบบสอบถามการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม

ทุก ๆ อย่างที่เกิดจากผู้ให้การศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน อาจจะเป็น "ผลผลิต" หรือ "การบริการ" ซึ่งเป็นผลจากความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียน เช่น

บทเรียนสำเร็จรูป	การเรียนรู้ของนักเรียน	ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา/ดนตรี/ศิลปะ
โครงการของโรงเรียน-ชุมชน	การให้ความรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	การจัดสภาพแวดล้อม
หลักสูตรใหม่	การพบปะของครู-ผู้ปกครอง	กิจกรรมในห้องเรียน
การประกันคุณภาพ	การมีส่วนร่วมของชุมชน	สื่อการเรียนการสอน

1. ปริมาณผลผลิตที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาที่สามารถผลิตได้จากบุคลากรในโรงเรียนของท่าน

_____ ผลิตได้มาก _____ ผลิตได้ค่อนข้างมาก _____ ผลิตได้ปานกลาง
 _____ ผลิตได้ค่อนข้างน้อย _____ ผลิตได้น้อย

2. คุณภาพของผลผลิตหรือการบริการที่เกิดจากบุคลากรในโรงเรียนของท่าน

_____ มีคุณภาพดีมาก _____ มีคุณภาพดี _____ มีคุณภาพปานกลาง
 _____ มีคุณภาพต่ำ _____ มีคุณภาพต่ำมาก

3. ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร (เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดของบุคลากรในโรงเรียนของท่าน
 ____ มีประสิทธิภาพมากที่สุด ____ มีประสิทธิภาพมาก ____ มีประสิทธิภาพปานกลาง
 ____ มีประสิทธิภาพน้อย ____ ไม่มีประสิทธิภาพ
4. การคาดการณ์ปัญหาและการป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนของท่าน
 ____ ดีมาก ____ ดี ____ ปานกลาง
 ____ น้อย ____ น้อยมาก
5. บุคลากรในโรงเรียนของท่านมีความรอบรู้เกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะนำมาปฏิบัติงาน
 ____ รอบรู้มาก ____ รอบรู้มากพอสมควร ____ รอบรู้
 ____ ค่อนข้างรอบรู้ ____ ไม่มีควมรอบรู้
6. การยอมรับและการปรับตัวของบุคลากรในโรงเรียนของท่านต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษา เช่น หลักสูตร กฎ ระเบียบที่ใช้ประจำ หรือองค์ประกอบอื่นๆ อย่างรวดเร็ว
 ____ โดยทันที ____ เร็ว ____ ค่อนข้างเร็ว
 ____ ค่อนข้างช้า ____ ช้ามาก
7. ปริมาณบุคลากรในโรงเรียนของท่านที่เตรียมตัวยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
 ____ เกือบทุกคน ____ มากกว่าครึ่ง ____ มากกว่าครึ่งเล็กน้อย
 ____ น้อยกว่าครึ่งเล็กน้อย ____ น้อยกว่าครึ่ง
8. การป้องกันเหตุการณ์ฉุกเฉินและการแตกความสามัคคีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนของท่าน
 ____ ดีมาก ____ ดี ____ ปานกลาง
 ____ น้อย ____ น้อยมาก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหาร

คำชี้แจง ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามการรับรู้ของท่าน

2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ	ไม่เคย
1.	ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานในการทำงาน					
2.	ผู้บริหารพูดคุยให้ผู้ร่วมงานฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อ ที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน					
3.	ผู้บริหารสงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
4.	ผู้บริหารเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน					
5.	ข้าพเจ้าเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารของข้าพเจ้า					
6.	ผู้บริหารระบุนความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
7.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม					
8.	การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
9.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้					
10.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง					
11.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน					
12.	ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
13.	การกระทำของผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานนับถือ					
14.	ผู้บริหารระบุนวัตถุประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน					
15.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง					
16.	ผู้บริหารพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้					
17.	ผู้บริหารเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน					
18.	ผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่แสดงไว้					
19.	ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน					
20.	ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ	ไม่เคย
21.	ผู้บริหารมองปัญหาในแง่ดี					
22.	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มของเราจะบรรลุเป้าหมาย					
23.	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน					
24.	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอะไรเพื่อทำให้งานเกิดผลสำเร็จ					
25.	ผู้บริหารพูดถึงเป้าหมายในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น					
26.	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา					
27.	ผู้บริหารพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน					
28.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
29.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
30.	ผู้บริหารวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
31.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา					
32.	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ					
33.	ผู้บริหารหามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหา					
34.	ผู้บริหารเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่กลุ่ม					
35.	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
36.	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
37.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ					
38.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ระบุปัญหา โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเองว่าเป็นปัญหา					
39.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงบุคลากรคนหนึ่งเท่านั้น					
40.	ผู้บริหารฟังเรื่องราวของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
41.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
42.	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของตนเอง					
43.	ผู้บริหารให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
44.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
45.	ผู้บริหารสอนผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น					
46.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					
47.	ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร					

