

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



วิทยาลัยคริสเตียน

*Christian University of Thailand*

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

วิทยานิพนธ์  
เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
วันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2554

.....  
นายรังสรรค์ อ้วนวิจิตร

ผู้วิจัย



.....  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ  
วท.บ., (พยาบาล), M.Sc. , M.M. (Management)  
D.N.Sc. (Doctor of Nursing Science)  
ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....  
รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร  
กศ.บ., M.S. (Educational Administration),  
Ph.D. (Educational Administration)  
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
อาจารย์ ดร.เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์  
ค.บ. (การศึกษารพพยาบาล)  
ค.ม. (การบริหารการพยาบาล)  
ค.ค. (การอุดมศึกษา)  
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์  
กศ.บ., M.S. (Educational Administration),  
Ph.D. (Educational Administration)  
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
อาจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์  
บธ.บ. (การบริหารการตลาด)  
M.B.A. (International Business Management)  
ค.ค. (การบริหารการศึกษา)  
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



.....  
นายรังสรรค์ อ้วนวิจิตร

ผู้วิจัย

.....  
รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะดังกูร

กศ.บ., M.S. (Educational Administration)

Ph.D. (Educational Administration)

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

.....  
อาจารย์ ดร.เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์

ค.บ. (การศึกษาการพยาบาล)

ค.ม. (การบริหารการพยาบาล)

ค.ด. (การอุดมศึกษา)

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศากุล ช่างไม้

วท.บ. (พยาบาลและผดุงครรภ์)

วท.ม. (พยาบาลศาสตร์)

Ph.D. (Health Science )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ

วท.บ., (พยาบาล), M.Sc. , M.M. (Management)

D.N.Sc. (Doctor of Nursing Science )

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง อธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ อาจารย์ ดร.สุพัฒนา คำสอน อาจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์และ น.ท.วีระพงษ์ คงสวัสดิ์ ที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ตลอดจนให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบา บัวสมบูรณ์ อาจารย์ ดร.พรณี สุวดี ดร.สำเร็จ กุจิพันธ์ และ ดร.เกษมสันต์ มีจันทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณ ดร.กวินเกียรติ นนทพัลละ ดร.ประกอบ กุลเกลี้ยง ดร.วิชัย แสงศรี และ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และขอขอบคุณครูผู้สอนทุกท่านที่ให้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ดร.สถาพร จำรัสพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกพระเจดีย์ ดร.ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์ ดร.สันทนา พูลพัฒน์ และ ดร.มณฑาญจน์ ทองไข ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ดร.พรณีย์ บัวโต ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลและความคิดเห็นในการวิจัย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัย ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวและญาติมิตรทุกท่านที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน และคอยเป็นกำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด คุณประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้วิจัย ขอมอบแด่บุพการีและผู้ที่เกี่ยวข้องอ้างอิงถึงทุกท่าน

483004 : สาขาวิชา: การจัดการ; ปร.ด.

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก / ภาวะผู้นำ / วัฒนธรรมองค์กร / ความผูกพันต่อองค์กร

รังสรรค์ อ้วนวิจิตร : รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (A Causal Model of the Effectiveness of Small-Sized Elementary School) คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชวชนม ชินะตั้งกูร, Ph.D. , อาจารย์ ดร.เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ ก.ด.177 หน้า

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า โรงเรียนมีปัญหาด้านการบริหารจัดการ การเรียนการสอน ปัจจัยสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิผลได้อย่างยั่งยืน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2) สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน - 30 ธันวาคม 2553 ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืน 358 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.50 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ( $\beta = .42$ ,  $p < .01$ ) วัฒนธรรมองค์กร ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ) และความผูกพันต่อองค์กร ( $\beta = .47$ ,  $p < .01$ ) และภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร ( $\beta = .07$ ,  $p < .01$ ) และผ่านความผูกพันต่อองค์กร ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ( $\beta = .20$ ,  $p < .01$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ( $\beta = .22$ ,  $p < .01$ ) รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ร้อยละ 42

ผลการศึกษายืนยันได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีอิทธิพลทั้ง โดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนั้นในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างยั่งยืนจะต้องดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนให้เข้มแข็งและสร้างให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กร

483004 : MAJOR : Management ; Ph.D.

KEY WORDS : EFFECTIVENESS OF SMALL-SIZED ELEMENTARY SCHOOL / LEADERSHIP / ORGANIZATIONAL CULTURE / ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Rungsun Uanvichit : A Causal Model of the Effectiveness of Small-Sized Elementary School.

Thesis Advisors : Assoc.Prof. Dr.Chuanchom Chinatangkul, Ph.D., Dr.Saowanee Karndacharuk, Ph.D.,177 pages.

Small-sized elementary schools play a significant role in basic educational management. According to literature review, the school problems cover the areas of administrative management, teaching and learning, supportive factors, and participation in educational management. Therefore, it is essential to design a casual model of the effectiveness of small-sized elementary school as guidelines for the effectiveness of small-sized elementary school sustainable development.

The purposes of this research were : 1) to study the leadership, organizational culture, organizational commitment and the effectiveness of small-sized elementary school; 2) to determine a causal model of leadership, organizational culture, organizational commitment, and the effectiveness of small-sized elementary school; and, 3) to check the consistency between a model of the assumption and empirical data. The research sampling group was composed of 400 teachers in small-sized elementary schools, under the jurisdiction of the Office of Basic Education Commission. Data collection started from the first of November to the thirtieth of December, 2010, and 358 or 89.50 percent of the opinionnaires were returned and analyzed using the statistical programs of personal computer.

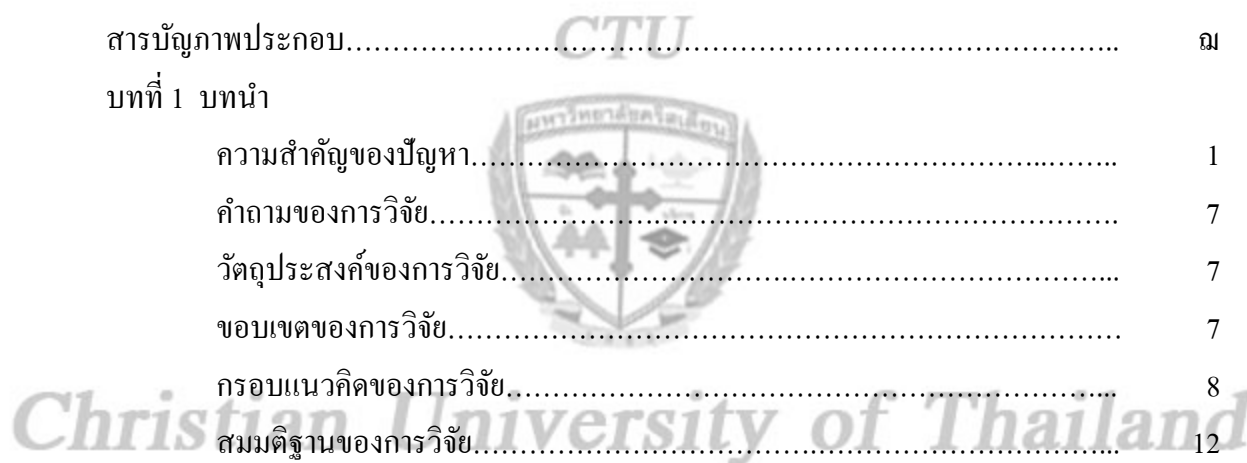
The results of this research revealed that: 1) the leadership, organizational culture, organizational commitment and the effectiveness of small-sized elementary school were at a high level; 2) the leadership had a direct positive effect on school effectiveness ( $\beta = .42$ ,  $p < .01$ ), organizational culture ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ), organizational commitment ( $\beta = .47$ ,  $p < .01$ ), and an indirect effect on school effectiveness through organizational culture ( $\beta = .07$ ,  $p < .01$ ), and through organizational commitment ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ). Organizational culture had a direct positive effect on school effectiveness ( $\beta = .20$ ,  $p < .01$ ) but it had no direct effect on organizational commitment. Meanwhile organizational commitment had a direct positive effect on school effectiveness ( $\beta = .22$ ,  $p < .01$ ) and the model accounted 42 % of the variance in the effectiveness of the small-sized elementary school.

The findings confirmed that the leadership of school administrators, organizational culture, and organizational commitment had a direct and indirect effect on the effectiveness of small-sized elementary school. In order to launch sustainable development for small-sized elementary school, the school administrators are the first priority group who needed to be empowered, especially on the aspects of academic leadership, how to create strong organizational culture, and personnel management committed to the organization.

สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพประกอบ.....	ฉ
<p>บทที่ 1 บทนำ</p>	
ความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	13
นิยามตัวแปร.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
<p>บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</p>	
การจัดการศึกษาของโรงเรียน.....	16
ประสิทธิผลองค์การ.....	24
แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
ภาวะผู้นำ.....	36
วัฒนธรรมองค์การ.....	52
ความผูกพันต่อองค์การ.....	74
<p>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</p>	
ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	87
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	97



## สารบัญ (ต่อ)

การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย.....	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	102
บทที่ 5 อภิปรายผล.....	117
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	132
สรุปผลการวิจัย.....	135
ข้อเสนอแนะ.....	137
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	158
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์.....	159
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	161
ภาคผนวก ค แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย.....	163
ประวัติผู้วิจัย.....	177

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัด โรงเรียนและครูผู้สอน.....	88
2	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม.....	98
3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะประชากร .....	104
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของตัวแปรของตัวแปรโดยรวม และรายด้าน .....	105
5	ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปร.....	107
6	เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ.....	108
7	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดปัจจัยประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	109
8	เปรียบเทียบค่าสถิติของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐาน และรูปแบบที่ปรับใหม่.....	112
9	แสดงค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อมและค่าอิทธิพลรวมของรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	115

## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
แผนภูมิที่	
1 กรอบแนวคิดเชิงสมมติฐานของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	12
2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดปัจจัยประสิทธิผลของ ประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	111
3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็กตามสมมติฐานการวิจัย.....	113
4 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็กที่ปรับเป็นโมเดลทางเลือก.....	114

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

ในท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่รุนแรงขึ้น ประเทศไทยในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกย่อมได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นสังคมไทยจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมและรู้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ที่เผชิญอยู่ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 2) แนวทางหนึ่งคือ การพัฒนาศักยภาพของคนในประเทศด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ครอบคลุม และเข้มแข็ง (เกษม วัฒนชัย, 2545 : 9) โดยที่ประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาขึ้นในปี พ.ศ. 2542 ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่เน้นในเรื่องของมาตรฐานการศึกษาและคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : 3) ด้วยความคาดหวังว่าการศึกษาจะเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 2) การจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ถือได้ว่าเป็นการศึกษาเพื่อปวงชนอย่างแท้จริงที่รัฐจะต้องจัด เพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549 : 1-2) โดยยึดอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาที่สำคัญคือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : 1)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดและมีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคน (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 57) ให้เป็นมนุษย์

ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 5) อันจะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญทุกด้านในอนาคต โดยเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาครัฐ ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 : 319) ดังนั้น เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างอิสระ มีความคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบ กฎหมายจึงได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 20) โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) บริหารกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของโรงเรียน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ 3) เป็นผู้แทนของโรงเรียนในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญา ในราชการของโรงเรียนตามวงเงินงบประมาณที่โรงเรียนได้รับมอบอำนาจ 4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของโรงเรียน ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด และ 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 20 - 24)

ในปัจจุบัน โรงเรียนต้องเผชิญกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่มากมาย และมีความเชื่อมโยงกับสังคมที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีจำนวน 13,577 โรงเรียน หรือหนึ่งในสามของโรงเรียนทั้งหมด แต่คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามที่คาดหวัง ดังจะเห็นได้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบแรก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ 30,010 แห่ง พบว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ 35 และไม่ได้มาตรฐานร้อยละ 65 ที่ไม่ได้มาตรฐานส่วนใหญ่คือโรงเรียนของรัฐขนาดเล็กในชนบท (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้ศึกษาปัญหาในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กพบว่าส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาด อื่นๆ การใช้ข้อมูลสารสนเทศและการนำผลของการประเมินงาน

และโครงการมาใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนางานยังมีน้อย ในด้านการเรียนการสอนพบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นนอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน และแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด และที่โรงเรียนมีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วยและในด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองและชุมชนได้มากนัก และในด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก การประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนมีน้อยมากหรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ชุมชนและผู้ปกครองมีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของนักเรียนได้เท่าที่ควร นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งจุไร อุไรวัฒนา (2547) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ควรให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหาทรัพยากรด้านวัสดุ คน เงิน และระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาระเบียบบริหารงานบุคคล และประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการกำหนดตำแหน่งอัตรากำลังครู และส่งเสริมพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างทั่วถึง สุรัชย์ ทินกระโทก (2549) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปหาน้อยคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปตามลำดับ เกษม เสือสีนวล (2551) ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ควรยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการทดสอบระดับชาติให้สูงขึ้น จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นกระบวนการอ่าน การเขียน การใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศและส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมเพิ่มอัตรากำลังครูให้ครบชั้นเรียนและตรงตามสาขาวิชา จัดหาสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรเพิ่มเติม ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน จากการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นใน 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Mott, 1972 : 104)

การจัดการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเป็นสำคัญที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ การสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา สร้างสรรค์คุณภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นและสร้างเสริมทั้งด้านวิชาการ ด้านขวัญกำลังใจผลักดันให้ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องสามารถสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งส่งเสริมให้นาระบบการประกันคุณภาพไปสู่วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 59 -62) ส่วนในด้านการจัดการเรียนการสอนนั้น ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการสอนแบบใหม่ และมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน แต่ครูก็ยังเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอน และยังเป็นปัจจัยชี้ขาดว่าการจัดการศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ เนื่องจากครูคือผู้ปฏิบัติที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 59-62) จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทยสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การพัฒนาครู การระดมทรัพยากร และการลงทุน และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีครูเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งเนื่องจากครูเป็นตัวเชื่อมโยงกับทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร โรงเรียน ชุมชนและระหว่างกลุ่มครูด้วยกันเอง ครูจึงเป็นเสมือนกุญแจสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 13) โดยเฉพาะในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนั้น เนื่องจากมีครูไม่ครบชั้นและมีจำนวนจำกัด แต่ครูต้องปฏิบัติภารกิจในการจัดการศึกษาและภารกิจอื่นนอกจากการจัดการศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนในขนาดอื่น ๆ ดังนั้นครูจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความเพียรพยายาม มีความอดทนอดกลั้น เสียสละ และทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ต่อการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียน เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร โดยการศึกษา ค้นคว้าพัฒนาและนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายที่แตกต่างไปจากโรงเรียนที่มีครูครบชั้นมาใช้ อาทิ การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นเรียน การบูรณาการหลักสูตร การใช้บทเรียนสำเร็จรูปและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดและเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา อันจะสอดคล้องกับสภาพการณ์ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การได้ข้อค้นพบว่า มีปัจจัยสำคัญบางประการที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Steers, 1977 : 7-10 ; Lunenburg and Ornstein, 2000 : 19 ; พิสนุ พงศ์ศรี, 2542 : ง ; จันทราณี สงวนนาม, 2545 : 121 ; รุจา รอดเข็ม, 2547 : ง ; บัณฑิต ผังนิรันดร์, 2550 : ง) ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้สูงขึ้น เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541 : 10) โดยผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้แทนนิติบุคคลของโรงเรียน จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารและจัดการศึกษาที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายของการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูงจะมีความสามารถในการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพ มีสมรรถนะและคุณสมบัติที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 4) ซึ่งในการจัดการศึกษาของไทยนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวมักแปรปรวนตามผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546 : 21) ซึ่งสอดคล้องกับสร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550 : 297) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำหรือการใช้ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มารวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังจะช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ (Youngs and King, 2002)

วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Lunenburg and Ornstein, 2000 : 19 ; Gibson, 2000 : 15-17 ; ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540 : ง ; พิสนุ พงศ์ศรี, 2542 : ง ; รุจา รอดเข็ม, 2547 : ง ; ยุวราณี สุขวิญญาณ์, 2549 : ง) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพราะว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์การและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ (Arroba and Kim, 1992) กลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Owens, 1995 : 83) จนอาจกล่าวได้ว่า

วัฒนธรรมองค์การเป็นวิถีชีวิตของคนในองค์กรนั้น ๆ และสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์การได้ (สงวน ช้างฉัตร, 2541 : 200) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของ ทุกองค์การ โดยจะเป็นพื้นฐานในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ เป็นระดับความเชื่อที่มีรากที่ฝังลึกและเปลี่ยนแปลงยาก (มัลลิกา ต้นสอน, 2544 : 157) ซึ่งส่งผลทำให้ แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ เป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์กร ก่อให้เกิด เอกลักษณะขององค์การที่สมาชิกรับรู้ และยึดถือร่วมกัน เสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันต่อองค์การ (ชยาธิศ กัญหา, 2550 : 67)

นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Steers, 1977 : 7-10 ; รุจา รอดเข็ม, 2547 : ง ; บัณฑิต พงนิรันดร์, 2550 : ง) ดังนั้นความผูกพันต่อ องค์การของครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพราะว่า ความผูกพันต่อองค์การอาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ที่บุคลากรรับผิดชอบโดยตรง บุคลากร เหล่านั้นก็จะยินดีทำงานให้กับองค์การ ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูงและมองเห็น ความสำคัญของเป้าหมายขององค์การแล้วจะส่งผลให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง (Kast and Rosenzweig, 1985 : 647-648) ความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลทางบวกต่อความปรารถนาของ บุคลากรที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ บุคลากรจะตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ (Steers, 1991 : 465-466) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเปรียบเสมือนเป็นตัวคอย กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพินดา คิวานนท์, 2545 : 32) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจะต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันต่อองค์การ มากที่สุด เพราะจะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีผลงานที่น่าพอใจซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การมากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ ได้อธิบายให้ทราบถึงปัจจัยบางประการ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การหรือของโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังไม่มีการศึกษาถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก รวมทั้งยังไม่มี การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาให้ได้ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์เชิง สาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก และเมื่อรูปแบบจำลองนี้ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องแล้ว จะได้นำรูปแบบ ดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิผลได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

### คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีคำถามการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กหรือไม่
3. ปัจจัยเชิงสาเหตุต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนาเชิงสัมพันธ์ (Correlational descriptive research) เพื่อสร้างและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย ตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยตัวแปรแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งในการสร้างโมเดลอิสระจะประกอบด้วยโมเดลสำหรับโครงสร้าง (Structural Equation model) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลสมมติฐานการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 ประกอบด้วยครูผู้สอนจำนวน 79,327 คน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน – 30 ธันวาคม 2553

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหาร โรงเรียนเชิงระบบของลูเนนเบอร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000 : 19) ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยป้อน (Inputs) 2) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) 3) ผลผลิต (Outputs) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ 5) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยเฉพาะด้านปัจจัยป้อน (Inputs) ประกอบด้วยบุคลากร การเงิน ทฤษฎี และความรู้ กฎหมายการศึกษาและอื่นๆ ส่วนด้านกระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงองค์การ หลักสูตร การปรับปรุงการสอนและการพัฒนาอาชีพ และด้านผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความเจริญงอกงามของนักเรียน การออกกลางคันของนักเรียน เจตคติของนักเรียนต่อโรงเรียน การปฏิบัติงานของครู เป็นต้น และจากผลการวิจัยของสตีวส์ (Steers, 1977 : 7-10) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ พบว่ามี 4 ประการ คือ 1) ลักษณะองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน 3) ลักษณะของบุคลากร ประกอบด้วยปัจจัยด้าน ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาท และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยด้านการกำหนดเป้าหมาย การจัดหาและการใช้ทรัพยากร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยอีกหลายท่าน เช่น ผลการวิจัยของกิบสัน (Gibson, 2000 : 15-17) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นเหตุให้องค์การเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่างๆ และวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540 : ง) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยงานนิเทศกรรมสามัญศึกษาพบว่า ตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีขนาดอิทธิพลรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์การ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจและสังคม ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศขององค์การ โดยตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีความสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 34 ผลการวิจัยของพิชญ พงศ์ศรี (2542 : ง) ที่ศึกษารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบ โรงเรียนพบว่า 1) ตัวแปรเชิงสาเหตุมี 8 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำ องค์การ นโยบายการบริหารองค์การ กระบวนการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคคล และการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การสูงกว่าตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับกลุ่มและระดับบุคคล

โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญคือภาวะผู้นำองค์กร นโยบายการบริหาร องค์กร ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์กร วัฒนธรรมกลุ่มและกระบวนการบริหารกลุ่ม และ จันทรานี สงวนนาม (2545 : 121) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาไว้ 11 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำและแบบของผู้นำ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศของสถานศึกษา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพทางการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา ผลการวิจัยของรุจา รอดเข็ม (2547 : ง) ที่ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อิทธิพลของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์กรและการจงใจ ผลการวิจัยของยุวราณี สุขวิญญูณ์ (2549 : ง) ที่ศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านนโยบายการบริหารและ การปฏิบัติ ประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยพยาบาล การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัย พยาบาล ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และนโยบายของวิทยาลัยพยาบาล 2) ด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรม องค์กร 3) ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีที่วิทยาลัยพยาบาลใช้ 4) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการปรับตัวของวิทยาลัยพยาบาล และผลการวิจัยของบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550 : ง) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์กร การจัดหาและ การใช้ทรัพยากรและภาวะผู้นำองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปร สำคัญเพื่อนำมาสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 ตัวแปร คือ

1. ภาวะผู้นำ จากการศึกษานแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในด้าน ประสิทธิผลองค์กรพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน ประถมศึกษา (ภิรมย์ โชติแดง, 2543) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา (วันชัย นพรัตน์, 2540 ; วาสนา ไชยพรรณ, 2546) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ประยงค์ ชูรักษ์, 2548 ; ขวัญใจ

ศรีทาพัคค์, 2548) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (พัคค์สร สิริบุญยภัค, 2548) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษาและมัธยมศึกษา (อำภา ปิยามย์, 2549) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา (บุษราภาชญ์ เป็ดทอง, 2549) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ปิลัญ ภูมิพิพาคม, 2550) ในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโตศึกษา (พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุดม, 2544) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร (อรรธรณ รัชมี, 2547) และในด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครู (Cheng, 1989 : 141 ; กาญจนา ชูชิ่ง, 2543) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (พรพรรณ นีวจันทิก, 2545) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู (ศิริพร นาคสุวรรณ, 2548)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้นจะพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร สำหรับภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ที่ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 2 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2. วัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านประสิทธิผลองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (ศิลาชัย ศรีเกียรติ, 2540) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา (พวงทิพย์ มั่งคั่ง, 2543) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล (พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก (พร ภิสก, 2546) และในด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครู (Sergiovanni and Starratt, 1988 : 158) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู (Cheng, 1989 : 141) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (Lok and Crawford, 1999 ; ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์, 2546) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู (พิสิฐ พูลสวัสดิ์, 2548) และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (เฉลียว ภากะสัย, 2550)

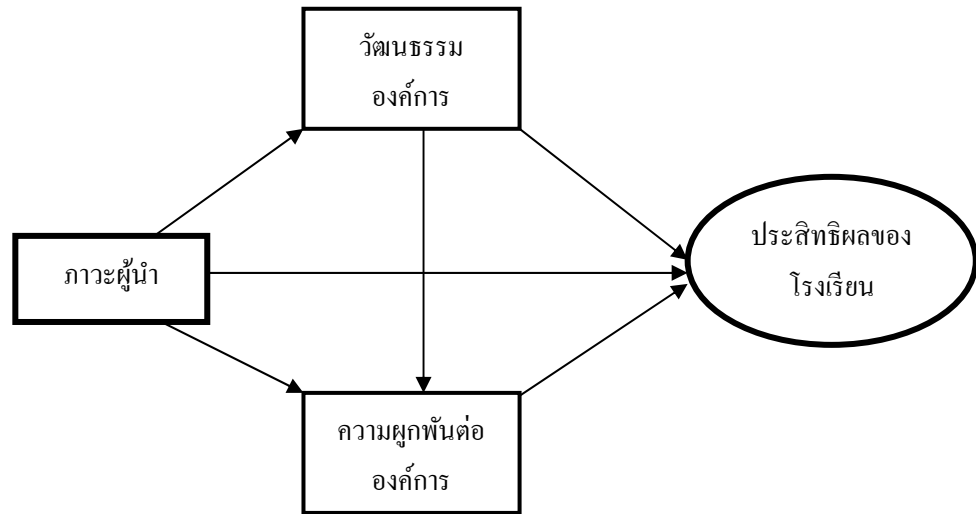
จากการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้นจะพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร สำหรับวัฒนธรรมองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ แนวคิดทฤษฎีของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989) ที่ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ- เลือยชา และ 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

3. ความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านประสิทธิภาพองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา (ระดับ ชัยพฤกษ์, 2542) ความผูกพันต่อ องค์กรของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา (วาสนา ไชยพรรณ, 2546) และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (อัญชนา พานิช, 2550)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้นจะพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กร สำหรับความผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของ มาวเคย์ สเตียร์และพอร์เตอร์ (Mowday, Steer and Porter, 1982 : 27) ที่ได้เสนอรูปแบบความผูกพัน ต่อองค์กรไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 2) ความพยายามทุ่มเท ให้งาน และ 3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎี ของมอทท์ (Mott, 1972 : 104) ที่ได้เสนอรูปแบบประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการผลิต นักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1



**แผนภูมิที่ 1** กรอบแนวคิดเชิงสมมติฐานของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร
3. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร
5. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร
6. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร
7. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร
8. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
9. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

## ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดดังนี้

1. ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. เนื่องจากช่วงระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ได้เกิดอุทกภัยขึ้นในหลายจังหวัดของประเทศไทย กอปรกับครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีภาระงานมากทั้งในด้านงานประจำ งานโครงการ และงานนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จึงทำให้ครูผู้สอนมีเวลาค่อนข้างจำกัดในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งได้ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น บางฉบับไม่สมบูรณ์จนไม่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้
3. ตัวแปรปัจจัยสาเหตุที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ จึงอาจทำให้การศึกษาตัวแปรสาเหตุไม่ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

## นิยามตัวแปร

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้
  - 1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาททำให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ครูกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง และควบคุมตนเองได้
  - 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่เป็นกระบวนการทำให้ครูมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม
2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผน ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมการแสดงออกของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ดังนี้
  - 2.1 วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น

มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์การมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง

2.2 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการ ความมั่นคงของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมการแสดงออก มีลักษณะคล้อยตาม พึ่งพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายจากผู้บริหาร

2.3 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมการแสดงออกมีลักษณะชอบเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

3. ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติอันดีของครูที่มีต่อโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

3.1 การยอมรับเป้าหมายขององค์การ หมายถึง การที่ครูมีเจตคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน

3.2 ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน หมายถึง การที่ครูมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้โรงเรียน

3.3 ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ หมายถึง การที่ครูมีความต้องการที่จะทำงานให้โรงเรียนต่อไป

4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีทักษะและสมรรถนะที่สำคัญ และมีความสามารถทางด้านวิชาการ

4.2 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และนักเรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

4.3 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าทันกับความเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

4.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นประสบความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

5. โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหาร โรงเรียนและผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์การของครู และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. หน่วยงานต้นสังกัด ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ตรงตามตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
3. ผู้บริหารโรงเรียนได้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยพัฒนาจากตัวแปรที่เป็นสาเหตุทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

*Christian University of Thailand*

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. ประสิทธิภาพองค์กร
3. แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 ภาวะผู้นำ
  - 3.2 วัฒนธรรมองค์กร
  - 3.3 ความผูกพันต่อองค์กร

Christian University of Thailand

#### 1. การจัดการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับหรือการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่สามารถทำให้นโยบายของรัฐบาลเห็นผลการปฏิบัติที่เป็นจริงเกิดขึ้น โรงเรียนถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษาที่จะทำให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 123) จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการศึกษาในอดีตได้เน้นการปรับปรุงหน่วยงานระดับสูงที่มีอำนาจเหนือกว่าโรงเรียน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติของครูและการเรียนการสอนน้อยมาก ถ้าต้องการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนให้ดีขึ้นจุดที่ต้องปฏิวัติคือโรงเรียน การปฏิวัติระดับโรงเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้นที่จะทำให้คุณภาพการเรียนการสอนของคนทั้งประเทศประสบความสำเร็จ (รุ่ง แก้วแดง, 2543 : 244)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับได้กำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนโดยทั่วไปไว้ในมาตรา 24 ที่บัญญัติไว้ว่า การจัดการเรียนรู้อำนาจให้โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้ คือ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึก

ทักษะกระบวนการ การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็นทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ 6) การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานงานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และในมาตรา 26 ที่บัญญัติไว้ว่าให้โรงเรียนจัดการประเมินผลผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ รูปแบบการศึกษาให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรร โอกาสการเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 12)

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 9-10) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้ 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนบริบทและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น 2) จัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา 3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น 4) การจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติที่กฎหมายกำหนด 6) กำกับติดตามประเมินผล และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาและการดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด 7) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา 8) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9) ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและสถาบันอื่นในชุมชนและท้องถิ่น และ 10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมภายในสถานศึกษา หรือตามที่ได้รับมอบหมายและตามที่กฎหมายกำหนด

## 1.1 ขอบข่ายและภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียน

ภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 งาน ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 34-37)

### 1.1.1 การบริหารวิชาการ

1.1.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร  
หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศ  
เกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ  
ประเมินผลสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมี  
ส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่  
กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้  
ตามความเหมาะสม 4) นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการ ใช้หลักสูตรให้  
เหมาะสม 5) นิเทศการใช้หลักสูตร 6) ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร 7) ปรับปรุงและพัฒนา  
หลักสูตรตามความเหมาะสม

1.1.1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผน  
แผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมให้ครูจัด  
กระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน  
ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและ  
แก้ปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่าง  
ต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่ง  
เรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง  
ชุมชน ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม 3) จัดให้มีการนิเทศการเรียน  
การสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศ  
แบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม  
4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

### 1.1.1.3 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ประกอบด้วย

1) กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติ และผลงาน 4) จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และ 5) พัฒนาเครื่องมือวัด และประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

### 1.1.1.4 การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์วิจัย

การบริหารจัดการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และ 3) ประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงาน การจัดหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ

### 1.1.1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย

1) ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยี 2) ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและ นวัตกรรมการเรียนการสอน 3) จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการ พัฒนางานด้านวิชาการ 4) ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อนวัตกรรมและ เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น และ 5) การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

### 1.1.1.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่

เกี่ยวข้องกับพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นในเขตพื้นที่การศึกษาและ เขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง 2) จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง 3) จัดตั้งและพัฒนาแหล่ง การเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ที่ใช้ร่วมกันได้ 4) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการ จัดการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.1.1.7 การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา 2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา 3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา 4) ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.1.8 การแนะแนวการศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดระบบแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน 2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา 3) ติดตามและประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา และ 4) ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดระบบโครงสร้างองค์การให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา 3) วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา 4) ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา 7) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.1.1.10 การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ประกอบด้วย 1) การศึกษาสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน 2) จัดให้ความรู้เสริมสร้างความคิด เทคนิคและทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น 3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัดโดย บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา และ 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

1.1.1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นประกอบด้วย 1) ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา และ 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.1.1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) สำรวจและศึกษาข้อมูลทางการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมที่จัดการศึกษา 2) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาและ 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

#### 1.1.2 การบริหารงบประมาณ

1.1.2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา และ 3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

1.1.2.2 การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย 1) การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา 2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ และ 3) การโอนเงินงบประมาณ การโอนเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

1.1.2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงานและ 2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

1.1.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาประกอบด้วย 1) การจัดการทรัพยากร 2) การระดมทรัพยากร 3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์ 4) กองทุนกั๊ยมเพื่อการศึกษา และ 5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

#### 1.1.2.5 การบริหารการเงิน

1.1.2.6 การบริหารการบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน

1.1.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา 2) การจัดหาพัสดุ 3) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและการจัดซื้อจัดจ้าง และ 4) การควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

### 1.1.3 การบริหารงานบุคคล

1.1.3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ และวางแผนอัตรากำลังคน 2) การกำหนดตำแหน่ง และ 3) การขอลือ่นตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

1.1.3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย 1) ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในกรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา 2) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว 3) การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ และ 5) การรักษาข้าราชการแทนและการรักษาการในตำแหน่ง

1.1.3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว 4) การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน 5) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น 6) งานทะเบียนประวัติ 7) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 8) การขอมิบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ 9) งานขอหนังสือรับรองขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ

1.1.3.4 วินัยและการรักษาวินัย ประกอบด้วย 1) กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง 2) กรณีความผิดวินัยร้ายแรง 3) การอุทธรณ์ 4) การร้องทุกข์ และ 5) การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิด

1.1.3.5 งานออกจากราชการ ประกอบด้วย 1) การลาออกจากราชการ 2) การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด 3) การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป 4) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน และ 5) การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

### 1.1.4 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 7) การสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป 8) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนนักเรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย 12) การส่งเสริมกิจการนักเรียน 13) การประชาสัมพันธ์นักเรียน 14) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการ

ศึกษาของบุคคล ชุมชน และองค์กร 15) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 16) งานบริการ  
สาธารณะ และ 17) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กล่าวโดยสรุปภารกิจจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหาร  
งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป

## 1.2 บทบาทอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน

นอกจากนี้บทบาทอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียนตามขอบข่าย  
การบริหารงานของโรงเรียนแล้ว ยังมีบทบาทอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.2.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และ  
ที่แก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับ ประกอบด้วย 1) จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอก  
ระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ 2) จัดกระบวนการ  
เรียนรู้ 3) จัดการประเมินผู้เรียน 4) จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง  
ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อ  
เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ 5) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน  
องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน  
ประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน 6) พัฒนากระบวนการเรียนการ  
สอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวินิจฉัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน  
7) บริหารและจัดการทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปตามที่กระทรวง  
กระจายอำนาจมาให้ 8) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 9) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ  
และเลขานุการของกรรมการสถานศึกษา 10) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและ  
จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน  
11) ให้ความร่วมมือในการจัดทำเอกสารหลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของ  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการ  
ประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา 12) ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัด  
การศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา 13) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้จ่าย  
และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่  
ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งการจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บ  
ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา  
14) พัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 15) พัฒนา  
จิตความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของนักเรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและ  
ประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547 : 15-38)

1.2.2 บทบาทอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545 ประกอบด้วย 1) การผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อนหรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด 2) จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือเด็กซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส หรือเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับด้วยรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 71-73)

1.2.3 บทบาทอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 2) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 3) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ 4) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบอำนาจ 5) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 6) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาของสถานศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขานุการสภาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขานุการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมายและ 8) ดำเนินงานตามที่ได้รับราชการจ่ายอำนาจและมอบอำนาจ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 23-31)

1.2.4 บทบาทอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย 1) ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด 2) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 3) ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 5) ประเมินการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และ 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 19)

## 2. ประสิทธิภาพขององค์กร

องค์กรจะมั่นคงอยู่ได้เมื่อสามารถผลิตสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและสังคมให้การยอมรับ ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องมีการพัฒนาให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่สำคัญคือ การตรวจสอบความก้าวหน้าขององค์กรว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนว่าจะสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ หากโรงเรียนมีความสามารถในการจัดองค์กรและใช้ทรัพยากรที่ได้รับและที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การจัดการศึกษابرลุเป้าหมายสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ย่อมแสดงว่าการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นมีประสิทธิผล

### 2.1 ความหมายประสิทธิผลขององค์กร

นักการศึกษาให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรไว้หลายทัศนะที่สำคัญ อาทิ สเตียร์ส (Steers, 1977 : 177) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง ความสามารถในการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจนเกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลกำไรและมีคุณภาพ ฮอล (Hall, 1991 : 24) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร ส่วนแซมมูโต้ (Zammuto, 1982 : 22) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่งในการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อวิถีดำเนินการ ทรัพยากรขององค์กรสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ นอกจากนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 373) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และมอทท์ (Mott, 1972) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรของโรงเรียน โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กพบว่า ได้มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ดังเช่น วานิษฐ์ สาขามุละ (2549) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหาร

สถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับจิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กรเป็นแนวทางหนึ่งของการศึกษาความสามารถขององค์กร ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการบูรณาการเพื่อความอยู่รอดและธำรงรักษาแบบแผนที่ดีขององค์กร (ปิติชาย ต้นปิติ, 2547 : 46) มาร์ชและไซมอนด์ (March and Simond, 1985 : 84-92) ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นผูกพันกับการที่บุคคลมีกำลังใจในการทำงานหรือไม่เพียงใด และได้ผลงานดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่องค์กรให้ผลตอบแทน ในลักษณะที่กลับกันบุคคลสามารถทำอะไรกับองค์กรบ้าง นุชนรา รัตนศิริประภา (2543 : 53) ได้สรุปผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลไว้ 13 ประการคือ 1) ทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นเจ้าขององค์กรนั้น ห่วงเหินและป้องกันชื่อเสียงขององค์กรอย่างจริงจัง 2) องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ 3) อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ มิได้ขึ้นอยู่กับเบื้องบนสูงสุดขององค์กร แต่กระจายไปยังหน่วยงานระดับต่าง ๆ 4) มีการประเมินความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเหตุผลความเป็นไปได้มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหนและเป็นของใคร 5) บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มที่ และองค์กรก็ให้การสนับสนุนบุคลากรซึ่งกันและกัน 6) มีโครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่นได้ 7) บุคลากรในองค์กรทุกคนมีความสนใจผลสำเร็จมากกว่าประเพณีต่าง ๆ 8) มีการติดต่อสื่อสารโดยเปิดเผยตลอดทั้งองค์กรจากล่างขึ้นบน บนลงล่างและทางขวาง 9) บุคลากรในองค์กร เข้าใจจุดประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน 10) การประชุมเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กรเป็นประการสำคัญ 11) มีการเน้นในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ 12) งานของบุคลากรแต่ละคนมีสาระ น่าสนใจ และ 13) บุคลากรในองค์กรมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความรับผิดชอบเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม อรุณ รักรธรรม (2532 : 249) ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องมีสุขภาพสมบูรณ์ คือ 1) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่า ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขปัญหาย่างกว้างขวาง 3) มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก 4) เมื่อวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสมาชิกขององค์กร ทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์ จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด 5) ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก 6) ความสำนึก

ในระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่เมื่อเทียบกับอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีอยู่สูงมาก เรื่องใดเก่าล้าสมัยจะได้รับการพิจารณาและยกเลิกไปในที่สุด ส่วนลักษณะขององค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพ คือ 1) บุคลากรอุทิศจิตใจให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การมีเพียงเล็กน้อย 2) บุคลากรที่ทำงานและมองเห็นข้อผิดพลาดปัญหาต่าง ๆ มักเก็บงำไว้ไม่นำไปพูดกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง 3) บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งสูงพยายามวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 4) ผู้บริหารมีความรู้สึก โดดเดี่ยวในความพยายามให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี นโยบายและการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ได้รับการปฏิบัติตามที่ตั้งความมุ่งหมายขาดความร่วมมือ 5) บุคคลที่ทำงานไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปฏิเสธที่จะยอมรับประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 6) การใช้ข่าวสารข้อมูลป้อนกลับถูกหลีกเลี่ยงและขาดการประเมินผล 7) สัมพันธภาพโดยทั่ว ๆ ไป เกิดขึ้นโดยไม่จริงจังซึ่งกันและกัน ถูกปิดบัง ซ่อนเร้นและมีอยู่ทั่ว ๆ ไปในที่ทำงาน 8) นักบริหารลงมาควบคุมเรื่องเล็ก ๆ น้อยอย่างเยียบขาดเคร่งครัด และใช้ดุลยพินิจกับเรื่องเหล่านี้มากเกินไป 9) โครงสร้างขององค์การ นโยบายต่าง ๆ และกระบวนการในการทำงานทุกคนปฏิบัติงานไปตามกฎเกณฑ์ของโครงสร้างองค์การดังกล่าวเท่าที่สั่งจากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วยความร่วมมือ การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา การยอมรับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนแนวปฏิบัติและความรู้สึกที่ดีในการเป็นเจ้าขององค์การ การให้การสนับสนุน และผูกพันกับทุกคนในองค์การ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและบุคคล

### 2.3 การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพขององค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อความคงอยู่และความก้าวหน้าของโรงเรียน นักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลประสิทธิภาพขององค์การแตกต่างกันออกไป สามารถจำแนกแนวทางการประเมินได้เป็น 3 แนวทางคือ

2.3.1 การประเมินประสิทธิภาพในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาองค์การว่าจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น การประเมินในแง่นี้จอร์จ โทโปโลสและเทนเนนบอม (Georgopoulos and Tannenbaum, 1975 : 53) กล่าวว่า การวัดผลจะต้องอยู่บนวิธีการและเป้าหมายขององค์การมากกว่าจะใช้เกณฑ์การวัดที่อยู่ภายนอก โดยวัดเกี่ยวกับ 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ขององค์การในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงภายในองค์การหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อกันและเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ การประเมินในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดคือ ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมาย การวัดระยะเวลาและ

เป้าหมาย บางครั้งที่ไม่สามารถเป็นไปได้หรือความหลากหลายในเป้าหมายของผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและนโยบาย

2.3.2 การประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบ-ทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณาความสามารถขององค์กร ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output) ผู้ที่ใช้นาเวคิดในการประเมินนี้ ได้แก่ ซีซอร์และยัชแมน (Seashore and Yuchtman, 1967 : 337-395) ซึ่งวัดประสิทธิผลองค์กร โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในรูปของการแข่งขันว่า องค์กรใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่าองค์กรนั้นก็ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า โดยใช้เกณฑ์วัดความแตกต่างในด้านทรัพยากร คือ 1) ความคล่องตัว (Liquidity) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นได้ง่าย 2) เสถียรภาพ (Stability) หมายถึง ความมั่นคง ความสามารถในการเก็บไว้โดยไม่เสื่อมค่า 3) ความเหมาะสม (Relevance) หมายถึง ความมากน้อยของความเหมาะสมของทรัพยากรที่มีประสิทธิผล เป็นองค์กรที่สามารถเตรียมพร้อมที่จะรับสภาพความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดกับทรัพยากรเพื่อรักษาไว้ ซึ่งความสามารถในการสำรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความเหมาะสมต่อไป 4) ความเป็นสากล (Universality) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ได้กับทุกองค์กรทรัพยากรที่มีความเหมาะสมเป็นสากลสำหรับทุกองค์กร เช่น คน สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติกิจกรรม และทรัพยากรที่แลกเปลี่ยนได้ง่าย เช่น เงิน สำหรับทรัพยากรที่ไม่เป็นสากล หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่มีการแข่งขัน การแข่งขันกันมีน้อย เนื่องจากไม่เหมาะสมกับองค์กรหลายองค์กร หรืออาจหาได้อย่างเพียงพอโดยการแลกเปลี่ยนกันเองระหว่างองค์กร 5) ทรัพยากรทดแทน (Substitution) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรเท่าที่หน่วยงานมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแทนการเสาะแสวงหาทรัพยากรซึ่งหายากยิ่งมาใช้เช่นเดียวกับคู่แข่ง

จะเห็นได้ว่าการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดและการประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบ-ทรัพยากรนั้น เป็นการวัดประสิทธิผลจากเครื่องมือเพียงอย่างเดียว เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measure) ซึ่งแนวคิดการใช้เครื่องมือประสิทธิผลเชิงเดี่ยวยังไม่ครอบคลุมและเหมาะสม เพราะไม่มีองค์กรใดสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวหากมุ่งสนองเพียงหาผลกำไรเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์กรและของส่วนตัวได้

2.3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จต่อองค์กร และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งวาร์โรว์ เฟ็งส์วส์ดี (2549 : 48 - 49) ได้สรุปผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยวิธีนี้ได้แก่ แนวคิดของแคปโลว์ (Caplow, 1964) ที่เสนอว่า ประสิทธิผลองค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว

ด้วยกันคือ 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีการพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จขององค์กร ส่วนแนวคิดของพาร์สัน (Parson,1964) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency) ขณะที่แนวคิดของมาโฮนีและไวท์เซด (Mahoney and Weitzel, 1969) ให้แนวคิดเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจและหน่วยงานวิจัย และพัฒนาเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ความร่วมมือและการพัฒนาแนวคิดของกิปสันและคณะ (Gibson and et.al.,1979) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว และ 5) การพัฒนาและการอยู่รอด แนวคิดของควินน์และโรฮ์โรบอจ (Quinn and Rohrobaugh, 1979) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนคือ 1) ความสามัคคีของบุคลากร 2) นวัตกรรมในโรงเรียนและ 3) การพัฒนาบุคลากร แนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงานและ 4) ความสนใจในชีวิต แนวคิดของยูกิ (Yuki, 1998) ได้สรุปแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ 2) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม 3) ความเป็นที่ชื่นชมยกย่องนับถือของผู้นำ 4) ความพึงพอใจของผู้นำ 5) ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม 6) พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน 7) ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายและ 8) การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า และแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 2001) ได้เสนอแนวคิดว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากร 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาส่วนร่วม

#### 2.4 รูปแบบประสิทธิผลของโรงเรียน

มอทท์ (Mott, 1972 : 104) ได้เสนอรูปแบบประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.4.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

กู๊ด (Good, 1973 : 7) ให้ความหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่าหมายถึง ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมาแล้ว ซึ่งได้ผลจากการทดสอบของครูผู้สอนหรือผู้รับผิดชอบในการสอน หรือทั้งสองอย่างรวมกัน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2530 : 20-30) ให้ความหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า หมายถึง คุณลักษณะรวมถึงความรู้ความสามารถของบุคคลอันเป็นผลมาจากการเรียนการสอน หรือมวลประสบการณ์ทั้งปวงที่บุคคลได้รับจากการเรียนรู้ทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ของสมรรถภาพทางสมอง เอกชัย โลหะกมลชัย (2546 : 22) ให้ความหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไว้ดังนี้ 1) ความรู้ที่ได้รับหรือทักษะที่เจริญขึ้นโดยการเรียนวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียนตามปกติ พิจารณาจากคะแนนสอบหรือผลงานที่ครูกำหนดให้ทำหรือจากทั้งสองอย่าง และ 2) ผลหรืองานที่นักเรียนได้จากวิชาสามัญ เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความคล่องแคล่ว ความชำนาญการใช้ทักษะหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ต่าง ๆ และการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน อันเนื่องมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความรอบรู้ โดยการสังเกตหรือวัดด้วยแบบทดสอบต่าง ๆ แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ว่ามีความสัมฤทธิ์ผลแค่ไหนเพียงใด

การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะต้องสอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังใน 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านความคิด (Cognitive domain) เป็นความสามารถด้านสมองด้านการคิด (Thinking) เกี่ยวกับการประสบการณ์สิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แยกออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ความรู้ความจำ (Memory) 2) ความเข้าใจ (Comprehensive) 3) การนำไปใช้ (Application) 4) การวิเคราะห์ (Analysis) 5) การสังเคราะห์ (Synthesis) 6) การประเมินค่า (Valuation) 2. ด้านความรู้สึก (Affective Domain) เป็นคุณลักษณะที่เข้าใจง่าย ๆ ได้แก่ ความสนใจ ความซาบซึ้ง เจตคติ ค่านิยมและการปรับตัวเป็นทำที่ที่มีต่อสิ่งต่างๆ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรับรู้ (Receiving) 2) การตอบสนอง (Responding) 3) การสร้างคุณค่า (Valuing) 4) การจัดระบบ (Organization) 5) การสร้างคุณลักษณะ (Characterization) 3. ด้านทักษะ (Psychomotor Domain) เป็นความสามารถในการปฏิบัติที่สำคัญมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเลียนแบบ (Imitation) 2) การทำตามแบบ (Manipulation) 3) การหาความถูกต้อง (Precision) 4) การทำอย่างต่อเนื่อง (Articulation) 5) การทำโดยธรรมชาติ (Naturalization) (สมบุรณ์ ชิตพงษ์ และคณะ, 2540 : 6-7) ส่วนแนวทางในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) Placement Evaluation เป็นการประเมินความรู้ ทักษะและเจตคติในช่วงเริ่มต้นของการสอน จุดประสงค์ของการประเมินเบื้องต้นนี้ เพื่อทราบลักษณะของผู้เรียน สามารถกำหนดวิธีการสอน ได้ถูกต้องกับแต่ละคน 2) Formative Evaluation เป็นการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนขณะทำการสอนและแจ้งผล (Feedback) ให้ผู้เรียนและผู้สอนทราบถึงผลที่เกิดขึ้นและปรับปรุงการสอน จุดมุ่งหมายในการประเมินแบบนี้เพื่อต้องการใช้ข้อมูลในการปรับปรุง ไม่ใช่สำหรับการให้

เกรด 3) Diagnostic Evaluation เป็นการประเมินผลเพื่อหาข้อแก้ไขในกรณี Formative Evaluation ไม่สามารถทำได้ การประเมินแบบนี้จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อต้องการหาทางแก้ไข และ 4) Summative Evaluation เป็นการประเมินเมื่อจบภาคเรียน เป็นการประเมินพฤติกรรม ความสามารถของผู้เรียนว่าบรรลุตามจุดประสงค์ที่ต้องการในระดับใดการให้เกรด เป็นการประเมิน แบบ Summative Evaluation นอกจากนี้ยังเป็นการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาจุดประสงค์ และวิธีการสอนอีกด้วย (กฤษมันต์ วัฒนารงค์, 2549: 463-464)

ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel, 1991) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนด้าน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่า สามารถพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพของนักเรียน ในเชิงปริมาณวัดได้จากความนิยมของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียนที่ส่ง นักเรียนเข้าสู่ระบบโรงเรียนโดยคาดหวังว่า นักเรียนในความปกครองมีความรู้ความสามารถเหมาะสม กับวัย และสามารถสำเร็จการศึกษาแต่ละระดับตามช่วงอายุที่เหมาะสม ในเชิงคุณภาพของนักเรียน วัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องของ การพิจารณาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของหลักสูตร ความสามารถของผู้บริหารและครูผู้สอนอีกด้วย และมัวร์ (Moore, 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียน ขนาดเล็ก โดยสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อนักเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการสำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมในกิจกรรม หลักสูตรพิเศษมีอัตราเพิ่มขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง และอัตราการเข้าเรียนเพิ่มมากขึ้น ข้อมูล เหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือช่วยค้นหายุทธศาสตร์ที่จะสามารถช่วยให้นักเรียนสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน ส่วนวิลเลียมส์ (Williams, 2003 : 4309) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนที่อยู่ใน สภาพแวดล้อมยากลำบากกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า ครูยอมรับว่าการทำงานอยู่ใน สภาพแวดล้อมที่มีการกำกับดูแลตลอด มีอิทธิพลและส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน ความสามารถของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทางบวกและทำให้โรงเรียนไปสู่ เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จมากขึ้น

#### 2.4.2 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก

เจตคติ หมายถึง ภาวะของจิตหรือความรู้สึกที่มีต่อบางสิ่งบางอย่าง (วราภรณ์ สืบสหากร, 2545 : 22) อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท (2546 : 25) กล่าวถึงเจตคติว่า หมายถึง แนวโน้มของ คน ๆ หนึ่งที่มีต่อสิ่งเร้าหรือเรื่องบางเรื่อง รวมถึงผลรวมของความรู้สึกอคติ ความกลัว ความคิด และ ความรู้สึกอื่น ๆ ที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ และมีความสัมพันธ์กับความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ หรือโลกทัศน์ที่ปลูกฝัง อยู่ก่อนแล้ว อนาสตาซี (Anastasi, 1968 : 470-480) กล่าวว่า เจตคติเป็นเรื่องของความโน้มเอียงทาง

จิตใจที่มีต่อประสบการณ์ที่ได้รับ อาจจะมีมากหรือน้อยในทางพึงพอใจ เห็นด้วยหรือชอบซึ่งเรียกได้ว่าเห็นไปในทางบวก ถ้าไม่พึงพอใจไม่เห็นด้วยหรือไม่ชอบก็เรียกว่า เป็นเจตคติทางลบ ถ้ารู้สึกเฉยๆ ไม่ชอบไม่เกลียดก็เรียกว่า เป็นเจตคติในทางกลาง ๆ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เจตคติ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่คาบเกี่ยวระหว่างความคิดหรือความรู้ ความรู้สึก ความเชื่อ ความเข้าใจของบุคคล เกี่ยวกับ แนวโน้มของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ภายหลังจากที่บุคคลมีประสบการณ์กับสิ่งเหล่านั้นมา ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ บุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมหรือกำหนดปฏิบัติการของบุคคลต่อสิ่งเหล่านั้น ขณะที่ธีรวิทย์ เอกกุล (2550) เห็นว่าเจตคติเป็นความรู้สึกที่บ่งชี้ลักษณะทางจิตใจ อารมณ์ของบุคคล ซึ่งอาจเป็นลักษณะที่ไม่แสดงออกมาภายนอกให้บุคคลอื่นเห็นหรือเข้าใจได้ มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) เจตคติเป็นเรื่องของอารมณ์ (Feeling) อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลจะมีการกระทำที่เสแสร้งโดยแสดงออกไม่ให้ตรงกับความรู้สึกของตนเอง เมื่อเขาารู้ตัวหรือรู้ว่ามีคนสังเกตเห็น 2) เจตคติเป็นเรื่องเฉพาะตัว (Typical) ความรู้สึกของบุคคลอาจเหมือนกัน แต่รูปแบบการแสดงออกแตกต่างกัน หรืออาจมีการแสดงออกที่เหมือนกันแต่ความรู้สึกแตกต่างกันได้ 3) เจตคติมีทิศทาง (Direction) การแสดงออกของความรู้สึกสามารถแสดงออกได้ 2 ทิศทาง เช่น ทิศทางบวกเป็นทิศทางที่สังคมปรารถนาและทิศทางลบเป็นทิศทางที่สังคมไม่ปรารถนา ได้แก่ ซื่อสัตย์-คดโกง รัก - เกลียดชอบ - ไม่ชอบ เป็นต้น 4) เจตคติมีความเข้ม (Intensity) ความรู้สึกของบุคคลอาจเหมือนกันในสถานการณ์เดียวกัน แต่อาจแตกต่างในเรื่องความเข้มที่บุคคลรู้สึกมากน้อยต่างกัน เช่น รักมาก รักน้อย ขยันมาก ขยันน้อย เป็นต้น และ 5) เจตคติต้องมีเป้าหมาย (Target) ความรู้สึกจะเกิดขึ้นลอยๆ ไม่ได้ เช่น รักพ่อรักแม่ ขยันเข้าชั้นเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ธีรวิทย์ เอกกุล (2550 : 25) กล่าวถึงแนวความคิดทางทฤษฎีความสอดคล้องของความคิด (Cognitive Consistency Theories) ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการคิดหรือการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งทำให้เกิดความรู้หลาย ๆ ด้าน หรือมีส่วนประกอบของการรับรู้หลายอย่างรู้ในทางที่ดีหรือไม่ดี ถ้ารู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีมากกว่าในทางที่ไม่ดี จะเกิดความสอดคล้องของการเรียนรู้ขึ้น ทำให้เกิดเจตคติที่ดีในสิ่งนั้น หรือถ้ารู้ในทางที่ไม่ดีมากกว่าในทางที่ดี จะเกิดความไม่สอดคล้องของการเรียนรู้ ทำให้มีเจตคติที่ไม่ดีหรือไม่ชอบสิ่งนั้น และเมื่อรู้สิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีและไม่ดีพอ ๆ กัน จะทำให้เกิดความขัดแย้งของการเรียนรู้ขึ้น เรียกว่า เกิดความไม่สอดคล้องของการเรียนรู้เกิดขึ้น ดังนั้นจำเป็นจะต้องรู้ในทางที่ดีให้มากกว่าในทางที่ไม่ดี จึงมีเจตคติในทางที่ดีมากกว่า ส่วนประกอบของการเรียนรู้ของเรา ถ้ารู้ในทางที่ดีมากกว่าในทางที่ไม่ดี จะเกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นในความรู้หรือความคิดของเรา ซึ่งทำให้เกิดความมั่นคง (Consistency) เกิดความสมดุล (Balance) เกิดความสอดคล้อง (Consonance) เกิดความเหมาะสม (Congruity) และถ้าส่วนประกอบของการเรียนรู้ของเราในทางที่ไม่ดีมากกว่าในทางที่ดี จะเกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นในความรู้หรือความคิดของเรา ดังนี้ เกิดความไม่มั่นคง (Inconsistency) เกิดความไม่สมดุล (Imbalance) เกิดความไม่สอดคล้อง (Dissonance) เกิดความไม่เหมาะสม (Incongruity)

ยงยุทธ ปรีชากุล (2543) ได้สรุปไว้ว่า ผู้ที่มีเจตคติในทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและจะแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้าน หรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาของสังคม และปฏิบัติด้วยความสมัครใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับ และเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญ และคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวม ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจ และมีวินัยในตนเอง ออกกำลังกาย และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีงามของสังคม

มอทท์ (Mott, 1972 ; citing Hoy and Miskel, 1991: 384-397) ได้กล่าวถึงโรงเรียนที่มีคุณภาพและปริมาณสูงจะเป็นโรงเรียนอยู่ในเมือง หรือโรงเรียนในระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง มีความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างพอเพียง อาคารสถานที่บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีปัจจัยด้านการเงินสามารถจัดซื้อจัดจ้าง เบิกเงินได้สะดวก มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นักเรียนมีผลการเรียนดี มีการพัฒนาเจตคติ แรงจูงใจของนักเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งมีความประพฤติที่เหมาะสม มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าวนี้เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า นอกจากนักเรียนจะเป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาต่าง ๆ สูงแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติ ค่านิยมและคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### 2.4.3 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

ฮอลและฮอร์ด (Hall and Hord, 2001) ได้ให้ความหมายคำว่า การเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง กระบวนการที่นำเอาแนวความคิด หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วนสุนันทา เลานันท์ (2544: 34) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในองค์การหรือสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยกระตุ้นให้องค์การก้าวหน้าและเจริญเติบโตมากขึ้น จึงสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงและพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การหรือสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในต่างมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยกระตุ้นให้องค์การก้าวหน้าและเจริญเติบโตมากขึ้นหรือความสามารถขององค์การ ที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ในฐานะที่

โรงเรียนเป็นองค์การมีลักษณะเป็นระบบเปิดจึงต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์การอยู่รอด โดยต้องพัฒนาองค์การให้สามารถทำหน้าที่และดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง คอตเตอร์ (Kotter, 1996) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามลำดับ 8 ขั้นตอน ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การสร้างความรู้สึกที่ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์หรือโอกาสหรือช่องทางการผ่านวิกฤติ 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และให้มีอำนาจที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์นั้นแก่นักในองค์การด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์ จนทำให้คนยอมรับวิสัยทัศน์นั้น อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ หรือโครงสร้างขององค์การ หรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อจัดอุปสรรค หรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์นั้น และเริ่มเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น ด้วยการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับทำให้รางวัล และการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นระลอกอย่างไม่ขาดสาย และ 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์การ ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์การ

ว็อง (Vaugh, 1999: 22) ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน กับความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารทั้งหมดมีความขัดแย้งอยู่อย่างหนึ่งระหว่างความปรารถนาที่จะสอนกับความจำเป็นที่ต้องรับภาระหน้าที่ทางการบริหารงานต่างๆ ซึ่งประสิทธิภาพนี้จะมีเข้มข้นในผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะชำระรักษาเวลาให้เหมาะสมในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ไม่เพียงพอโดยได้ให้น้ำหนักไปในด้านการสอน และทักเกอร์และรัสเซล (Trucker and Russell, 2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเคลื่อนไหวในองค์การ โดยต้องคอยแสวงหาแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้องค์การดำรงอยู่และมีอิทธิพลต่อบุคลากรที่จะขยายความคิดกระบวนการทัศน์ใหม่ และสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความ

เป็นไปได้ ผู้นำที่ยอดเยี่ยมจะต้องใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และพลังอำนาจ (Power) ที่จะคลอเคลียและจูงใจบุคลากรให้มีความไว้วางใจและปฏิบัติตาม

#### 2.4.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน คำว่า “ปัญหา” หมายถึง ข้อสงสัย ความสงสัย สิ่งที่ยาก สิ่งที่ไม่รู้หรือคำถาม อันได้แก่ โจทย์ในแบบฝึกหัดหรือข้อสอบเพื่อประเมินผล เป็นต้น ขณะที่ กรมวิชาการ(2536 : 20) ให้ความหมายของปัญหาว่าหมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาหมายถึง การดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และความคิดมาใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนอย่างมีคุณภาพและประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการเลือกใช้วิธีการหรือกระบวนการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ปัญหาในโรงเรียนแบ่งออกได้ 3 ประเภท ดังนี้ 1) ปัญหาเชิงแก้ไขปรับปรุง คือ ความแตกต่างระหว่างสภาพจริงกับสภาพที่ต้องการให้เกิดในปัจจุบัน หรืออาจเป็นทั้งในอดีต และอาจจะยังมีต่อไปในอนาคต 2) ปัญหาเชิงป้องกัน คือ ความแตกต่างระหว่างสภาพจริงกับสภาพที่ต้องการให้เกิดซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต อันที่จริงปัญหายังไม่มีทั้งในอดีตและปัจจุบัน แต่มีตัวชี้วัดบ่งบอกว่าจะเกิดปัญหาขึ้นในอนาคต และ 3) ปัญหาเชิงพัฒนา คือ สภาพที่เกิดขึ้นจริงในอดีตและปัจจุบันไม่แตกต่างจากสภาพที่คาดหวังในปัจจุบัน ดังนั้น สิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบันจึงยังไม่เป็นปัญหา เพราะถ้ายังปฏิบัติงานเช่นเดิม สิ่งที่เป็นจริงจะต่ำกว่าสิ่งที่คาดหวังใหม่ เป็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เกิดจากความต้องการเพิ่มคุณภาพของผลรวม หรือเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นในอนาคต เกิดจากความต้องการเพิ่มคุณภาพของผลรวม หรือเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นการเปลี่ยนระดับความหวังในอนาคตให้สูงขึ้นได้ (กรมวิชาการ, 2536 : 20-23)

กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 56) ได้เสนอแนะสมรรถนะในการแก้ปัญหาไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถในการแก้ปัญหาตามกระบวนการแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วยสมรรถนะที่ 1 ทำความเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และผลกระทบของปัญหา ได้แก่ 1) ระบุประเด็นปัญหา 2) บอกสาเหตุที่สำคัญของปัญหาได้ 3) จัดลำดับและสรุปสาเหตุของปัญหาที่ต้องการแก้ไขได้ 4) อธิบายผลกระทบที่เกิดจากปัญหานั้นได้ สมรรถนะที่ 2 สร้างแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ 1) เสนอและสร้างแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม 2) บอกความสอดคล้องของวิธีแก้ปัญหากับปัญหาและสาเหตุได้ สมรรถนะที่ 3 เลือกแนวทางในการแก้ปัญหาได้ ได้แก่ 1) เปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ โดยบอกข้อจำกัด ปัจจัยและผลดีที่จะได้รับของแต่ละทางเลือกได้ 2) ประเมินและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดได้ 3) บอกขั้นตอน กิจกรรม เวลาและวิธีปฏิบัติแต่ละขั้นตอนได้ 4) คาดคะเนผลที่เกิดจากแนวทางที่เลือกได้ สมรรถนะที่ 4 ปฏิบัติการแก้ปัญหา ได้แก่ 1) วางแผนการแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอนได้ 2) บอกและเตรียมสิ่งที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหาได้

3) แก้ปัญหาตามขั้นตอนที่กำหนดได้ 4) สรุปผลการแก้ปัญหาได้ และสมรรถนะที่ 5 ประเมินผลและปรับปรุง ได้แก่ 1) เปรียบเทียบผลการแก้ปัญหากับผลที่ต้องการได้ 2) บอกข้อดี ข้อบกพร่องของการแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอนได้ 3) บอกสาเหตุที่ทำให้การแก้ปัญหาไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ 4) บอกวิธีการแก้ไขปรับปรุงได้ 5) ลงมือปรับปรุงตามวิธีการที่เหมาะสม 6) ตรวจสอบผลการปรับปรุง กำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในโรงเรียนนั้น แต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาด และภารกิจของโรงเรียน ระบบในการทำงานของโรงเรียน ย่อมประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงาน เป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม ดังนั้นการบริหารและการจัดการในโรงเรียน จึงควรมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาการต่างๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตรควรจัดให้เพียงพอและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ บางเรื่องเป็นสิ่งล้าสมัยไม่ทันกับสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการนั้นผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล เกิดความราบรื่นและเจริญก้าวหน้า

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของมอท์ (Mott, 1972 : 104) ที่ได้เสนอรูปแบบประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

### 3. แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ สรุปปัจจัยเชิงสาเหตุสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ 3 ปัจจัย ดังนี้

### 3.1 ภาวะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์, 2547 : 63-64) เพราะภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การที่เป็นศิลป์นั้น เนื่องจากทักษะภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิบัติงานและเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งการพัฒนาของแต่ละบุคคล ส่วนการเป็นศาสตร์นั้น เนื่องจากมีการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่ออธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำและใช้ทักษะภาวะผู้นำอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่ จากการศึกษาวิจัยความรู้เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ และเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากแต่ทำตาย (Daft, 2008 อ้างถึงในสุภาวี อวาสกุลสุทธิ, 2552) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงานหรือความต้องการของหน่วยงาน ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารจะช่วยให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงาน (กวี วงศ์พุด, 2542)

## Christian University of Thailand

### 3.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

แบส (Bass, 1990 อ้างถึงในกฤษดา ผ่องพิทยา, 2547) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่มดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ตามแนวคิดนี้กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกิจกรรมของกลุ่ม นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน 2) ภาวะผู้นำที่เน้นเกี่ยวกับบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ นิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่ง (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ 3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมคล้อยตามเป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือ จากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ 4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลนิยาม กลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ การควบคุม หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตามแต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการกระบวนกรสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้น

เห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน 5) ภาวะผู้นำที่เน้นในเรื่องของการกระทำและพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้งการกระทำของผู้นำในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน นิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร” 6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่น ด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน 7) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ ภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคลเป็นผลที่เกิดอำนาจต่างๆ ได้แก่อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย 8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำแนวนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจ และการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 9) ภาวะผู้นำที่เป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า ภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่เป็นหลัก 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนี้ จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม 11) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง ภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ ที่ระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำ ในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ 12) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวนี้ เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ เกิดเป็นความหมายภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ทำให้ความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมหลายด้านมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำคือ การใช้อิทธิพลที่มีใช้บังคับ ช่มชู้ เพื่อประสานสมาชิกให้รวมกันเป็นกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้มีทักษะเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ที่มีอำนาจและมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยมและมีความสามารถปฏิบัติภารกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความซับซ้อนได้ผลดี