2.2 แบบสอบถามการใช้อำนาจ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง
1.	ผู้บริหารมอบสิ่งตอบแทนให้ผู้ร่วมงานเมื่อเขาทำงานให้กับท่าน					
2.	ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำงานประสบความสำเร็จทุกครั้ง					
3.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
4.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเต็มเวลา					
5.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงานด้วยความเป็นธรรม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6.	ผู้บริหารว่ากล่าวตักเตือนหรือลงโทษผู้ร่วมงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทุกครั้ง					
7.	ผู้บริหารวางกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
8.	ผู้บริหารติดตามและดำเนินการลงโทษผู้ร่วมงานที่กระทำผิดอย่างมีขั้นตอนถูกต้องตามระเบียบและกฎหมาย					
9.	ผู้บริหารชี้แจงถึงโทษของการละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน					
10.	ผู้บริหารลงโทษผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรมเสมอ					
11.	ผู้บริหารได้มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมกับงานและตามความรู้ความสามารถ					
12.	ผู้บริหารชี้แจงบทบาทหน้าที่และขอบข่ายของงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน					
13.	ผู้บริหารสั่งงานตามอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา					
14.	ผู้ร่วมงานเชื่อฟังคำสั่งของผู้บริหารในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา					
15.	ผู้บริหารได้ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการแก้ไขปัญหาให้ลุ่ลงไปด้วยดี					
16.	ผู้บริหารได้ประพฤติตนอยู่ในหลักศีลธรรมอันดีและผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติตาม					
17.	ผู้บริหารสามารถสร้างบรรทัดฐานหรือค่านิยมในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน					
18.	ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
19.	ผู้บริหารเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป					
20.	ผู้ร่วมงานในโรงเรียนมีความศรัทธาเชื่อถือในตัวของผู้บริหาร					
21.	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการแนะนำช่วยเหลือผู้ร่วมงานได้ดี					
22.	ผู้ร่วมงานยอมรับและเชื่อฟังผู้บริหารเพราะท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ					
23.	ผู้บริหารวางแผนการบริหารงานอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับปฏิบัติ				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
24.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์					
25.	ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้บริหารและจะขอคำปรึกษาเสมอ					

2.3 แบบสอบถามการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ผู้บริหารใช้วิธีการติดต่อสื่อสารหลายทางเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง					
2.	ผู้บริหารมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับอยู่เสมอ					
3.	ในบางครั้งผู้ร่วมงานรู้สึกที่ไม่เข้าใจข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากผู้บริหาร					
4.	ผู้บริหารคำนึงถึงความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารในการที่จะส่งผ่านไป-มา ระหว่างสมาชิกในโรงเรียน					
5.	บ่อยครั้งที่ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับจากผู้ร่วมงานมักจะ <u>ไม่ถูกต้อง</u>					
6.	ผู้บริหารสามารถพูดคุยอย่างเปิดเผยและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน					
7.	การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ส่วนใหญ่เน้นการให้ทราบโดยทั่วกัน					
8.	ผู้บริหารเสนอเนื้อหาสาระที่จำเป็นและสื่อสารอย่างมีชีวิตชีวากับผู้ร่วมงาน					
9.	ผู้บริหารตอบสนองต่อปฏิกิริยาของผู้ร่วมงานและปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสาร					
10.	ผู้บริหารสามารถขอคำแนะนำจากผู้ร่วมงานได้โดยไม่ยาก					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมโรงเรียน

คำชี้แจง ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ภายในโรงเรียนของท่าน...	ระดับความคิดเห็น				
		จริง	ค่อนข้างจริง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง
1.	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองไม่ถือตัว และปฏิบัติตนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงานของบุคลากรในโรงเรียน					
2.	ผู้บริหารปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกับผู้ร่วมงาน					
3.	ผู้บริหารมีลักษณะการปกครอง และบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย					
4.	ผู้บริหารไม่ค่อยจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
5.	ผู้บริหารมีลักษณะการปกครอง และบังคับบัญชาแบบเผด็จการ					
6.	บุคลากรต่างคนต่างทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง					
7.	มีการแข่งขันในการทำงานระหว่างสมาชิกในโรงเรียน เพื่อผลประโยชน์หรือความก้าวหน้าของตนเอง					
8.	บุคลากรสามารถที่จะดูแลตนเองและรับผิดชอบเฉพาะงานของตน					
9.	บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างอบอุ่น เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน					
10.	บุคลากรต่างคนต่างทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้แก่โรงเรียนของตน					
11.	บุคลากรทำงานแบบพึ่งพากัน ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
12.	บุคลากรมักจะไม่ตัดสินใจด้วยตนเองตามลำพัง แต่จะคำนึงถึงเสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุม					
13.	การตัดสินใจของผู้บริหารขึ้นอยู่กับข้อมูลมากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึก					
14.	ควบคุมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในหลักการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้ทุกคนยึดถือหลักการนี้ร่วมกัน					
15.	บุคลากรจะปฏิบัติงานตามหลักการที่ตกลงกันในหน่วยงานมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของสมาชิกผู้ร่วมงาน แม้การปฏิบัตินั้นจะขัดกับความรู้สึกของสมาชิกผู้ร่วมงาน					

ข้อ	ภายในโรงเรียนของท่าน...	ระดับความคิดเห็น				
		จริง	ค่อนข้างจริง	ไม่แน่ใจ	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง
16.	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักจะเกิดจากความแตกต่างของความคิดเกี่ยวกับแนวทางในการทำงาน แต่ก็สามารถทำความเข้าใจและตกลงกันได้โดยมีระบบและรวดเร็ว					
17.	ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานมากกว่าจะปฏิบัติตามหลักการอย่างเคร่งครัด					
18.	บุคลากรมีการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจกัน					
19.	เพื่อนร่วมงานมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน					
20.	บุคลากรมีการร่วมมือกันและประสานงานกันเป็นอย่างดี					
21.	เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้น คู่กรณีมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม					
22.	บุคลากรมีความระมัดระวังในการทำงาน เนื่องจากกลัวจะผิดพลาด					
23.	บุคลากรถูกเข้มงวดในเรื่องระเบียบวินัยมาก					
24.	บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำชี้แจง ขอความกรุณาให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	โรงเรียนของท่านมีอิสระในการ...	ระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การบริหารวิชาการ					
1.	กำหนดมาตรฐาน และแนวทางพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา					
2.	จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					

ข้อ	โรงเรียนของท่านมีอิสระในการ...	ระดับการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการ สถานศึกษา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.	ระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา					
4.	จัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน					
5.	จัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผลการเรียน					
	การบริหารงบประมาณ					
6.	จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา					
7.	จัดหาเงินจากแหล่งต่างๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา					
8.	บริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ และโปร่งใส					
9.	กำกับ ตรวจสอบการใช้งบประมาณของสถานศึกษา					
10.	จัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา และผลการดำเนินงาน					
	การบริหารงานบุคคล					
11.	สนับสนุนส่งเสริมวิทยากรภายนอกมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
12.	คัดเลือกบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในสถานศึกษาและชุมชน ตามความเหมาะสม					
13.	ประชาสัมพันธ์เผยแพร่เกียรติประวัติของบุคลากรดีเด่นในสถานศึกษา					
14.	จัดสวัสดิการ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา					
15.	ประเมิน และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ					
	การบริหารทั่วไป					
16.	กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่างๆ ของสถานศึกษา					
17.	จัดแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เป็นที่ทันสมัย และพัฒนาท้องถิ่น					
18.	วางแผนการใช้ การพัฒนา อาคารสถานที่ของสถานศึกษา					
19.	กำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
20.	นำผลการประเมินการดำเนินงานไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาสถานศึกษา					

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายสุรชัย ช่วยเกิด
วันเดือนปีเกิด	31 มกราคม 2516
สถานที่เกิด	อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	147 หมู่ที่ 6 ตำบลนาไม้ไผ่ อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80110
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	อาจารย์ 1 ระดับ 4
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านเขื่อน หมู่ที่ 5 ตำบลเทพราช อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช 80340
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จาก โรงเรียนทุ่งสง
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนทุ่งสง
พ.ศ. 2539	ค.บ. (วิทยาศาสตร์ทั่วไป) จาก สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2547	วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