ขณะที่ยูคัล (Yukl, 1994 : 47) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม วัตถุประสงค์ขององค์การกิจกรรมขององค์การแรงจูงใจของผู้ตามที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ การรักษา ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ส่วน แบส (Bass, 1995 : 39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิก ลักษณะของผู้นำที่ใช้เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นศูนย์รวมกระบวนการกลุ่ม รูปแบบ การปฏิบัติจะเป็นการจูงใจมากกว่าการบังคับเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และดาฟท์ (Daft, 1997 : 494) ได้ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ร่วมกันที่มีขึ้นระหว่างบุคคล เป็นพลังเกี่ยวกับการใช้อำนาจ เป็นกิจกรรมที่ใช้ระหว่างบุคคลกับบุคคลแตกต่างไปจากการบริหารงานด้วยเอกสารหรือวิธีการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขณะที่ คอตเตอร์ (Kotter, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการ เผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางของ องค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคล้อย แก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อ ไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ในขณะที่นักการศึกษาของไทย ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้คล้ายคลึงกัน อาทิ นิพนธ์ กินวงษ์ (2541 : 73) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งที่เรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธาหรือพลังอำนาจ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ ส่วนเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล ของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะ ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันหรือเป็นความสามารถที่จะสร้าง ความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่นเดียวกับ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดย สามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่วางไว้หรือคะเนเองได้ นอกจากนี้สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างความชัดเจนแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้ มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลก จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความ สามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลให้ บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

### 3.1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ 1) ผู้ตาม ผู้ตามแต่ละคนต้องการ รูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จัก

ผู้ร่วมงานเข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ 2) ผู้นำต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่คุณทำได้ สิ่งที่คุณรู้และผู้ที่บอกว่าผู้นำประสบผลสำเร็จหรือไม่คือผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความเชื่อมั่นว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี และ 3) สถานการณ์ต่างๆ ต้องการภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน การที่ผู้นำประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่ารูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในองค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิกฤตการณ์ ประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวสร้างประเพณี แบบแผนและวิธีการทำงาน แบบแผนและวิธีการทำงาน มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่าแต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ การใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน บริหารคนเป็นศิลปะของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสาร และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ (มานิต บุญประเสริฐ, 2549 : 15)

### 3.1.3 ลักษณะของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่มีผลกระทบทำให้เจตคติ แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละองค์กรแตกต่างกัน การที่ผู้บริหารสามารถชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้มีความผูกพันทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจนั้นเป็นผลมาจากผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่เหมาะสม สนใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจต่อสภาพเงื่อนไขของงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และสนใจต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ ผู้บริหารสามารถปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ และเป็นผู้นำที่ดีตลอดจนมีความพึงพอใจในเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นไปด้วยดี พฤติกรรมการบริหารมีผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียน ซึ่งการสร้างความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างการทำงานอย่างทุ่มเท ร่วมมือร่วมใจ ช่วยปรับปรุงแก้ไขและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับโรงเรียนต่อไป (Kanter, 1986 อ้างถึง ในประทุม ฤกษ์กลาง, 2539) ซึ่งรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11-12) ได้สรุปลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
- 3) เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นใน

ผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะของการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6) ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของการเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน และ 7) การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน ต้องมีการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทแวดล้อมที่แตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องนำความรู้ ประสบการณ์และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้ประสิทธิผลการทำงานสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาควรมีความสามารถดังนี้ คือ 1) สามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียนและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียนได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ 2) เข้าใจความแตกต่างของบุคคลต่างๆ ในโรงเรียน รู้จักการทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลรู้จักวิธีการในการพัฒนาโรงเรียน 4) รู้จักวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน 5) มีทักษะในการบริหารคนกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก 6) มีความตั้งใจและสามารถจัดการเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี 7) เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียนและการเรียนการสอน 8) สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถทำงานได้ผลดีขึ้น 9) สามารถสร้างแรงจูงใจสร้างความกระตือรือร้นให้กับทีมงาน 10) มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำ 11) มีความสามารถในการประสานงานให้เป็นที่ไปตามจุดมุ่งหมาย และ 12) มีความสามารถในการควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างได้ผลทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่น่ารื่นรมย์ (James and Connolly, 2000 อ้างถึงในจามจรี จำเมือง, 2548)

### 3.1.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำอาศัยภาวะผู้นำที่ตนเองสร้างขึ้นเป็นพลังอำนาจหรืออิทธิพลในตนเองผลักดันหรือชักนำให้บุคคลในองค์กร ให้รวมพลังร่วมกันดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ผู้นำจึงเป็นศูนย์กลางของการรวมพลังในองค์กร ความสามารถของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แคมเบล คอบบัลลีและแรมซอร์เซอร์ (Cambell, Corbally and

Ransawyer, 1967 : 176-178) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเป็นเครื่องกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนเป้าหมายการรับรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม แรงจูงใจและสัมพันธภาพของบุคคล 2) ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่างๆขององค์การขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลและส่วนรวม 3) คุณภาพของความสัมพันธ์ในกลุ่ม จะต้องเป็นไปในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจและการสร้างขวัญกำลังใจต่อกัน 4) ความเป็นผู้นำไม่ได้คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง 5) บุคคลทุกระดับในองค์การมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำและสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์ 6) ความคิดของผู้นำย่อมเป็นอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับระดับในการแสดงออกของบุคคล 7) ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในกลุ่มหนึ่งอาจไม่ผู้นำในกลุ่มหนึ่งก็ได้ 8) บุคคลที่แสดงพฤติกรรมผู้นำในหลายสถานการณ์ และคนอื่นยอมรับยอมกลายเป็นผู้นำในที่สุด 9) การเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือสถาบันขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกของแต่ละคน ความเป็นผู้นำมีความจำเป็นในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ 10) ผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลังได้ถูกต้อง และมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ 11) ความเป็นผู้นำจะเป็นตัวแรงปฏิภิกิริยาของกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม 12) ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำวัดได้โดยผลผลิตขององค์การหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม

เฮยส์ (Heyes, 1996 : 381-383) ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย อังกฤษ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะส่งเสริมสนับสนุนให้โอกาส ให้คำแนะนำด้านการสอน เป็นผู้ทำให้วิสัยทัศน์บรรลุความสำเร็จ และพยายามสร้างเครื่องหมายความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงนั้นมีความกดดันในการทำงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กยอมรับว่าเป็นไปได้ยากที่จะรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานทุกอย่างให้อยู่ในระดับสูง แม้จะมีความเชื่อกันโดยทั่วไปว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะสามารถส่งเสริมสนับสนุนได้ แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กก็ยอมรับว่า บางครั้งก็ไม่สามารถทำได้ครอบคลุมตามที่ต้องการทุกอย่าง และ HMI (1999 : 16) สรุปให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ เพราะจะเป็นผู้มีอิทธิพลมากกว่าปกติในการแนะนำเกี่ยวกับคุณภาพการสอน และมาตรฐานต่าง ๆ ของโรงเรียน

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนและมีความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ดังที่ธีระ รุณเจริญ (2550 : 19-21) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีการ

บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการบริหารและการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องทางวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ 4) การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ งบประมาณ บุคคล ทรัพยากรด้านการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ 5) การส่งเสริมการพัฒนาคูและบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาคูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม ร่วมประชุมสัมมนาและทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนได้ดีขึ้น 6) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีเจตคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ 7) การประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของโรงเรียน เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร 8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัย 9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น และ 10) การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

### 3.1.5 รูปแบบของภาวะผู้นำ

เบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน กฤษดา ผ่องพิทยา, 2547 : 92-94) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำแบบออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

3.1.5.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเสน่ห์หา (Charisma หรือ Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม โดยสาระแล้วองค์ประกอบด้านความเสน่ห์หาบ่งบอกถึงความสามารถพิเศษของบุคคลซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้ 2) การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสาร ให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจโดยจงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และ 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-Esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

3.1.5.2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้างตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้ 2) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกจะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบดูร่องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที พฤติกรรมของผู้นำจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement) แก่ผู้ตามและ 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษโดยไม่มี การบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้มีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

3.1.5.3 ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซง หรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศนคติเกี่ยวกับการกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจ การวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิฤติ และเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจเป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) สถานการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กร จะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

อโวลิโอ วัลด์แมนและไอส์สไตน์ และแฮร์ริส (Avolio, Waldman and Einstein, 1988 ; Harris, 1989 citing Bass, 1985) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีลักษณะดังนี้ 1) พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีที่จะบรรลุผล ต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิก 2) พยายามยกระดับความต้องการทางกาย ความมั่นคง ปลอดภัยสู่ระดับขั้นที่สูงกว่าคือ ความต้องการความสำเร็จและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความ มุมานะพยายามมากขึ้น 3) โน้มน้ำใจจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเปลี่ยนแปลงความสนใจ ทำงานเพื่อตนเองไปเป็นเห็นแก่ทีมงานองค์กรหรือพยายามชักจูง ให้เกิดความคาดหวังที่สูงและ ผลงานที่ดีกว่า และ 4) พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่ ความเป็นผู้นำโดยการพัฒนา ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาตนเองและรวมทั้งของผู้อื่น ส่วนภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีลักษณะดังนี้ 1) พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติ อย่างไรเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลแล้วชี้แจงบทบาทที่ต้องการแก่เขา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 2) พิจารณาความต้องการความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ตอบสนองและจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ และ 3) มีการฝึกรอบรู้ตามและให้แรง เสริมทางบวก เพื่อที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือมอบหมายงาน ที่ต้องการ

จามจุรี จำเมือง(2548)ได้สรุปภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ไว้ 6 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำด้านคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบายของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนที่สอดคล้องกันระหว่าง ความต้องการของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และความต้องการของคณะครูและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนครอบคลุมพันธกิจ ปรัชญา เงื่อนไขการปฏิบัติงาน ค่านิยมและความเชื่อที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนที่คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนกำหนดไว้ 2) ภาวะผู้นำทางด้านการจัดการศึกษา หมายถึง บทบาทในการพัฒนา ปรับปรุง สรรหาโปรแกรม การศึกษา หลักสูตรเฉพาะทาง จุดประสงค์ในการสอน เนื้อหาและส่วนประกอบของรายวิชาต่างๆ วิธีการ รูปแบบ กระบวนการและลีลาในการสอน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครู นักเรียน และการประเมินโครงการต่างๆ 3) ภาวะผู้นำทางด้านการศึกษา หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นกรณีเฉพาะกับครูและคณะครูในการทำข้อตกลงเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของ โรงเรียนที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานและคลินิกการนิเทศงานต่างๆ 4) ภาวะผู้นำ ทางด้านผู้นำขององค์กร บทบาทนี้เป็นบทบาทที่สำคัญที่สามารถนำโรงเรียนให้สามารถดำเนินการ ตามระบบราชการได้อย่างราบรื่น โดยการจัดรูปแบบโครงสร้าง กำหนดวัตถุประสงค์ และแบบ แผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5) ภาวะผู้นำทางด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการ จัดระบบการจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการลดทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานของครูให้น้อยลง ในขณะที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มขึ้น และ 6) ภาวะผู้นำทางด้านการจัดการ

ทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคณะครูในการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงการทำงานร่วมกันระหว่างคณะครูกับคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของเบสและ อโวลีโอ (Bass and Avolio, 1990) ที่ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 2 ลักษณะประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวไปใช้ศึกษาในโรงเรียน อาทิ ชันดา โชติแดง (2550) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ จิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

### 3.1.7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กร

ได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในต่างประเทศไว้หลายท่าน อาทิ เคนดริค (Kendrick, 1988 : 1330) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรกและต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับบราวน์ (Brown, 2000 : 6403) ศึกษาประสิทธิผลขององค์กรในองค์กรที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยไม่แสวงหาผลกำไร โดยศึกษาประสิทธิผล ขององค์กรใน 4 มิติ คือ ผลผลิต การรับรู้เกี่ยวกับองค์กร การได้มาซึ่งงบประมาณและภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กรในสามมิติ ยกเว้นมิติการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร ส่วนยังส์และคิง (Youngs and King, 2002) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหลักสูตรใหม่ จัดหาสื่อการเรียนการสอนและมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน ในส่วนของไทย วันชัย นพรัตน์ (2540) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับภิมย์ โชติแดง (2543) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับวาสนา ไชยพรรณ (2546) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัด

การศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับ พันธุ์เทพ ใจคำ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน สอดคล้องกับปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง สอดคล้องกับสุรชัย ช่วยเกิด (2547) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับกลางกับประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับประยงค์ ชูรักษ์ (2548) ที่ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันทางบวก สอดคล้องกับปรีชา ทศน์ละไม (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับ พักตร์สร สิริบุญยภัก (2548) ศึกษาคุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี พบว่า คุณภาพภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกด้าน สอดคล้องกับขวัญใจ ศรีทาพัทธ์ (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สอดคล้องกับวิรัตน์ มะโนวัฒนา (2548) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับวิจลน์ โกษาแสง (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับอำภา ปิยารมย์ (2549) ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน

ภาคตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ บุชรากาญจน์ เป็ดทอง (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สอดคล้องกับปิลัญ ภูมิพิมพาคม (2550) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับอุษา ชัยขงเมธิ (2550) ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานโดยรวมในระดับสูง สอดคล้องกับจิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ศึกษาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน สอดคล้องกับอัลสุรียา กรรณสูตร (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงามตา ธาณิวรรณ (2553) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับประสิทธิผลโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง

### 3.1.8 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ

แมกโดเนียลและสตัมป์ (McDoniel and Stumpf, 1993 : 236-241) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ปวยตามแนวคิดของ Bass และวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายของหัวหน้าผู้ปวยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายของหัวหน้าผู้ปวยไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ขณะที่แม็กคาบี (McCabe, 2001) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนและประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนของครู ความร่วมมือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความพยายามคืนรนของครู นอกจากนี้ผู้บริหารยังถือเป็นพลังที่สำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมโรงเรียน การพัฒนาวิชาชีพครู ส่งผลต่อประสบการณ์ทำงานของครูในฐานะที่

ทำงานสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ระหว่างครูกับผู้บริหาร และความรู้สึกเห็นคุณค่าและเชื่อถือไว้วางใจในผู้บริหารของครูขึ้นอยู่กับ การวางแผนพัฒนาวิชาชีพ วัฒนธรรมกับ การพัฒนาวิชาชีพครูจึงมีความเกี่ยวพันกันอย่างมากต่อความสำเร็จของบุคคล ส่วนมิลเลอร์ (Miller, 2002 : 437) ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยชุมชนจอห์นสตัน ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ตามแนวคิดของชาเยน (Schien, 1992) เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ฝังตรึงกับกลไกขององค์การ และเน้นที่ความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่จะสร้างสรรค์ ชำรงรักษาและกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการจัดการองค์การ โดยความเข้าใจการกำหนดรูปแบบการสร้างแรงจูงใจตามขอบเขตของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตามที่ต้องการ และต้องอาศัยความร่วมมือ โอกาสต่าง ๆ กระบวนการสื่อสารแบบเปิด เน้นที่ความสนใจของแต่ละบุคคลและรายละเอียดความมุ่งหวังของเพื่อนร่วมงาน เพื่อการจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ขณะที่พิมพ์กักดี ปลั่งอุดม (2544) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารและสถานที่ตั้งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมแบบมุ่งงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ร้อยละ 73.70 และด้านมุ่งสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านการมอบอำนาจ ร้อยละ 75.43 และอรวรรณ รัตมี (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางชาวไทยในบริษัทข้ามชาติสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งตั้งอยู่ในภาคตะวันออกของประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ควบคุมกฎมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในด้านค่านิยมการจ้างงาน และค่านิยมการทำงานหนักตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบผู้คุมงานมีความสัมพันธ์กับค่านิยมการนับถือผู้อาวุโส และค่านิยมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ตามลำดับ และ ภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความมีความสัมพันธ์กับค่านิยมการยกย่องเพศชาย

### 3.1.9 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์การ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์การ ที่มีผู้ศึกษาในต่างประเทศ อาทิ มอททาช (Mottaz, 1987) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การพบว่าการสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับเซง (Cheng, 1989 : 141) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในฮ่องกง พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู สอดคล้องกับแมททิวและซาเจค (Mathieu and Zajac, 1990 : 171-194) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครู พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่สำคัญได้แก่ การรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความยุติธรรม โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ

วิลเลียม (William, 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับครูและนักเรียน ในโรงเรียนของประเทศสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของครู สอดคล้องกับ ยูเซฟ (Yousef, 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่เหนือกว่าได้ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการให้คำปรึกษา และการให้มีส่วนร่วมจะช่วยทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความพึงพอใจ สอดคล้องกับกิเซลและคนอื่นๆ (Geijssel and Other, 2003 : 228 – 256) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูและความพยายามที่จะปฏิรูปโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนชาวแคนาดาและชาวฮอลันดา พบว่า มติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันและความพยายามเป็นพิเศษของครู สอดคล้องกับ โลโกมาร์ซินิโนและคาร์โดนา (Logomarsino and Cardona, 2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกในองค์กร (Organizational Citizenship Behaviors : OCBs) ในสถาบันสุขภาพอุรุกวัย (Uruguayan Health Institutions) ในประเทศอุรุกวัย จากกลุ่มตัวอย่างแพทย์จำนวน 11 คน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องของเพื่อนร่วมงานได้ และลดความผูกพันด้านความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานลง ขณะที่ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มความผูกพันที่ทำให้ เกิดความเจริญก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงาน และความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ขององค์กรด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังช่วยไกล่เกลี่ยปรองดองในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกในองค์กร สอดคล้องกับเซ็ง (Cheng, 2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรในสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางของไต้หวัน พบว่า อิทธิพลทางความคิดของการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับโซเม็ค (Somech, 2005) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิผล พบว่า ภาวะผู้นำที่ให้การแนะนำในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรมีผลในทางบวกต่อผู้นำและทีมงานในโรงเรียนในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงูนิ สลีเกอร์และเดเนสเซน (Nguni, Slegers and Denessen, 2006: 145-177) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรใน โรงเรียนระดับประถมศึกษา กรณีศึกษาประเทศแทนซาเนีย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียน สอดคล้องกับรอสส์และเกรย์ (Ross and Gray, 2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของครู โดยรวมทั้ง โรงเรียน ประสิทธิภาพของครูโดยคำพิงสามารถพยากรณ์ความผูกพันของครูที่มีต่อความเป็นหุ้นส่วนของชุมชนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครู ต่อพันธกิจโรงเรียน และผูกพันของครูต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) สอดคล้องกับเดลและฟ็อกซ์ (Dale and Fox, 2008) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ

กับความผูกพันต่อองค์กร ในกรณีการใกล้เคียงประนีประนอมที่ส่งผลต่อการลดความเครียดในภารกิจ พบว่า รูปแบบการใกล้เคียงประนีประนอมถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะว่า สามารถช่วยลดความเครียดในภารกิจได้ ในส่วนของไทย กาญจนา ชูช่วง (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครู สอดคล้องกับดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับพรพรรณ นีวจันทิก (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำตามสบาย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับศิริพร นาคสุวรรณ (2548) ศึกษาการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สอดคล้องกับทิพวรรณ โยษคลัง (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

### 3.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นความเจริญงอกงามที่สืบทอดกันมาจากอดีต เป็นสิ่งที่ต้องคงรักษาไว้ เป็นระบบความคิดร่วมและมีลักษณะพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่มีชีวิตอยู่ในสังคม วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อบุคคลทุกคนในองค์กรเพราะ ความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจ จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์กรได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้รับความสนใจอย่างยิ่งในปัจจุบันทั้งนี้เพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์กร โดยมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรและการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นผลกระทบที่มีรูปแบบสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 3 ทาง คือ 1) ผลกระทบในการกำหนดทิศทางเป็นวิธีการที่วัฒนธรรมชี้นำหรือกำหนดวิถีทางให้องค์กรดำเนินการ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และผลักดันให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามภารกิจเป้าหมาย

ขององค์การซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 2) ผลกระทบ โดยการแพร่กระจาย เป็นระดับของความเข้มแข็งของวัฒนธรรมที่แพร่กระจาย หรือขยายผลระหว่างสมาชิกในกลุ่มเดียวกัน หรือในองค์การเดียวกัน ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในวัฒนธรรม หรือยอมรับในวัฒนธรรมอย่าง เดียวกัน แสดงถึงการแพร่กระจายของวัฒนธรรมอย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งจะทำให้เกิดมีวัฒนธรรม เดียวกันและมีความเป็นเอกภาพ แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่มได้รับอิทธิพลการแพร่กระจายของวัฒนธรรม ในระดับต่ำ และไม่ทั่วถึงทำให้มีพฤติกรรมแตกต่างกันจะไม่มีความเป็นเอกภาพ แต่ละกลุ่มย่อย ในองค์การ จึงควรมีวัฒนธรรมอย่างเดียวกันมีแนวคิดร่วมกัน แสดงถึงการแพร่กระจายของวัฒนธรรม อย่างกว้างขวางทั่วถึงทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ 3) ความเข้มแข็งของผลกระทบของวัฒนธรรม เป็นพลังผลักดันหรือแรงกดดันของวัฒนธรรมที่มีต่อสมาชิกในองค์การ ถ้ามีพลังน้อยการกระทำสิ่งใด ในแนวทางที่วัฒนธรรมกำหนด หรือชี้นำไว้นั้นจะไม่ต่อเนื่อง วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีพลังผลักดัน สมาชิกในองค์การ 2 ทาง คือ 1) แนวทางที่ถูกต้องซึ่งมีผลกระทบทางบวกต่อองค์การ โดยมีทิศทางที่ สอดคล้อง ตรงกับภารกิจ เป้าหมายขององค์การ ชี้นำให้สมาชิกในองค์การมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง ซึ่งจะ ผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ และ 2) แนวทางที่มีผลทางลบต่อองค์การ ซึ่งจะชี้นำพฤติกรรม ของสมาชิกในทางตรงกันข้ามกับภารกิจขององค์การ จึงต้องพยายามทำให้เป็นวัฒนธรรมที่ไม่เข้มแข็ง เพื่อไม่ให้มีอิทธิพลต่อองค์การ (Kilman, Saxton and Serpa, 1989 : 404-405)

## Christian University of Thailand

### 3.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วิลคินส์และแพตเตอร์สัน (Wilkins and Patterson, 1985 : 25) ได้ให้ความหมาย ของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง สิ่งที่บุคลากรในองค์การมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ ควรทำในการปฏิบัติงานส่วนachat (Sathe, 1985) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบ แผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของบุคลากรซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำ หรือไม่ควรทำอย่างไร และอโรบาและคิม (Arroba and Kim, 1992) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การว่า เป็นหัวใจของการทำงานเป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้าง ขององค์การและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้ และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ ขณะทีโรบบินส์ (Robbins, 1993 : 238-239) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมโดยทั่วไปจะหมายถึงลักษณะเด่นขององค์การนั้นๆ โดยวัฒนธรรม เด่น เป็นค่านิยมร่วมหลักในองค์การที่ได้รับการยอมรับ และปฏิบัติร่วมกันอย่างแพร่หลายในหมู่ สมาชิก แม้ว่าในบางองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยอีกหลายอย่างก็ตาม และคำว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นคำที่พรรณนาถึงวัฒนธรรมไม่ใช่การที่สมาชิกชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น ซึ่งแตกต่างกับความ ฟังพอใจที่จะประเมินสถานการณ์ งานวิจัยทางวัฒนธรรมจึงเป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานร่วมรับรู้เกี่ยวกับ

องค์การว่าเป็นอย่างไร ไม่ใช่การประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรม นอกจากนี้กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 2003 อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ หรือหมายถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วยเจตคติ ค่านิยม บรรทัดฐานด้านพฤติกรรมและความคาดหวังที่กำหนดร่วมกันโดยสมาชิกในองค์การ และทอมลินสัน (Tomlinson, 2004: 150) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับศักยภาพ การบูรณาการกลุ่มทรัพยากรและการเชื่อมผืนก้องค์การเข้าด้วยกัน โดยผ่านเครือข่ายความสัมพันธ์ วัฒนธรรมจะช่วยให้ค่านิยมพื้นฐาน อุดมการณ์และสมมติฐานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเป็่็นสิ่งที่จะช่วยชี้นำและการคล้อยตามในพฤติกรรมของบุคคลและองค์การส่งผลให้เกิดสัญลักษณ์และพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การย่อมส่งผลกระทบต่อค่านิยมและการสื่อความหมายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การจึงอาจนำไปสู่การคงอยู่รอดขององค์การ ส่วนในประเทศไทยนั้นสิทธิโชค วรานุสันติกุล(2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของความเชื่อ ความนิยม ความคิดของบุคคลซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนทำงานอยู่ มีบริบท และสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์การเดียวกัน แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำ หรือไม่อย่างไร เช่นเดียวกับ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 11) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจและระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติ ที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ส่วน พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543 : 133) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับแนวความคิดต่าง ๆ มีการสร้าง และสะสมภูมิปัญญาขององค์การ เพื่อสืบทอดวัฒนธรรมทั้งความเชื่อ พฤติกรรม เป้าหมาย ค่านิยม และการกิจที่ต้องทำขององค์การ รวมถึงการกำหนดมาตรการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การด้วย ขณะที่มัลลิกาทันสอน (2544 : 159) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ อาทิ การแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารและระเบียบวินัยในองค์การ เป็นต้น โดยสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ผ่านกระบวนการทางสังคม โดยเขาต้องแสดงบทบาทและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้เขาได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์การ ส่วนวรรณรดแสงมณี (2544) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการแบ่งปันความรู้สึก ความหมายทุกองค์การจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราวที่เล่าต่อๆ กันมาารวมกัน ในทำนองย้อนกลับเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจโดยทั่วไประหว่างสมาชิกของกลุ่มและปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น และวิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 16) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การทางการศึกษาเป็นลักษณะร่วมกันที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์การหนึ่ง ๆ ที่อาจแสดงออกให้เห็นได้หลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ เจตคติและค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ ถือประพฤติและ

ปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น และอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง ในส่วน ของสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546 : 203) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีการ ความเป็นมาขององค์การ ค่านิยม และบรรทัดฐานของบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติและพฤติกรรมการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองต่างจากองค์การอื่น และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจบรรทัดฐาน สัญลักษณ์ พิธีต่าง ๆ เรื่องเล่า การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นค่านิยมร่วมซึ่งบุคลากรรับรู้และตอบสนองต่อองค์การของเขาเมื่อเผชิญกับปัญหา วัฒนธรรมองค์การจะควบคุมสิ่งที่บุคลากรสามารถทำได้ โดยเสนอแนะถึงวิธีที่ดีที่สุด การกำหนดแนวคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผน ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นที่ยอมรับ และ ถือเป็นสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลเป็นแรงกระตุ้น ส่งเสริมและสนับสนุน อันนำมาสู่ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้เกิดการพัฒนา โดยระบบที่สื่อความหมายดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความคิดและการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์การ

## Christian University of Thailand

### 3.2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่ารวมที่ผูกสมาชิกไว้ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มิได้เกิดขึ้นด้วยตัวของมันเอง แต่เป็นการสั่งสมต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดของวัฒนธรรมมักมีกระบวนการที่จะเริ่มจากบุคคล อาจเป็นใครคนหนึ่ง อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การนั้น ๆ ซึ่งบุคคลนี้จะคิดค้นหรือมีแนวคิดวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อหรือค่านิยมที่สร้างขึ้นจะเป็นที่รับรู้ร่วมกันในกลุ่มแนวร่วมนี้ก่อน แล้วกลุ่มที่ถือเป็นแกนนำนี้จะนำแนวคิดหรือความเชื่อและค่านิยมเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์การ กรณีมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การแล้วย่อมเกิดความล้มเหลววิธีการที่รับรู้และไม่ให้ขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่มีอยู่คือ การใช้วิธีการบริหารรอบ ๆ วัฒนธรรมหรือการคลุกเคล้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ ผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกล และเข้าใจในเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การ จะพิจารณาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในขณะจัดทำแผน จะช่วยให้สามารถลดหรือขจัดวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ได้ ในขณะที่วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดหรือปรับทิศทางของทางเลือกกลยุทธ์ของกิจการ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมของกลุ่มแข่งขันก็จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจทางกลยุทธ์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติตาม

กลยุทธ์ของตนเช่นเดียวกัน ดังนั้นการเข้าใจถึงวัฒนธรรมของกลุ่มแข่งขันจึงย่อมช่วยให้กิจการดำเนินแผนการต่อสู้ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันได้ดีขึ้น (ชงชัย สันติวงษ์, 2533) วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในด้านความคิด การตัดสินใจ พฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติ ระบบ หรือโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่างๆ ถ้าบุคลากรมีความเข้าใจแล้ว ก็ส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จด้วยดี (ไพบุลย์ ช่างเรียน, 2532 : 125)

ไลเบอร์แมน (Lieberman, 1994) อธิบายถึงเหตุผล 5 ประการ ที่จำเป็นต่อการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนและระบบการศึกษา ได้แก่ 1) การพัฒนาบรรทัดฐานของเพื่อนร่วมงาน การเปิดใจกว้างและการไว้วางใจกัน 2) สร้างโอกาสและเวลาเพื่อการศึกษาหาความรู้ในสหวิทยาการ 3) หาโอกาสสำหรับให้ครูได้เรียนรู้เนื้อหาตามบริบท 4) คิดทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำและพิจารณาทบทวนความชัดเจนในภาวะผู้นำในโรงเรียนรวมถึงครูผู้สอน 5) สร้างและสนับสนุนเครือข่าย ความร่วมมือและการประสานเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน กับทั้งยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารงานของโรงเรียนที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นเครื่องมือหรือเป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งยังเป็นเทคนิควิธีที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 2) เป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร 3) ชี้นำทิศทางที่กำหนดไว้ในเป้าหมายซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใดๆ ตามค่านิยมของตน (Reid, 1992 : 58-59)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2544) ชี้ให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นลักษณะร่วมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น องค์กรใดเลือกใช้รูปแบบ หรือประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร จะมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบนั้น นอกจากนั้นยังส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย ซึ่งหมายความว่า องค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กร ตามประเภทที่ถูกนำมาใช้อย่างเข้มแข็ง ในขณะที่ซาท (Sathe, 1985 : 25-31) ได้สรุปถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า มีอิทธิพลต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นจากการออกเป็นกฎระเบียบได้ แต่ระดับของความร่วมมือที่แท้จริง ได้รับอิทธิพลมาจาก การที่สมาชิกในองค์กรมีคตินานร่วมกัน เช่น บางองค์กรจะให้ระดับค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับความร่วมมือ 2) การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิด คตินานเบื้องต้นและความ โน้มเอียงอย่างคงที่

ต่อองค์การซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ 3) การควบคุม (Control) หัวใจของการควบคุมคือ ความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้วกลไกการควบคุมในองค์การมี 3 ด้าน คือ 3.1 ด้านการตลาด จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม 3.2 ด้านการปกครอง จะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นการควบคุม 3.3 ด้านเครือข่าย จะใช้ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกสำหรับควบคุม ถึงแม้ว่ากลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้านข้างต้นไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้วยเครือข่าย เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดขอบข่ายแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง 4) การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์การสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาของการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื้อหาสาระนั้นมีความซับซ้อนมากเท่าไร ความผิดพลาดในการสื่อสารก็จะมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ 2 ทาง คือ 4.1 ไม่จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องที่ถือว่ามีคตินิยมร่วมกันอยู่แล้ว 4.2 การมี คตินิยมร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความต่าง ๆ ที่ได้รับ 5) ความผูกพัน (Commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์การ สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่า จะช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ที่บุคคลมีร่วมกับผู้อื่นในองค์การ 6) การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์การอันจะนำไปสู่การปฏิบัติ และ 7) การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (Justification of Behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์การใช้อ้างเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันองค์การก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ในทางตรงกันข้าม องค์การก็อาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกัน ส่วนชาฮิน (Schein, 1990: 29) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสั่งสม เป็นสิ่งที่สมาชิกตระหนักถึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยเหตุผลที่จะช่วยให้แนวทางปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนให้องค์การประสบความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ในช่วงใดช่วงหนึ่ง วัฒนธรรมองค์การมีทั้งคุณและโทษ เป็นสิ่งที่มีวัฏจักรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้ และการที่องค์การจะอยู่รอดและก้าวหน้าได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย บุคลากรส่วนต่าง ๆ ของคนเข้าด้วยกัน เป็นที่ยอมรับของประชาชน รวมทั้งองค์การอื่น และบรรณารักษ์ แสงมณี (2544) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่ที่สำคัญคือ รวบรวมสมาชิกให้เป็นปึกแผ่น รู้วิธีในการเกี่ยวข้องและติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์การ เพื่อความภาคภูมิใจและแสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน และช่วยให้องค์การปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การตั้งอยู่

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลกระทบต่อการบริหาร ซึ่งพิจารณาแยกออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้คือ 1) ผลกระทบทางด้านความคิดในทางบริหาร เป็นการพิจารณาจากวัฒนธรรมด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจในการบริหาร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียม ประเพณี หรืออื่นๆ ก็แล้วแต่ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความคิดในการตัดสินใจในการบริหารอยู่ไม่น้อย ซึ่งนักบริหารยุคหลังๆ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญว่าการบริหารคือ การตัดสินใจ (Decision – Making Process) คือมองการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกคนในองค์กรว่า เป็นเรื่องของการตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง อันเนื่องมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมทางด้านความคิด 2) ผลกระทบทางด้านการประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมนอกจากจะมีอิทธิพลต่อความคิดแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติอีกด้วย เพราะวัฒนธรรมจะมีการประพฤติปฏิบัติไปในลักษณะแตกต่างกัน เช่น การประพฤติในเรื่องคุณค่าของการทำงาน การช่วยเหลือตนเอง คุณค่าของเวลา คุณค่าของการศึกษา จึงเป็นการแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างไรอย่างหนึ่งนั้น มักจะอยู่ภายใต้วัฒนธรรมของตน มักจะเป็นลักษณะสัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะของตนเอง ในสังคมที่มีระบบอาวุโสยังมีอิทธิพลหรือมีความสงสาร เกรงใจจะมีผลต่อการตัดสินใจและการประพฤติที่กระทำไปไม่สอดคล้องกับเหตุผลทางการบริหาร 3) ผลกระทบด้านระบบหรือโครงสร้างทางบริหาร วัฒนธรรมจะมีผลทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นในระบบการบริหาร ตลอดจนโครงสร้างการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นคือ หลักการหรือเทคนิคในการบริหารหรือการปกครองที่ถูกสร้างขึ้นในวัฒนธรรมหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง หรือเมื่อนำทฤษฎีหรือหลักการการบริหารในอีกวัฒนธรรมหนึ่งมาใช้กับอีกวัฒนธรรมหนึ่งแล้ว อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ก็ถูกคัดแปลงไปเพื่อความเหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้นๆ และ 4) ลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ก็ถือเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมมนุษย์ เพราะมีวัฒนธรรมและมีความสามารถในการเรียนรู้กันเอง กล่าวคือ สังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจะมีลักษณะการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีแตกต่างกันออกไป เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีในสังคมหนึ่งอาจนำไปใช้ไม่ได้ในสังคมหนึ่ง ทั้งนี้เพราะลักษณะทางวัฒนธรรมทางด้านความคิด ทางการปฏิบัติ ตลอดจนโครงสร้างทางการบริหาร จะมีอิทธิพลต่อลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้กันเอง เช่น สังคมที่มีวัฒนธรรมในลักษณะการอนุรักษ์นิยม หรือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะไม่นิยมที่จะใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย (แหลมไทย พงษ์พรหม, 2546 : 19-20) นอกจากนี้สถาบันธุรกิจเปิด (Open Business School, 1999) ได้เสนอถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ 1) องค์กรย่อมมีวัฒนธรรม 2) องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อได้พัฒนาวัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งอย่างเหมาะสม 3) วัฒนธรรมช่วยสร้างฉันทามติ ความเป็นเอกภาพและจงใจสมาชิก 4) วัฒนธรรมย่อมมีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานขององค์กร

ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องนั้น ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) สมาชิกในโรงเรียน จำเป็นต้องร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ สนับสนุนความดีงาม และเข้าใจในข้อสันนิษฐานต่างๆ โดยเฉพาะต้องตระหนักในเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร การสอน และการประเมินผลนักเรียน 2) สมาชิกในโรงเรียน จำเป็นต้องสร้างสภาวะแวดล้อม เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยค้นหาช่องว่างระหว่างความคิดกับสภาพแวดล้อม และพิจารณาหาทางเลือกที่จะเชื่อมโยงช่องว่างเหล่านั้น และ 3) สมาชิกในโรงเรียน จำเป็นต้องร่วมมือกันวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผล ปรับปรุงและบูรณาการเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับห้องเรียน (Gordon, 2004 : 164) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้น การที่ผู้บริหารเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลดีและช่วยให้ผู้บริหารในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของบุคลากรในองค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

### 3.2.3 วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรนั้น ชายน์ (Schein, 1990) ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเป็น 5 วิธี คือ 1) การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (Survey Research Approach) พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมติเอาว่ามีมิติของวัฒนธรรมต่างๆ ในองค์กรที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า ข้อมูลการศึกษาจะได้อาจจากกลุ่มตัวอย่าง 2) การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytic Descriptive Approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ แต่กระทำโดยแยกส่วนของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่างๆ เพื่อง่ายต่อการศึกษาในแต่ละประเด็น 3) การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Approach) ได้แนวการศึกษาจากด้านมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา โดยมีข้อสมมติว่าจะคลี่คลายจะเข้าใจโครงสร้างต่างๆ ในองค์กรไม่ได้ ถ้าปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้าง พร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น 4) การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (Historical Approach) การศึกษาแบบนี้คล้ายกับวิธีการชาติพันธุ์วรรณา แต่สามารถชัดเจนได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์ และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว และ 5) การศึกษาแบบให้คำปรึกษา (Clinical Descriptive) เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบของบริษัทที่มาให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาแบบนี้เรียกว่า การพัฒนาองค์กร

### 3.2.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) สภาพแวดล้อม องค์การเป็นตัวกำหนดว่า การดำเนินงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จ สภาพแวดล้อมของ องค์การมีอิทธิพลมากในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ 2) ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อ พื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วซึ่งถึงความสำเร็จด้วย ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายใน องค์การ โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ ชับซ้อนที่บุคลากรรู้จักดี ผู้นำในองค์การมักพูดถึงความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่ปิดบังและมัก ทนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม 3) วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นปฏิบัติตาม บางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ บางคนเป็นวีรบุรุษที่สร้าง ขึ้นมาจากการอันทรงคุณค่าควรแก่การจดจำ องค์การหลายแห่งจึงพยายามชี้้นำคนของตนให้เล่นบท วีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน เป็นต้น โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบแต่ทุกรูปแบบจะเป็น แบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์การคนอื่น ๆ นำทำตาม 4) ขนบธรรมเนียม ประเพณีแต่ละองค์การจะมีระบบและรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆเป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์การยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่าง สม่ำเสมอ การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์การหลาย แห่งยึดถือ และจัดอย่างสม่ำเสมอ และ 5) ข่ายวัฒนธรรม คือช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ อันสำคัญภายในองค์การ โดยมี “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษ พวกเขาชอบเล่า ชอบ चुบชิบ นักสืบ นักเทศน์เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์การ การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ได้ เป็นวิธี เดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้ เข้าใจ เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าใน สายตาผู้บริหารที่ไม่เข้าใจวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะมี ประโยชน์แก่องค์การ เช่นกัน ประวัติศาสตร์ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะ อยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรมและสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ประวัติความ เป็นมาขององค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนทราบ แต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้ง ถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม (Griffin and Moorhead, 2007 อ้างถึงใน คารุวรรณ ถวิลการ, 2552)

### 3.2.5 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

อัลเวสสัน (Alvesson, 1989 : 50 - 51) ได้สรุปถึงคุณลักษณะที่สำคัญของ วัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคลากร ในองค์การยอมรับ 2) มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางใน

การปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน 3) ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน 4) มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ 5) มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม และ 6) มีบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้น จากปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การและนอกองค์การด้วย ขณะที่สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 14-20) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้ 1) เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ นักมานุษยวิทยาในอดีต มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคน หรือส่วนใหญ่ของสังคมเห็นพ้องต้องกัน สังคมในอดีตจึงมีวัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว ไม่มีวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มคนที่คิดและทำต่างจากคนส่วนใหญ่ แต่สังคมสมัยใหม่ เช่น สังคมของเมืองใหญ่รวมถึงองค์การขนาดใหญ่ ไม่มีลักษณะเหมือนสังคมชนเผ่าในอดีต สังคมและองค์การสมัยใหม่มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และสลับซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์การมีความแตกต่างหลากหลายทางการศึกษา ภูมิหลัง ครอบครัว ประสบการณ์ ค่านิยมและความเชื่อ นอกจากนั้นสังคมและองค์การสมัยใหม่ยังเป็นสังคมเปิดคือ มีการติดต่อกับสังคมและองค์การอื่นอย่างกว้างขวาง ทำให้รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จากลักษณะดังกล่าว ทำให้วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่หรือทุกคนในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่ มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่ มักประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง แต่อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่าง ๆ เห็นร่วมกันบ้าง 2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลากาลสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในองค์การจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกัน นั้น ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน แล้วสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร 3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานใน

องค์การนั้น บุคลากรใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) โดยผู้บริหารจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นบุคลากรใหม่ยังเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกต พฤติกรรมของผู้บริหาร และหลักเกณฑ์การได้ความคิดความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรม องค์การทำให้บุคลากรรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและ เป็นที่ยอมรับของคนอื่นในองค์การได้ โดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในองค์การเรียนรู้ จากการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น นั่นคือ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง 4) เป็นสิ่งที่ สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึงหลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่า สามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการขององค์การได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อและทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลาจน กลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหมายความว่า สิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึก ที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของ วัฒนธรรม 5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การที่พึงพาการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งสัญลักษณ์หมายถึงสิ่งที่ใช้ แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การ มักเกิดขึ้นใน 2 กรณี กรณีแรก เป็นเรื่องที่องค์การพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ เป็นกรณีที่องค์การพยายาม ถ่ายทอด หรือสอดแทรก ค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์การคาดหวังให้บุคลากร ทำตาม ผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ สัญลักษณ์ที่องค์การนิยมใช้ในกรณีนี้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เพลงประจำ องค์การ การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การ ในกรณีที่สองเป็นเรื่องที่บุคลากรหรือบุคคลภายนอก พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ใน องค์การ จึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในองค์การนั้นได้ และ 6) เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนา จนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและ ตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะต่าง ๆ หลายประเภทสรุปได้ ดังนี้ 1) การส่งเสริม นวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Talking) คือ การที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหา โอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ 2) การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์การแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด 3) การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับที่การบริหารมุ่งการ ปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล 4) การให้ ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ ระดับการตัดสินใจทางการบริหารที่ให้ความสำคัญใน ผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล

ให้การส่งเสริมสนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน 5) การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้น เพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก 6) การมุ่งมั่นสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรบุกงานมุ่งมั่นแข่งขันมากกว่าทำงานกันตามสบาย 7) การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ ด้วยการยึดถือกฎระเบียบหวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัยซึ่งตรงข้ามกับการมุ่งการเจริญเติบโตขององค์กร 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จำนวนและประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทของข่าวสารที่ติดต่อและแบบของการติดต่อ 9) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ความเต็มใจของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ได้ตามลำดับ 10) การให้รางวัลความชอบ (Performance-Reward) คือ การจัดสรรรางวัลและความดีความชอบตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งตรงข้ามกับระบบอาวุโสและการเล่นพรรคเล่นพวก พฤติกรรมชนิดใดที่ได้รับรางวัลและประเภทของรางวัลที่ให้และบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ 11) การตัดสินใจ (Decision Making) คือ วิธีการตัดสินใจและการแก้ไขความขัดแย้ง 12) การวางแผน (Planning) คือ ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกขององค์กร 13) การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การเข้าถึงระดับฝ่ายบริหาร มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์กร การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 14) การปฏิบัติงานตามสายงาน (Easy Goingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทนกับภาวะที่เป็นอยู่ ใจเย็น และความขัดแย้งต่ำ 15) การรักษาความอยู่รอด (Fortress) เน้นความสำคัญในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน 16) วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ต้องมีคนรู้จักคอยให้การส่งเสริมในการพิจารณาความเหมาะสม ความก้าวหน้าอาจเป็นเพียงได้หมุนเวียนตำแหน่งงานให้รู้หลายหน้าที่ 17) การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับพรสวรรค์และความสามารถเฉพาะบุคคลสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่ากับผลงาน การก้าวกระโดดหรือเปลี่ยนงานจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งถือเป็นสิ่งปกติ 18) การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับในการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ 19) การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่

มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกันและยอมรับความแตกต่างอย่างเปิดเผย 20) การชี้นำ (Direction) คือระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการทำงาน และ 21) การแสดงตัว (Identity) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การแสดงตัวว่า เป็นส่วนหนึ่งในองค์การทั้งหมดในกลุ่มทำงานเฉพาะหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะ (Gordon, อ้างถึงใน นันทยา น้อยจันทร์, 2550 : 23-25)

### 3.2.6 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ ที่มนุษย์สร้างขึ้น (artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นจับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เมื่อเราเข้าไปองค์การใดองค์การหนึ่งวัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1.1 ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์การ เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปสัญลักษณ์ วัตถุและการวางผังสำนักงาน 1.2 ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน 1.3 ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์การ เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมาอุปไมยหรือคำขวัญที่มักใช้กันในองค์การ 2) ค่านิยม (values) ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะ เป็นสิ่งที่บอกว่าสมาชิกขององค์การให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่งหรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริการที่ดีเสมอส่วนธรรมเนียมปฏิบัติ (norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นเหมือนกฎ ที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่ เป็นสิ่งที่ จะบอกให้สมาชิกทราบว่าควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การไม่พูดคุยนในโรงภาพยนตร์ขณะที่ภาพยนตร์กำลังฉายอยู่ การไม่ตัดแถวที่กำลังเข้าคิวอยู่ ความเหมาะสมในการแต่งตัวในสถานที่ หรือการที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็น สิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอกว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถวและการไม่พูดคุยนในโรงภาพยนตร์ เป็นผลมาจากค่านิยมของความสุภาพและความเกรงใจผู้อื่นและ 3) ฐานคติ (assumptions) ฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้ตัว (unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคนหรือความคิดหรือการกระทำ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด (Schein, อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 : 189-191) ส่วนรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมหลัก (Core Culture) หรือวัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) เป็น

ค่านิยมหลักหรือความเชื่อหลักขององค์การ ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การ หรือเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งกำหนดโดยสมาชิกขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา ดังนั้นวัฒนธรรมหลักหรือวัฒนธรรมเด่นจึงเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์การ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมาจากที่ที่แตกต่างกัน มีพื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์การที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด 2) วัฒนธรรมกลุ่มย่อย (Subculture) คือ กลุ่มบุคคลซึ่งมีค่านิยมและความเชื่อถือ มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน และมีลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน องค์การจะประกอบด้วย กลุ่มวัฒนธรรมย่อยของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน กลุ่มย่อยของผู้ที่มีเชื้อชาติและศาสนาเดียวกัน กลุ่มย่อยของผู้ที่มีอายุและเพศเดียวกัน เป็นต้น และ 3) วัฒนธรรมที่ขัดแย้ง (Counterculture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมและปรัชญาที่ต่อต้านกับระบบขององค์การหรือระบบสังคม ตัวอย่างการรวมกิจการ การซื้อกิจการ อาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ขัดแย้ง ดังนั้นในการร่วมลงทุน ผู้บริหารควรมองหาผู้ร่วมลงทุนที่มีค่านิยมในวัฒนธรรมที่สอดคล้อง หรือคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของบริษัท เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรม

### 3.2.7 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

คุกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Culture) 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Culture) และ 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Culture) โดยแต่ละลักษณะมีสาระสำคัญดังนี้

#### 3.2.7.1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture)

มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรคือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีรักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าในองค์การนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการมีเหตุผล มีหลักการในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนและปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของบุคลากร จะเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานท้าทายความสามารถ 2) มิติมุ่งความต้องการความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง (Self-Actualization) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรตามความนึกคิดและความคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์การ และบุคลากรสอดคล้องกันและบุคลากร

ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถพัฒนางานของตนได้อย่างอิสระ 3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร สมาชิกขององค์กรคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอทำให้บุคคลมีความภาคภูมิใจ และ 4) มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

3.2.7.2 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา (Passive - Defensive Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะ มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากร จะมีลักษณะคล้ายตามพึ่งพาผู้บริหาร และยึดกฎระเบียบขององค์กรเป็นหลักและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะขอรับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพของบุคลากรเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคง ปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร และการเห็นด้วยกับแนวคิดของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่จะปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติงานตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตนเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่เสี่ยงน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากร พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการเห็นด้วยหรือคล้ายตามความคิดเห็น 2) มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ที่องค์กรนั้นยึดถือปฏิบัติแบบแผนการปฏิบัติงานควบคุมด้วยระบบราชการ บุคลากรต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกดีต่อกฎระเบียบ 3) มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง และ 4) มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการลงโทษเมื่อผิดพลาด แม้ว่าบุคลากรประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ไม่ได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้บุคลากรปิดความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดเนื่องจากกลัวถูกตำหนิ ถ้ามีเหตุต้องตัดสินใจจะพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน

3.2.7.3 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการของบุคลากรและผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้อง

มีการแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ คำหยาบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การชอบต่อต้านและมีข้อขัดแย้งคำหยาบเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและคำหยาบความผิดพลาดของตนเอง แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

- 1) มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่ทำให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้า และการเจรจาต่อรอง เนื่องจาก บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นเสมอ
- 2) มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power) คือ องค์กรมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่ทำให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่บุคลากรนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ บุคลากรชอบเป็นผู้มีเทศและสอนงานผู้ร่วมงาน ผลงานที่ได้รับจะได้รับจากการใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ได้มีอำนาจในการควบคุม และปกครองผู้อื่นมากขึ้น ยังมีอำนาจมากยิ่งขึ้นเท่าไรก็จะทำให้มีความรู้สึกว่ามันคงเท่านั้น
- 3) มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่ทำให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่จะต้องมีการแพ้-ชนะ บุคลากรต้องการชนะและเหนือกว่าผู้อื่นในองค์กร การแข่งขันทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรเป็นกลุ่ม ๆ และบุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน และเชื่อว่าการแข่งขันจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และ
- 4) มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่ทำให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน บุคลากรจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบระเบียบ ละเอียดถี่ถ้วนและต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ยาวนาน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการขององค์กรของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989) ที่ได้เสนอรูปแบบวิวัฒนาการองค์กรไว้ 3 ลักษณะประกอบด้วย 1) วิวัฒนาการลักษณะสร้างสรรค์ 2) วิวัฒนาการลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และ 3) วิวัฒนาการลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กรดังกล่าวไปใช้ศึกษาวิจัย อาทิ สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ (2542) ได้ศึกษาวิวัฒนาการองค์กรกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วิวัฒนาการองค์กรของกลุ่มงานโรงพยาบาลชุมชนลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชาและตั้งรับ - ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลางและวิวัฒนาการองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ระดับน้อยกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน วิวัฒนาการลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ระดับน้อยกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวิวัฒนาการลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน และชาติชาย จันทศรี (2546) ศึกษาแบบวิวัฒนาการองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่า วิวัฒนาการองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม มีรูปแบบลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ- เฉื่อยชา ก่อนข้างมากถึงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์ เป็นลำดับรองลงมา

### 3.2.8 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะความเชื่อและค่านิยมร่วม ทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรงและวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควร เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ช่วยสรรสร้างบูรณาการในองค์การทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจจะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้ ซึ่งหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ 1. หน้าที่พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่น และร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ คือ 1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน 2) เกิดความผูกพัน และมีจุดหมายร่วมที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกันมีแนวโน้มก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม 3) เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกันจะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก 4) กล่อมเกล่าพฤติกรรมทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่างๆ ในองค์การจึงเป็นเช่นนี้ 2. วัฒนธรรมองค์การกับการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับการที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์กับแรงผลักดันจากภายนอกวัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับ 1) ภารกิจพื้นฐานและกลยุทธ์ขององค์การ 2) เป้าหมายที่ต้องบรรลุ 3) วิธีการในการบรรลุเป้าหมาย 4) มาตรฐานในการวัดความคืบหน้าเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย 5) วิธีการที่จำเป็นในการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น 3. วัฒนธรรมองค์การกับการบูรณาการภายใน เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพของความเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นแรงภายในที่ทำให้สมาชิกองค์การสามารถบรรลุผลร่วมกันอย่างแท้จริงด้วยการสร้างวิถีทางที่ชัดเจนให้สมาชิกโดย 1) การพัฒนาภาษาร่วมหรือภาษาเฉพาะกลุ่มขึ้นมา 2) การสร้างบรรทัดฐานที่เห็นพ้องกันในหมู่สมาชิก 3) ช่วยแก้ไขความแตกต่างทางสถานะและอำนาจ 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของความสนิทสนมและมิตรภาพต่อกัน 5) ช่วยกำหนดที่มาของการให้รางวัลและการลงโทษ และ 6) ช่วยให้เกิดปรัชญาที่ช่วยให้ความหมายของสิ่งที่อธิบายไม่ได้ (คาร์วอร์ธ ธิวิลการ, 2552 : 62) นอกจากนี้ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) ยังได้สรุปถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ 1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการศึกษาในองค์การทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่กี่เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิถีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รางวัล ส่วนวิถีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกดำเนินคดีหรือได้รับการลงโทษสิ่งต่างๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิด วิถีปฏิบัติที่สมาชิก

องค์การส่วนใหญ่ปรารถนา 2) จัดระเบียบในองค์การ ถ้าบุคลากรเรียนรู้ เข้าใจและยอมรับวิถีคิด วิธีทำงานที่องค์การคาดหวังบุคลากรก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติต่อกันนานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าวย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การช่วยวางเกณฑ์ให้สมาชิกขององค์การคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้องค์การทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าวิถีคิดใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม 3) กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ววัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกขององค์การเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในองค์การ การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่างๆ ในองค์การยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์การออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วยเพราะส่วนใหญ่แล้วสมาชิกขององค์การหรือผู้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมขององค์การเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การได้อย่างถูกต้อง 4) ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชิน 5) แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด 6) ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกขององค์การส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่างๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิถีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในองค์การ กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้สมาชิกรุ่นใหม่ เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ การหล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ขององค์การ เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์การที่พวกเขาเพิ่งเข้ามาทำงาน และให้พวกเขารับเอาวิถีคิดวิธีทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไปอันจะทำให้วัฒนธรรมองค์การ ได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไปและ 7) สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่กลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจาก วิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกขององค์การรู้สึก ว่า กลุ่มของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่น มีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม

### 3.2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมในโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผล ดังที่ซาธ (Sathe, 1985: 25-31) กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาของความไม่เข้าใจในการสื่อสาร 5) ช่วยให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร 6) ช่วยให้การรับรู้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกัน และ 7) ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม สอดคล้องกับ คาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron and Ettington, 1988: 26-29) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยวัฒนธรรมโรงเรียนต้องมีความเข้มแข็งและสอดคล้องเข้ากันได้ ซึ่งจะผลักดันให้เกิดความเชื่อในแนวทางเดียวกัน อันจะนำมาซึ่งการคิดและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ ดาฟท์ (Daft, 1992: 323) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งที่สร้างให้โรงเรียนบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อ กลยุทธ์ของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุผลได้ สอดคล้องกับบราท์เวท (Brathwaite, 1993: 27-29) ได้ศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงต้องมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่งประกอบด้วย ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า และข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้คนปฏิบัติยึดถือซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรด้วย สอดคล้องกับแอนเดอร์สัน (Anderson, 2000) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน และสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี โดยกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ คาเมรอนและเอตติงตัน พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบเชิงสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพองค์กร วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร สุขภาพองค์กรและความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์กร การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพองค์กร และความพึงพอใจทางการศึกษาของ

ผู้เรียน สอดคล้องกับประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลองค์การ สอดคล้องกับศิลปชัย ศรีเกียรติ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 6 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สอดคล้องกับพวงทิพย์ มั่งคั่ง (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในแต่ละด้าน เมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้ง และขนาดโรงเรียน สอดคล้องกับพรชัย เชื้อชูชาติ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก พบว่า วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาล สอดคล้องกับ พร ภิศก (2546) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน สอดคล้องกับสุรชัย ช่วยเกิด (2547) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนภายใต้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกระชับกลางกับประสิทธิผลของโรงเรียน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับ ชยวิศ กัญญา (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคือ วัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับ พิชาย รัตนดิถถ ฅ ภูเก็ด (2551 : 26) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การราชการ พบว่า การนำวัฒนธรรม I AM READY ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี ทำให้คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรม I AM READY ขององค์การราชการเพิ่มขึ้นจากเดิม กระทรวงต่างๆ ยึดถือและให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของแต่ละกระทรวง และวัฒนธรรม I AM REDAY มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การราชการ สอดคล้องกับสาทร ภูริโสภณัฐ (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์และตั้งรับ - เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว ไม่มีความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 60.00 ส่วนวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะตั้งรับ- เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว ไม่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน

### 3.2.10 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร

ได้มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายท่านดังเช่น เซอร์จิโอวานีและสตาร์แรท (Sergiovanni and Starratt, 1988 : 158) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครู สอดคล้องกับเซง (Cheng, 1989 : 141) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมในฮ่องกง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สอดคล้องกับเมลนิค (Melnick, 1989 อ้างถึงในเจเลียว ภากะสัย, 2550 : 49) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ภาษา การแต่งกาย การแสดงออก ความรู้สึก ความผูกพันในโรงเรียน และการสนับสนุนโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีจิตสำนึกในส่วนรวม และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนมีความหมาย สอดคล้องกับลอกและครอฟอร์ด (Lok and Crawford, 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ส่วนอายุและระยะเวลาการทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับปอปเพนส์ (Poppens, 2001) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันที่มีต่อวิทยาลัยเอกชนในเขต Midwestern พบว่า อาจารย์และผู้บริหารที่รับรู้วัฒนธรรมภายในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่สอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมมีระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้สูงกว่า ตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับโอลิเวียร์ (Olivier, 2001 อ้างถึงในพร ภิเศก, 2546 : 56) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกัน เป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันของครูที่จะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป สอดคล้องกับกูเบอร์ (Guber, 2002 อ้างถึงในพร ภิเศก, 2546 : 56) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระเบียบการแต่งกาย ค่าขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้ สอดคล้องกับมาร์เน็ตเจและมาร์ตินส์ (Manetje and Martins, 2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 371 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และนำไปสู่การริเริ่มเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จทั้งวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับเซน ไอเชกและกานี (Zain, Ishak and Ghani, 2009) ได้ศึกษาอิทธิพลของ

วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาจากบริษัทที่ขึ้นบัญชีไว้ของ มาเลเซีย จำนวน 190 บริษัทในมิติด้านต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร รางวัลและความตระหนัก การอบรมและการพัฒนาความผูกพันของลูกจ้างคนงานที่มีต่อองค์กรพบว่า มิติต่างๆ ทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์การที่ได้เลือกไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจลูกจ้างคนงานให้มีความผูกพันต่อองค์กร จากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของมิติต่าง ๆ เหล่านี้ ในการทำให้เกิดความชอบในสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ลูกจ้างคนงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างแน่นแฟ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับ ซิโมซี และเซนิเกา (Simosi and Xenikou, 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของ วัฒนธรรมองค์การในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรโดยศึกษาเชิงประจักษ์จากองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศกรีซ จากกลุ่มคนงานลูกจ้าง จำนวน 300 คน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างสองมิติ กล่าวคือ ในมิติด้านความเสียสละส่วนบุคคลพบว่า มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การและการให้รางวัลแลกเปลี่ยนตามสถานการณ์ ซึ่งถือเป็นข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของการสนับสนุนต่อผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความผูกพัน วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจ โรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับพิสิฐ พูลสวัสดิ์ (2548) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สอดคล้องกับ เฉลียว ภากะสัย (2550) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับเจริญ ว่องประชาณุกุล (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑล พบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนของครูอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับปึงเจก ทัพพรหม (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีไอที จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

แต่จากการศึกษางานวิจัยของหลายท่านได้พบว่า วัฒนธรรมองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อาทิ เขาวลัทธิ สุตระโคตร (2548) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามความต้องการ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก” โดยภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้อง

กับชอว์ (Shaw, 1990) ที่พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างการเน้นที่ค่านิยมขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การของครู สอดคล้องกับไมเจิน (Meijen, 2007) ที่พบว่า วัฒนธรรมขององค์การไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน

### 3.3 ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศแรงกายแรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย หรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันได้ ก็ต่อเมื่ออุดมการณ์ของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพยายามสร้างเจตคติที่ดีต่อองค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การคงอยู่กับองค์การอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะให้เกิดแก่องค์การ

#### 3.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้หลายทัศนะ อาทิ มิทเชลล์และลาร์สัน (Mitchell and Larson, 1987 : 144) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ว่าหมายถึง เจตคติที่คนๆ หนึ่งมีต่อองค์การ ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในองค์การ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงแสดงพฤติกรรมเป็นเจ้าขององค์การ ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึงสามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตที่บุคคลจะปฏิบัติต่อองค์การ รวมทั้งสามารถทำนายการเปลี่ยนงานของลูกจ้างได้ ส่วนอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Mayer, 1990) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การโดยมีสิ่งเหนี่ยวรั้งให้บุคคลยังอยู่ในองค์การ ขณะที่บาร์อนและกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1990 : 173-174) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง เจตคติที่ดีต่อองค์การเป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อองค์การและเกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าระดับความผูกพันต่อองค์การสูงแสดงถึงบุคคลากรมีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) เต็มใจที่จะทำงานในองค์การ และ 3) ประารถอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ เช่นเดียวกับสตีเวียส์ (Steers, 1991 : 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ และ 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การแต่ละบุคคลมีความตั้งใจในองค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า ส่วนมูชินสกี (Muchinsky, 1996 : 367) ให้ความหมายว่า ความผูกพัน

ต่อองค์การคือ การที่บุคคล มีพันธะสัญญาภายในจิตใจต่องาน และก่อให้เกิดความพยายามอย่างมากใน การที่จะทำงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และลูธานส์ (Luthans, 2002 : 235) ให้ ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะเป็นเจตคติส่วนใหญ่ นิยามใน 3 ลักษณะ คือ 1) บรรณาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ 2) มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์การด้วยความ พยายามในระดับสูง และ 3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีก นัยหนึ่งว่าเป็นเจตคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึก และเจตคติอันดีของบุคลากรที่มีต่อองค์การ โดยการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ท่วมเทให้กับงานและ ต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ และจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การหลายท่าน อาทิ ทินวัฒน์ เงินขาว (2546) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียน ประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ (2546) ศึกษา ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู ใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรีพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกฤษดา มังคะตา (2548) ศึกษาความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนมีความผูกพันต่อ โรงเรียนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับชนวรรณ สุระธรรมนิติ (2550) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์การของครูจำแนกตามขนาด สถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 3.3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้หลายท่าน อาทิ บุคานัน (Buchanan, 1974 : 533-546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติที่สำคัญยิ่งสำหรับ องค์การ ไม่ว่าจะป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับ จุดหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และเป็นผู้มีส่วนส่งเสริม สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การ รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย โดยสรุปแล้ว ความผูกพันต่อองค์การเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์การทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นเขายังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของผู้บริหารต่อองค์การเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่ รอดและความสำเร็จขององค์การ เพราะความรับผิดชอบในการรักษาองค์การให้คงอยู่ใน สถานะที่ดีนั้น มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิผลถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้อง กับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์การอยู่ในสภาพสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

ส่วนแคสต์และ โรเซ็นวิก (Kast and Rosenzweig, 1985 : 647- 648) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร โดยกล่าวไว้ว่า แรงจูงใจและความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมองเห็นความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็เชื่อมั่นได้ว่าองค์กรนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ขณะที่สตีเวียส (Steers, 1988 : 579-581) เห็นว่า ถ้าหากความผูกพันต่อองค์กร แสดงถึงส่วนหนึ่งของกระบวนการแห่งการปรับตัว ดังนั้นความผูกพันในระดับสูง จะต้องมามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริงมีความเต็มใจ พอใจและกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมขององค์กรและบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะไม่มีพฤติกรรมขาดงาน 2) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นบุคลากรในองค์กรและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร นำองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเต็มใจ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็ได้ยืนยันว่าการที่บุคลากรมีความผูกพันสูง ช่วยลดการเปลี่ยนงานได้ 3) บุคลากรยังคงยึดถือต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเขาพบว่า เขาเป็นตัวจักรสำคัญในการสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้องค์กรทำงานบรรลุเป้าหมาย พวกเขาจะมีความจงรักภักดีและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ 4) ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำ ใช้กำลัง และความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ซึ่งความพยายามดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาหรืออย่างอื่นก็จะแปรเปลี่ยนไปเป็นผลการปฏิบัติงานในที่สุด นอกจากนี้ ฟาสซี (Fazzi, 1994 : 17-19) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร และเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อพนักงาน เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป และวัชรวิชัย (2540: 23) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรใช้ป็นสิ่งชีวิตที่ดีของประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากสมาชิกซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จ จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธาได้หรือกล่าวในทางกลับกันก็คือ หากสมาชิกองค์กรรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับการดูแลที่ดีพอหรือรู้สึกไม่มีคุณค่าในองค์กรของตนเองแล้วก็จะรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงานโดยไม่มีความกระตือรือร้นและลาออกจากองค์กรไปในที่สุด แต่หากเป็นกรณีที่มีสมาชิกไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ทั้งในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการที่จะต้องจ่ายให้ ผลงานที่ได้รับ บรรยากาศองค์กร ตลอดจนประสิทธิผลขององค์กรย่อมจะต้องลดน้อยถอยลงตลอดเวลา และสมโภชน์ นพคุณ (2541: 46-52) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นเสมือนจิตใจขององค์กร เป็นเครื่องชี้นำในการแสดงออก และตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมบังคับ

ความเป็นเอกลักษณ์และความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในองค์กรต่าง ๆ จะมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้น เป็นคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์กรแตกต่างกันออกไป ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายๆ อย่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร โดยเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนาปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ส่วนสุพิณดา คิวานนท์ (2545 : 32) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า เปรียบเสมือนเป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้ว องค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และวิลลาร์ธ รัฟพิทาล (2549 : 261-262) กล่าวว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจการใดถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรนั้นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้วซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 2) เป็นการสร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร 3) เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จต่อองค์กร 4) เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร 5) เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานและ 7) เป็นการลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน และสนทนา นรินทร์ (2552 : 5) กล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้ 1) การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานและมีความมั่นใจในสินค้าและบริการขององค์กรและการเห็นคุณค่าขององค์กร 2) การตัดสินใจอยู่กับองค์กร (Stay) ซึ่งเกิดจากความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าของพนักงานและคุณค่าขององค์กร เช่น ความยุติธรรม ความมั่นคงขององค์กร ความพึงพอใจ ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหน่วยงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 3) การทำงานด้วยความมุ่งมั่น (Strive) มีสาเหตุมาจากคือ ความรักในงานและได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้จัดการ และการสนับสนุนจากองค์กร

### 3.3.3 แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

แนวความคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรว่าสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

3.3.3.1 แนวความคิดด้านเจตคติต่อองค์กร แนวคิดนี้ได้รับความสนใจมากกว่าแบบอื่นๆ เนื่องจากมองความผูกพันขององค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำในการศึกษาความผูกพันขององค์กรตามแนวคิดนี้ คือ พอร์ทเตอร์และคณะ (Porter and others) ได้ให้ความหมายของความผูกพันองค์กรว่าหมายถึง 1.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและ

ยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและบุคคลสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้ว เห็นว่า ค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมาย ปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กร ในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะสามารถนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็น แนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าจะอยู่ภายใต้สถานะที่มีโอกาสและสามารถ ประสบความสำเร็จในการทำงานได้

1.2 ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะ ทำงานเพื่อองค์กรในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่าง เต็มที่ เต็มใจและตั้งใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดีมีการแสดงออกในรูปของ พฤติกรรมสม่ำเสมอ คงเส้นคงว่าในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่ เป้าหมายขององค์กร ได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่า งานคือวิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี เห็นผู้อื่นใดเมื่อมี ปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหาและ

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็น สมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความ ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายงานหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินรายเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและพยายามปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความ เป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ใน สถานะปกติหรืออยู่ในสถานะวิกฤติอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ

3.3.3.2 แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม แนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อ องค์กรในรูปแบบของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการ แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง หรือความคงเส้นคงว่าในการทำงาน ความต่อเนื่องในการ ทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษา สมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายหรือไปไหนเนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้นหาก ละทิ้งสมาชิกภาพไว้หรือลาออกจากองค์กรไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของ ต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่สูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงในแนวพื้นฐานความคิดนี้มีชื่อว่า ไซด์-เบท (Side-Bet Theory) ของเบคเกอร์(Baker) คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมา จากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง การที่ คน ๆ หนึ่งเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง เขาก็ได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจลงไปในช่วงเวลานั้นให้กับองค์กรและยอมเสียโอกาสบางอย่างไป

เช่น โอกาสจะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกองค์กรอื่น บุคคลนั้นย่อมหวังประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนครบกำหนด จะได้รับการพิจารณาบำเหน็จบำนาญหรือผลตอบแทนอื่น ซึ่งต้องมีกำหนดเวลา ก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกายสติปัญญา ไปโดยได้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนๆ หนึ่งเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาลงทุนอยู่ในกิจการหรือองค์กรนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลาและยากต่อการที่จะละทิ้งจากองค์กรไปเพราะหมายถึงประโยชน์ที่เสียไปมากขึ้น

3.3.3.3 แนวความคิดทางด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวความคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่องค์กร (อนันต์ชัยคงจันทร์, 2529 : 35-36)

นอกจากนี้อัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990 : 1-18) ได้นำเสนอรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ลักษณะดังนี้ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) เป็นความผูกพันที่พนักงานพึงมีต่อลักษณะของงานที่มีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ การที่องค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือมีอิสระในการคิด ตัดสินใจและลงมือทำงานในหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรมีความชัดเจน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuous commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่พนักงานอยู่กับองค์กรหรือการที่พนักงานลงทุนลงแรงไป ทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มจากครอบครัว วัฒนธรรมสังคม และการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรตอนเริ่มสู่องค์กร ปลุกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาควรที่จะอยู่ในองค์กร

สมชาย วรรณญาณุไกร (2547) ได้สังเคราะห์งานวิจัยความผูกพันต่อองค์กรในประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2535-2545 จำนวน 122 เรื่อง พบว่า ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรที่นักวิจัยในประเทศไทยนิยมใช้ศึกษามี 4 แนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีของพอร์ทเตอร์และคณะ (Porter, et al.) คิดเป็นร้อยละ 60.66 2) ทฤษฎีของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) คิดเป็นร้อยละ 7.38 3) ทฤษฎีของค็อกและวอลล์ (Cook and Wall) คิดเป็นร้อยละ 1.64 และ 4) ทฤษฎีของบุคานัน (Buchanan) คิดเป็นร้อยละ 0.82 ส่วนที่เหลือไม่ได้ระบุทฤษฎีอ้างอิง

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ มาวเคย์ สเตียร์สและพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1982) ที่ได้เสนอรูปแบบความผูกพัน ต่อองค์กรไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 2) ความพยายามทุ่มเท ให้กับงาน และ 3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งได้มีผู้นำแนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อ องค์กรดังกล่าวไปใช้ศึกษาในโรงเรียน อาทิ ประชุม บำรุงจิตร์ (2551) ศึกษาความผูกพันต่อโรงเรียน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับคือ ด้านความเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของโรงเรียน ด้านความ เต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ให้โรงเรียน และด้านความต้องการที่จะรักษาความ เป็นสมาชิกของโรงเรียน สอดคล้องกับชูเกียรติ งานไว (2551) ศึกษาความผูกพันต่อโรงเรียนของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ คือ การมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างเต็มความสามารถ การมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรและการมีความ พารถอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

### 3.3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และถูกนำมาใช้ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามความ สนใจของนักวิชาการแต่ละท่านดังนี้ บารอน (Baron, 1986 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551: 16) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นเจตคติที่มีต่อองค์กรซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความ ผูกพันต่อองค์กรเป็นเจตคติที่มีความคงเส้นคงวามากกว่า เป็นเจตคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน ความ ผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คล้ายกับความพึงพอใจในงาน 4 ปัจจัย คือ 1) เกิดจากลักษณะ งาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาท หน้าที่เกี่ยวกับงานของตนเองจะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ 2) เกิดจากโอกาสในการหา งานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่และมีทางเลือก จะทำใ้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมี ความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ 3) เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาในการทำงานนานและมีตำแหน่งในระดับสูง และคนที่มีความพึงพอใจในผลการ ปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และ 4) เกิดจากสภาพการ ทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเองพึงพอใจในความยุติธรรมของการ ประเมินผลการทำงาน และรู้สึกว่าการเอาใจใส่ในสวัสดิการของบุคลากร จะเป็นบุคคลที่เกิดความ ผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนสเตียร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1991 : 295-296)

ได้สรุปปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความสูง อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน แรงจูงใจด้านความสำเร็จ และระดับการศึกษาสูง 2) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร 3) โครงสร้างขององค์กร ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ กระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และ 4) ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ความผูกพันทางจิตวิทยา ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กร การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และสวินีย์ แก้วมณี (2549) กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้ 1) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จหากพนักงานได้ทำงานในองค์กรที่มีผลประกอบการดีเด่นหรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น 2) การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีทำงานอย่างมีอาชีพจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อองค์กร 4) การทำงานที่มีความสำคัญ พนักงานต้องการงานที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร 5) การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังมีถึงความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากการองค์กรด้วย และ 6) การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวและทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี จะได้รับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะไม่จงรักภักดีต่อองค์กรแต่หมายถึงการที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตตนเองได้ดีไม่ใช่มัวชีวิตอยู่กับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

นอกจากนี้ยังมีผู้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ อาทิ ภคินี ดอกไม้งาม (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อ

องค์การของอาจารย์ในโรงเรียนแกนนำได้มากที่สุดตามลำดับ คือ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ลักษณะงาน โครงสร้างองค์การ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 44 ขณะที่ มณฑนา มานะประสพสุข (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการครู สายงานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูสายงานผู้สอนโดยเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติ สัมพันธภาพกับผู้บริหารโรงเรียน ความรับผิดชอบ ในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมทาง กายภาพ โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้ มีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 51.70 ดังนั้น เมื่อผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจ ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยผลักดัน ให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์การของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ สร้างเงื่อนไขที่ผลักดัน ให้องค์การมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการมีบทบาทในฐานะเป็น ผู้สื่อสารให้ครูมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสนับสนุนให้องค์การ ประสบความสำเร็จในที่สุด

### 3.3.5 การเสริมสร้างความผูกพันในองค์การ

สมาชิกในองค์การแต่ละคนมีความคิดมีพฤติกรรมแตกต่างกันและความแตกต่าง เหล่านี้ทำให้คนในองค์การผูกพันต่อองค์การด้วยสาเหตุต่างๆ กัน ซึ่งแบ่งได้ 3 ลักษณะคือ 1) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจของบุคคล โดยคำนึงถึง ค่าใช้จ่ายและผลกำไร เช่น เมื่อคิดว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากองค์การสูงมากกว่าการที่จะคงอยู่กับ องค์การต่อไปก็ทำให้บุคคลนั้นอยู่ในองค์การต่อไปเพื่อให้เกิดผลกำไรถึงกล่าวได้ว่าเป็นความผูกพัน ต่อบทบาททางสังคมในระบบ 2) ความผูกพันยึดติด (Cohesion Commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ทางบวกกับองค์การและความรู้สึกที่ดีจะผูกมัดสมาชิกไว้กับองค์การ และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นถ้า สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิทธิพลกัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถ ดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน 3) ความผูกพันควบคุม(Control Commitment) เป็น ความผูกพันที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจของกลุ่มเกี่ยวข้องกับ การที่พวกเขาเริ่มต้น ประเมินค่าทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล การแสดงค่านิยมของบุคคล ของกลุ่ม ดังนั้นการเชื่อฟังต่อความต้องการเหล่านี้ก็เป็นความจำเป็นของมาตรฐานของสังคมและการ ลงโทษในระบบต้องคำนึงถึงความเหมาะสม (Kanter, 1968 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) ส่วน สเตียร์ส (Steers, 1988 : 580-581) ได้เสนอการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การไว้ดังนี้ 1) เมื่อ บุคลากรอยู่ในสถานการณ์ที่เขามีโอกาสจะประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ การปล่อยให้เขา ปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างยิ่งเพราะจะทำให้เขาเชื่อมโยงผลประโยชน์ส่วนบุคคล กับผลประโยชน์ขององค์การเข้าด้วยกัน แต่ถ้าหากมีคนเข้าไป ก้าวก่ายเกี่ยวข้องจะทำให้เขาเกิด ความรู้สึกขัดแย้งขึ้นมาแทน 2) ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่ามีความหวังใจต่อสวัสดิการ ด้านต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างแท้จริง บางครั้งผู้บริหารอาจคำนึงถึงอย่างจริงจัง แต่การแสดงออกอย่าง

ไม่เหมาะสมทำให้เกิดความล้มเหลวได้ เนื่องจากไม่มีตัวบ่งชี้ให้เห็นชัดเจน 3) ในบางสถานการณ์เป็นการดีที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจหรือความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของเขาเอง และ 4) ผู้บริหารควรพยายามส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้าใจถึงเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่า เป้าประสงค์ขององค์กรมีความหมายมากน้อยเพียงใดและเขาสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้อย่างไรพยายามสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง พร้อมทั้งพยายามเชื่อมโยงไปสู่ความสอดคล้องระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับเป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ลูธานส์ (Luthans, 2002 : 237-238) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

- 1) ยึดมั่นผูกติดกับค่านิยม เป็นอันดับแรก โดยการเขียนแสดงให้ทุกคนได้รับทราบ และผู้บริหารจะต้องบอกกล่าว ตอกย้ำอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ทำความกระแ่งและสื่อสารพันธกิจขององค์กร สร้างให้เกิดค่านิยมต่อการปฏิบัติงานโดยการให้การปฐมนิเทศและฝึกอบรม สร้างประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
- 3) ประกันในความยุติธรรมขององค์กร สร้างความเข้าใจในขั้นตอนที่ยังข้องใจหรือไม่กระแ่ง โดยเปิดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง
- 4) สร้างจิตสำนึกของความเป็นชุมชนร่วมกัน สร้างค่านิยมพื้นฐานของความเป็นหนึ่งเดียว การใช้ประโยชน์ร่วมกันและความเป็นทีมงานโดยการทำงานร่วมกัน และ
- 5) สนับสนุนการพัฒนาพนักงาน ให้งานที่ทำท่ายและเสริมพลังอำนาจแก่พนักงาน

ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษในการที่จะรวมกลุ่มกันในสังคม การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ Porter and other (1974 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2538) ได้ชี้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรและต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต้องประกอบด้วยลักษณะทางธรรมชาติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยาบุคคลจะต้องมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม มีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งมีสติปัญญาและความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น
- 2) ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และการสนับสนุนจากกลุ่ม จึงเป็นสิ่งดึงดูดใจให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ความสัมพันธ์ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ธรรมชาติขององค์กร ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ
- 4) ธรรมชาติการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในงาน

ธำรงค์ศักดิ์ กงศาสวัสดิ์ (2007) ได้เสนอแนวคิดในการเสริมสร้างความผูกพันของคนต่อองค์กรไว้ดังนี้ คือ 1) การได้ทำงานกับผู้ที่มีความน่าเคารพศรัทธา คือ เป็นหัวหน้างานที่มีความน่าเลื่อมใส น่าเคารพศรัทธา สามารถไหว้ได้โดยสนิทใจ นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนเก่ง ฉลาดนับไว ดังนั้นองค์กรต้องสร้างคนดีและเก่งในองค์กรโดยการสนับสนุน

และพัฒนาขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของการธำรงรักษาคนดีและเก่งในทุกระดับขององค์กรเอาไว้

2) มีสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีกับคนรอบข้างทั้งงานภายใน เช่น การจัดฝึกอบรมประชุมสัมมนา และงานภายนอก เช่น การจัดตั้งชมรม กิจกรรมสาธารณประโยชน์ การจัดงานเลี้ยง การจัดแข่งกีฬา ภายใน

3) ได้ทำงานที่สำคัญและมีความหมาย เพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานของบุคลากรและทำให้บุคลากรเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในงานทุกอย่างอยู่เสมอ

4) ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากองค์กร เมื่อพนักงานคนใดทำงานสำคัญๆ ประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องที่ต้องมีการจะต้องหาวิธีในการให้การยอมรับและชื่นชม เพื่อต่อยอดความรู้จากภายในของพนักงานคนนั้นซึ่งถือว่าเป็นการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

5) สามารถสร้างความสมดุลในตัวเองได้ดีคือ พนักงานต้องมีการจัดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว อย่าให้ล้ากันมากเกินไป ในขณะที่องค์กรจะต้องไม่มีนโยบายที่จะริดผลงานออกมาจากคนจนเกินข้อจำกัดของบุคคล

6) ได้รับการสอนงานและสนับสนุนผู้บริหารจะเข้าใจว่าการสอนงานคือการสอนงานพนักงานที่เข้ามาใหม่เท่านั้น ซึ่งไม่ใช่เพราะการสอนงานจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการทำงาน สรุปได้ว่าหากองค์กรใดขาดในเรื่องการสอนงานและสนับสนุนกับคนทำงานแล้วย่อมเป็นเหตุผลหนึ่งของการลาออกจากองค์กรในที่สุด

7) ได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการเป็นคนสำคัญและให้คนยอมรับ ดังนั้นหากองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมต่างๆ ในองค์กรก็ย่อมทำให้คนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม

8) มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการซักถามหรือมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะลดความขัดแย้งในองค์กร ทำให้คนมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

9) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม องค์กรที่ดีต้องให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐานของงาน ตลอดจนดัชนีหรือตัวชี้วัดเป้าหมายในการทำงานของคนในตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กร

10) ได้รับโอกาสให้มีการพัฒนา และก้าวหน้าในองค์กรที่มีการจัดการที่ดีจะมีวิธีการพัฒนาสายความก้าวหน้าสำหรับคนในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผนความก้าวหน้าที่กับการจัดการเกี่ยวกับความก้าวหน้าของคนในองค์กร

11) มีการแจ้งขอบเขตหน้าที่และความคาดหวังในงานอย่างชัดเจน เมื่อมีการแจ้งขอบเขตหน้าที่ของงานให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบชัดเจนแล้วก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจความคาดหวังขององค์กรหรือหัวหน้างานได้ถูกทิศทางดียิ่งขึ้น และ

12) มีเครื่องมือใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

### 3.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

ได้มีผู้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรไว้หลายท่าน เช่น นิวแมนน์และเวเล็ค (Newmann and Wehlage, 1995 : 37) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยจำนวนมากกว่า 800 เรื่อง สรุปได้ว่า ความสำเร็จของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) และสมรรถนะของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ของนักเรียน มีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์การที่ย้อนหลังไปถึงทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรรายบุคคล สอดคล้องกับ ภรณ์ มหานนท์ (2529 : 97) พบว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพต่อองค์การดังนี้ คือ 1) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง 2) บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย 3) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ และ 4) บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญต่อองค์การอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ ประดับ ชัยพฤกษ์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศของครู ระดับการศึกษาของครูและขนาดของโรงเรียน สอดคล้องกับ วาสนา ไชยพรรณ (2546) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ และภาวะผู้นำองค์การ สอดคล้องกับสุมิตร ขาวประภา (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับอัญชนา พานิช (2550) ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับสุदारัตน์ จอมคำสิงห์ (2552) ศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

## สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า มีปัจจัยเชิงสาเหตุ จำนวน 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน แต่ยังไม่มีการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 ตัวโดยสร้างเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรผลคือ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและทำการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์



*Christian University of Thailand*

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนาเชิงสัมพันธ์ (Correlational descriptive research) ในลักษณะของการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Structural Equation Model) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 ประกอบด้วยครูผู้สอน จำนวน 79,327 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 13,557 โรงเรียน(ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ณ วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2553)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 400 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนในการสุ่มดังนี้

ขั้นที่ 1 จำแนกเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ออกเป็น 19 เขตตรวจราชการ

ขั้นที่ 2 สุ่มจังหวัดตามสัดส่วนจำนวนจังหวัดที่อยู่ในแต่ละเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยสุ่มอย่างง่ายได้จำนวน 20 จังหวัด

ขั้นที่ 3 สุ่มเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่อยู่ในแต่ละจังหวัด โดยสุ่มอย่างง่ายได้จำนวน 20 เขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นที่ 4 สุ่มโรงเรียนในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้ได้เขตพื้นที่การศึกษาละ 10 โรงเรียน โดยสุ่มอย่างง่ายได้จำนวน 200 โรงเรียน

ขั้นที่ 5 สุ่มครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียนๆ ละ 2 คน ได้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนจำนวน 400 คน

**ตารางที่ 1** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัด โรงเรียนและครูผู้สอน

เขตตรวจราชการ	จังหวัด	โรงเรียน	ครูผู้สอน
เขต 1	เชียงราย	10	20
เขต 1	น่าน	10	20
เขต 2	พิษณุโลก	10	20
เขต 3	พิจิตร	10	20
เขต 4	ปทุมธานี	10	20
เขต 5	ลพบุรี	10	20
เขต 6	นครปฐม	10	20
เขต 7	สมุทรสงคราม	10	20
เขต 8	นครนายก	10	20
เขต 9	ระยอง	10	20
เขต 10	หนองบัวลำภู	10	20
เขต 11	สกลนคร	10	20
เขต 12	ขอนแก่น	10	20
เขต 13	บุรีรัมย์	10	20
เขต 14	อุบลราชธานี	10	20
เขต 15	ชุมพร	10	20
เขต 16	ตรัง	10	20
เขต 17	พังงา	10	20
เขต 18	ยะลา	10	20
เขต 19	สงขลา	10	20
รวม	20	200	400

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่ใช้สำหรับสอบถามครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถามครูผู้สอนเกี่ยวกับ เพศ ตำแหน่ง อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และอายุราชการ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำของประยงค์ ชูรัชย์ (2548 : 124 - 128) ที่ได้ปรับมาจากแบบวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) โดยใช้วัดพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 41 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 2.1 ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 26 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 1 - 26 และ 2.2 ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 27 - 41 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Category Rating Scale) 5 ช่วงคะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ มาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยพัฒนามาจากแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของชญาธิศ กัญญา (2550) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของ คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989) โดยใช้วัดวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 57 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 3.1 วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ข้อคำถามข้อที่ 1 - 20 3.2 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 21 - 38 และ 3.3 วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ ได้แก่ข้อคำถามข้อที่ 39 - 57 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Category Rating Scale) 5 ช่วงคะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

- 5 คะแนน หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยพัฒนามาจากแบบสอบถามความผูกพันต่อโรงเรียนของเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551) ที่ได้ปรับปรุงแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire : OCQ) ของมาวเคย์ สเตียร์สและพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1982) โดยใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 13 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 4.1 การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 4 , 7 , 9 , 12 และ 13 4.2 ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 1 , 2 , 3 และ 11 และ 4.3 ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 5 , 6 , 8 และ 10 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Category Rating Scale) 5 ช่วงคะแนน แบบสอบถามมีข้อคำถามทางบวก จำนวน 10 ข้อ คือ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 12 และ 13 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ข้อคำถามทางบวกแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนแบบสอบถามที่มีข้อคำถามทางลบ จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อที่ 5 , 8 และ 9 เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามทางลบจะให้คะแนนตรงกันข้ามกับทางบวก

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของมอทท์ (Mott, 1972 : 104) เป็นกรอบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 3 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสองในระดับดีมาก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จำนวน 6 ท่าน แบ่งเป็นผู้ดำเนินการโรงเรียน จำนวน 3 ท่าน และครูผู้สอน จำนวน 3 ท่าน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดนิยามและมิติประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ขอความยินยอมและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้นและตั้งคำถามเพิ่มเติมอย่างสอดคล้องกับเรื่อง ขณะสัมภาษณ์ ระยะเวลาใน

การสัมภาษณ์ครั้งละประมาณ 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมง ขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิ  
 จดบันทึกภาคสนาม (Field Note) และบันทึกเทป ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์  
 เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยจัดหมวดหมู่เป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ประเด็นหลัก : ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทาง  
 การเรียนสูง

การกำหนดนิยาม : ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการ  
 เรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้นักเรียน  
 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีทักษะและสมรรถนะที่สำคัญ และมีความสามารถทางด้านวิชาการ

การกำหนดมิติ : จากการจัดหมวดหมู่สามารถสรุปได้เป็น 7 ประเด็นย่อย  
 ได้แก่

1.1 “ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
 ของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ผลการทดสอบระดับชาติของนักเรียนชั้น ป.6 สูงกว่าระดับเขตพื้นที่  
 การศึกษาทุกวิชา ”

1.2 “ ความสามารถในการอ่านและเขียน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความสามารถ  
 ในการอ่านและเขียนของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ถ้าอ่านหนังสือไม่ออกเขียนหนังสือไม่ได้ จะให้ซ้ำชั้น ป.1 ”

“ เด็กต้องอ่านหนังสือได้ ”

1.3 “ ความสามารถในการคิดเลข ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงนักเรียนมีความ สามารถ  
 ในการคิดเลข โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ นักเรียนต้องสามารถ....คิดเลขเป็น ”

1.4 “ ความสามารถในการสื่อสาร ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความสามารถใน  
 การสื่อสารของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ โรงเรียนส่งเสริมให้เด็กได้พูด เล่าเรื่อง เล่าข่าว เป็นกิจกรรมหน้าเสาธง  
 เพื่อส่งเสริมให้เด็กมีการพูดที่ถูกต้อง ”

“ สามารถเขียนจดหมาย เรียงความ สามารถนำความรู้ไปบอก  
 ผู้ปกครองได้ ”

1.5 “ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความสามารถ  
 ในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ส่งเสริมให้เด็กมีกระบวนการคิดในทุกกลุ่มสาระ ”

“ การสอนเราจะสอนตามเนื้อหาแล้วตีประเด็นลงไปให้นักเรียนช่วยกัน  
 คิด ”

ดังนี้

1.6 “ทักษะชีวิต” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงทักษะชีวิตของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึง

“จะพานักเรียนไปเรียนยังแหล่งเรียนรู้ เด็กจะได้มีทักษะชีวิต ”

“ให้เด็กแบ่งงานกันเอง ควบคุมกันเอง ”

1.7 “ได้รับรางวัลในการแข่งขันทางวิชาการ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการแข่งขันทางวิชาการของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ส่งเสริมให้นักเรียนได้เข้าร่วมประกวดงานวิชาการต่าง ๆ ”

“หากมีการจัดประกวดงานวิชาการจะส่งทุกรายการ เพื่อเป็นการฝึกเด็ก”

2. ประเด็นหลัก : ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก

การกำหนดนิยาม : ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และนักเรียนมีความสุขกายและสุขภาพจิตที่ดี

การกำหนดมิติ : จากการจัดหมวดหมู่สามารถสรุปได้เป็น 8 ประเด็นย่อย ได้แก่

2.1 “ วินัยและความรับผิดชอบ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงวินัยและความรับผิดชอบของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“วินัยเป็นเรื่องสำคัญ เด็กต้องมีระเบียบวินัย ”

“โรงเรียนแบ่งเด็กเป็นกลุ่มๆให้ทำความสะอาดในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ”

2.2 “ ความซื่อสัตย์สุจริต”ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความซื่อสัตย์สุจริตของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“เราอยากสอนให้เด็กเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์ ”

“ไม่มีการลักขโมย ไม่มีของหายหรือเก็บของได้ก็จะส่งครู ”

2.3 “ ความกตัญญูกตเวทิต ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความกตัญญูกตเวทิตของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“พัฒนาเด็กให้มีความกตัญญู...เป็นรากฐานที่จะเป็นคนดีในสังคม ”

2.4 “ ส่งเสริมในเรื่องการกตัญญูรู้คุณ ”

2.5 “ ความเมตตากรุณา เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัว ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความเมตตากรุณา เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัวของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ในโรงเรียนจะไม่มีคนรวย มีแต่คนพอจะมีกินและไม่มียาก มีความเสมอภาคกัน ไม่มีใครอด ทุกคนได้ทานขนม ได้ทานอาหารทุกมื้อ มีน้ำใจที่ดีต่อกัน มีงานอะไรก็จะช่วยกันแบบไม่ต้องบังคับ และเขาก็ทำได้ดีมีความตั้งใจที่ทำ ”

“ ความประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ มีกิจกรรมออมทรัพย์ และรักษาเสื้อผ้าให้ดี ”

“ ส่งเสริมการใช้สิ่งของให้คุ้มค่า ”

2.6 “ ความสนใจใฝ่เรียนรู้ ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความสนใจใฝ่เรียนรู้ของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหาความรู้ในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ”

“ การเรียนรู้โดยโครงงาน เด็กจะไปค้นคว้าเป็นกลุ่ม ๆ แล้วสรุปเป็นองค์รวมในเรื่องที่ไปศึกษาค้นคว้า ”

2.7 “ จิตสาธารณะ ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงจิตสาธารณะของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ตอนเข้าเด็กจะช่วยกันเก็บเศษกระดาษโดยไม่ต้องบอก ”

“ พี่ช่วยสอนน้องอ่านหนังสือเป็นกลุ่ม ๆ คนไหนอ่านไม่ออกก็ช่วยกัน ”

2.8 “ สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงสุขภาพกายและสุขภาพจิตของนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ทุกเช้าโรงเรียนมีกิจกรรมการออกกำลังกาย และฝึกสมาธิให้กับนักเรียน ”

### 3. ประเด็นหลัก : ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

การกำหนดนิยาม : ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าทันกับความเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

การกำหนดมิติ : จากการจัดหมวดหมู่สามารถสรุปได้เป็น 10 ประเด็นย่อย ได้แก่

3.1 “ สภาพแวดล้อมและอาคารเรียน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงสภาพแวดล้อมและอาคารเรียนของโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ เราต้องทำให้โรงเรียนสวยงาม ร่มรื่น เหมาะกับการจัดการเรียนรู้ ”

“ อาคารเรียน โรงอาหารก็กำลังปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้สะอาด เด็กจะได้ปลอดภัย ”

3.2 “ แหล่งเรียนรู้ ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ของโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ นักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียน ”

3.3 “ ข้อมูลสารสนเทศ ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ต้องปรับให้เป็นปัจจุบัน ”

3.4 “ประสานหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการประสานหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ดึงทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน ”

“ ใช้หลักการมีส่วนร่วมทั้งชุมชน คณะครู และนักเรียนในการพัฒนาโรงเรียน ”

3.5 “ การประกันคุณภาพการศึกษา ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ การประกันคุณภาพดำเนินการตามมาตรฐานของ สพฐ.และ สมศ. ”

“ นำข้อบกพร่องและคำแนะนำของ สมศ.มาวางแผน ปรับกลยุทธ์ระบบการประกันให้ดีขึ้นกว่าเดิม ”

3.6 “ หลักสูตรสถานศึกษา ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ครูต้องสนใจหลักสูตร ผลการเรียนรู้ต่ำส่วนหนึ่งมาจากครูไม่ได้ใช้หลักสูตร ”

3.7 “ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ เน้นการให้เด็กเรียนรู้ด้วยตนเองโดยทำโครงการ ”

“ จัดให้เด็กอยู่ตามชมุขบริเวณโรงเรียนในช่วงพักกลางวัน เพื่อให้ผู้ดูแลน้องอ่านหนังสือ ”

3.8 “ การนิเทศภายในโรงเรียน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการนิเทศภายในโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ได้มอบหมายคณะครูนิเทศกันเองส่วนหนึ่ง ผู้บริหารนิเทศส่วนหนึ่ง ”

“ โรงเรียนดำเนินการนิเทศภายในอย่างไม่เป็นทางการ ”

3.9 “ ได้รับรางวัลหรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนประเภทต่าง ๆ ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงได้รับรางวัลหรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนประเภทต่าง ๆ โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ โรงเรียนเคยได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานประเภทโรงเรียนขนาดเล็ก ”

“ เป็นต้นแบบโรงเรียนวิถีพุทธ ”

3.10 “ เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการพัฒนาโรงเรียนจนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ จัดนิทรรศการผลงานนักเรียนทุกชั้นให้ผู้ปกครองดูผลผลิตในรอบปีและมีแบบประเมินความพึงพอใจให้ผู้ปกครองกรอกด้วย ”

4. ประเด็นหลัก : ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

การกำหนดนิยาม : ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึงความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน จนทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นประสบความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

การกำหนดมิติ : จากการจัดหมวดหมู่สามารถสรุปได้เป็น 7 ประเด็นย่อย ได้แก่

4.1 “ การแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้นของโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ มีครูไม่ครบชั้น จึงจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้น ”

“ โรงเรียนมีครู 3 คน ชั้น ป.1-4 ครู 1 คน ป.5-6 ครู 1 คน อนุบาลรวมชั้น ”

4.2 “ การระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ขอรับบริจาคคอมพิวเตอร์จากชุมชน ”

“ ใช้วิธีทอดผ้าป่าเพื่อการศึกษา ”

4.3 “ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ใช้วิธีศึกษาทางไกลจากโรงเรียนวังไกลกังวล ”

“ ส่งเสริมให้เด็กได้ใช้อินเตอร์เน็ตในการค้นคว้าหาข้อมูล ”

4.4 “ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองนักเรียนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ครูจะออกเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกคนปีละ 1 ครั้ง ทำให้ครูรู้จักและช่วยเหลือนักเรียนได้ ”

“ โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ดีมาก ครูรู้จักนักเรียนทุกคน ”

4.5 “ การสอนซ่อมเสริม ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการจัดสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ ครูจะดูว่าเด็กคนไหนเรียนอ่อนวิชาอะไร ก็จะสอนเน้นเรื่องนั้นมากเป็นพิเศษรายคน ”

“ ด้านการเรียนการสอนจะมีระบบการสอนซ่อมเสริม ”

4.6 “ ประสานการทำงานร่วมกันของครู ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการประสานการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ โรงเรียนมีโครงการครบทั้ง 4 กลุ่ม โดยครูทุกคนมีส่วนร่วมในทุกโครงการ ”

“ การทำงานจะมีการประชุมบ่อย เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน ”

4.7 “ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ การที่โรงเรียนประสบผลสำเร็จนั้น เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นกันเอง ”

“ กลางวันครูจะทานข้าวด้วยกัน ”

4.8 “ การแก้ปัญหาภายในโรงเรียนจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน ” ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงความร่วมมือในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยมีการกล่าวถึงดังนี้

“ คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพ เข้ามามีส่วนช่วยในเรื่อง ”

“ คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพราะที่นี้เป็นลูกหลานของเขาทั้งนั้น ”

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างข้อคำถาม

จากประเด็นหลักและมิติในแต่ละประเด็นย่อยที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เป็นตัวแทนในแต่ละประเด็นย่อยของความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 33 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 1-7 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 8-15 3) ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ข้อคำถาม ข้อที่ 16 - 25 และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามข้อที่ 26 - 33

### ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวเลือกของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยกำหนดลักษณะตัวเลือกของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Category Rating Scale) 5 ช่วงคะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

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

การแปลความหมายของคะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กรและด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1970) ดังนี้

- 4.50 - 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง ความคิดเห็นระดับมาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง ความคิดเห็นระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง ความคิดเห็นระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง ความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

## การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย มี 2 ขั้นตอน

### 1. การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity)

ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำแบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร และแบบสอบถามความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา โครงสร้างและภาษารวมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ข) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผล จำนวน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาษาไทย จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมของสำนวนภาษาและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามตัวแปร ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) พบว่า ข้อคำถามจากแบบสอบถามความคิดเห็นดังกล่าว มีค่าตั้งแต่ 0.80 - 1.00 และค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.84 – 0.99

## 2. การหาความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็น ไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ฉบับ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็น ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็น

แบบสอบถามความคิดเห็น	ค่าความเที่ยง
<b>1. ภาวะผู้นำ</b>	<b>0.93</b>
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	0.91
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.84
<b>2. วัฒนธรรมองค์การ</b>	<b>0.86</b>
วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์	0.94
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	0.85
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	0.84
<b>3. ความผูกพันต่อองค์การ</b>	<b>0.92</b>
การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ	0.84
ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน	0.82
ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ	0.80
<b>4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก</b>	<b>0.93</b>
ความสามารถในการผลิตให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	0.84
ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก	0.91
ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน	0.83
ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน	0.87

## การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย

ผู้วิจัยได้มีการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นเรื่องขอหนังสือจากคณะกรรมการจริยธรรมของมหาวิทยาลัยคริสเตียนและได้รับหนังสืออนุญาตจากคณะกรรมการจริยธรรมให้สามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

2. ผู้วิจัยชี้แจงการพิทักษ์สิทธิอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยในแบบสอบถามความคิดเห็น จะบอกถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็น และประโยชน์ เกี่ยวกับการเข้าร่วมวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้รับทราบ และดำเนินการเก็บข้อมูลเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ ยินยอมเข้าร่วมการวิจัยเท่านั้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถหยุด หรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิเสธนี้จะไม่มีความกระทบใดๆ ต่อกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยรักษาความลับของการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบ ของเปล่าให้กลุ่มตัวอย่างใส่แบบสอบถามความคิดเห็นส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย

4. ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับกลับคืนมาเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย เป็น ความลับและทำลายเมื่อสิ้นสุดการวิจัย

5. ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผลการวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่สามารถเชื่อมโยงตัว บุคคลหรือหน่วยงานใดได้

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อขอ ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจัดส่งแบบสอบถามความคิดเห็นถึง โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ผู้อำนวยการ โรงเรียนนำแบบสอบถามความคิดเห็นส่งให้ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างเป็นผู้ตอบ และเมื่อตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเสร็จแล้ว ให้นำใส่ซองปิดผนึกส่งคืน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวบรวมแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับคืนจาก โรงเรียนทั้งหมด นำส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ววันที่ 1 พฤศจิกายน - 30 ธันวาคม 2553 โดยส่งแบบสอบถามความคิดเห็นไปจำนวน 400 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืนจำนวน 389 ฉบับ และเมื่อได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามความคิดเห็นแล้ว พบว่า แบบสอบถามความคิดเห็นใช้ได้จำนวน 358 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.50

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้กำหนดโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น เป็นสถิติประเภทพหุตัวแปร ที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ 3 แบบคือ การวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) โดยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วยการวิเคราะห์โมเดลสำคัญ 2 แบบคือ 1) โมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของทั้งตัวแปรภายนอกและภายใน วิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธีคือ การวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ห้อยประกอบของตัวแปรนั้นเป็นการวิเคราะห์ห้อยประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนการวิเคราะห์การถดถอยนั้นทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงและค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร และ 2) โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) มีวิธีการวิเคราะห์อิทธิพล หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล และระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดลและข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยตัวแปรแต่ละตัวมีอิทธิพลทางตรงและ/หรือทางอ้อม มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อทราบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนาระดับของตัวแปรแต่ละตัวในกรอบแนวคิดการวิจัยที่สร้างขึ้น โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์การกระจายของข้อมูล

2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นสถิติวิเคราะห์ห้อยประกอบต่างๆที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

3. ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่นำเสนอผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทำการปรับโมเดลจากค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุดโดยค่าสถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้แก่

3.1 ค่าไคสแควร์ (Chi-Square) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติที่ว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไคสแควร์สูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าแบบจำลองไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ และค่าไคสแควร์ต่ำมากและมีค่าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ดังนั้น โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ควรมีค่าไคสแควร์ต่ำ (Golob, 2003 อ้างถึงในอาภา อรรถนุรณวงศ์, 2553 : 80 -81)

3.2 ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (Chi-Square per Degree of Freedom) ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลมีข้อจำกัดในกรณีที่มีจำนวนตัวอย่างมากจะทำให้ค่าไคสแควร์สูงมากจนอาจทำให้สรุปผลไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงต้องแก้ไขโดยพิจารณาค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำรากำหนดควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 (Kline, 1998 อ้างถึงในอาภา อรรถนุรณวงศ์, 2553 : 81)

3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit : GFI) และ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit : AGFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ส่วนดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป (Kline, 1998 อ้างถึงในอาภา อรรถนุรณวงศ์, 2553 : 81)

3.4 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (Root Mean Square of Approximation : RMSEA) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจากค่าฟังก์ชันความต่างประชากร (Population discrepancy function : PDF) เนื่องจากเมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ค่าสถิติดังกล่าวจะมีค่าลดลงเพราะค่าสถิตินี้มีค่าขึ้นอยู่กับองศาอิสระ (Hu and Bentler, 1990 อ้างถึงในอาภา อรรถนุรณวงศ์, 2553 : 81)

ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.05	แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องที่ดีมาก
ค่า RMSEA ระหว่าง 0.05-0.08	แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องดี
ค่า RMSEA ระหว่าง 0.08-0.10	แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องเล็กน้อย
ค่า RMSEA มีค่ามากกว่า 1.00	แสดงว่าโมเดลยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ใช้ค่าสถิติแสดงเส้นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กลดจนเสนอตารางแสดงอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้ไขโมเดลจากค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยศึกษาในโมเดลของสมการโครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วย ตัวแปร 4 ตัวได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การผูกพันต่อองค์กรและ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่ง ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 การแจกแจงความถี่และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้น

1.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของตัวแปร

1.3 ตรวจสอบการกระจายของข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Skewness แทน ค่าความเบ้

Kurtosis แทน ค่าความโด่ง

$\chi^2$  แทน ค่าไคสแควร์ (Chi-Square)

p-value แทน ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ

df แทน องศาอิสระ

GFI แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)

AGFI แทน ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjust goodness of fit index)

CFI	แทน	ค่าวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Goodness of fit index)
RMR	แทน	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Root mean square residual)
RMSEA	แทน	ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (Root mean square error of approximation)
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
TE	แทน	ค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน (Total effects)
DE	แทน	ค่าอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งถึงกัน (Direct effects)
IE	แทน	ค่าอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน (Indirect effects)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

LS	แทน	ภาวะผู้นำ
CUL	แทน	วัฒนธรรมองค์กร
COM	แทน	ความผูกพันต่อองค์กร
EFF	แทน	ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
EFF 1	แทน	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
EFF 2	แทน	ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก
EFF 3	แทน	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน
EFF 4	แทน	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 การแจกแจงความถี่และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุดและอายุราชการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะประชากร (n=358)

คุณลักษณะประชากร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	96	26.80
หญิง	262	73.20
ตำแหน่ง		
ครูผู้ช่วย	27	7.50
ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ. 1	22	6.20
ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ. 2	214	59.80
ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ. 3	95	26.50
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	22	6.10
31 - 40 ปี	51	14.20
41 - 50 ปี	99	27.70
51- 60 ปี	186	52.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	333	93.00
ประกาศนียบัตรบัณฑิต	4	1.10
ปริญญาโท	20	5.60
ปริญญาเอก	1	0.30
อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	53	14.80
11 - 20 ปี	46	12.80
21 – 30 ปี	121	33.80
มากกว่า 30 ปี	138	38.60

จากตารางที่ 3 พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจำนวน 358 คน ที่ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 73.20 เพศชายคิดเป็นร้อยละ 26.80 รับเงินเดือนในอันดับ คศ.2 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.80 รองลงมาคือรับเงินเดือนในอันดับ คศ.3 คิดเป็นร้อยละ 26.50 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.00

รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.70 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.00 มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.60 รองลงมาคือมีอายุราชการ 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.80

### 1.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตัวแปรประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของตัวแปรในแบบประมาณค่า 5 ระดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของตัวแปรโดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>1. ภาวะผู้นำ</b>	<b>4.19</b>	<b>.45</b>	<b>มาก</b>
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	4.23	.48	มาก
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	4.15	.51	มาก
<b>2. วัฒนธรรมองค์การ</b>	<b>3.68</b>	<b>.31</b>	<b>มาก</b>
วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์	4.29	.45	มาก
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.08	.84	ปานกลาง
วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.03	.47	ปานกลาง
<b>3. ความผูกพันต่อองค์การ</b>	<b>4.20</b>	<b>.47</b>	<b>มาก</b>
การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ	4.32	.58	มาก
ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน	4.60	.46	มากที่สุด
ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ	3.40	.68	ปานกลาง
<b>4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก</b>	<b>3.86</b>	<b>.39</b>	<b>มาก</b>
ความสามารถในการผลิตให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์			
ทางการเรียนสูง	3.43	.48	ปานกลาง
ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติ			
ทางบวก	3.9	.52	มาก
ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน	4.01	.47	มาก
ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.09	.50	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19, 3.88 และ 3.68 ตามลำดับ

ตัวแปรภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาคือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา และวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และ 3.03 ตามลำดับ

ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 รองลงมาคือ การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และ 3.40 ตามลำดับ

ตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01, 3.96 และ 3.43 ตามลำดับ

ส่วนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรทั้งหมด มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลมีค่าใกล้เคียงกัน โดยตัวแปรที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .31 และตัวแปรที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .47

### 1.3 ตรวจสอบการกระจายของข้อมูล

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลในตัวแปรประกอบด้วย ค่าความเบ้(Skewness) และค่าความโด่ง(Kurtosis)ของตัวแปรในแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Interval Scale) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

### ตารางที่ 5 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปร

ตัวแปร	Skewness	Kurtosis
1. ภาวะผู้นำ (LS)	-0.22	-0.42
2. วัฒนธรรมองค์กร (CUL)	0.49	0.34
3. ความผูกพันต่อองค์กร (COM)	-0.03	-0.75
4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF)	0.05	-0.50

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าความเบ้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานคือ มีค่าน้อยกว่า 2 โดยจากผลการวิเคราะห์ค่าความเบ้ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าความเบ้ในช่วง - 0.22 ถึง 0.49 โดยตัวแปรที่มีค่าความเบ้มากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.49 ตัวแปรที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ -0.22 ส่วนค่าความโด่งของข้อมูลพบว่า มีค่าความโด่งอยู่ในช่วง - 0.75 ถึง 0.34 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.34 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ -0.75 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ โดยเวสต์และคณะ (West et al., 1995 อ้างถึงในเสรี ชัดเข้ม, 2547 : 22) แนะนำว่า ค่าความเบ้ไม่เกิน 2.00 และค่าความโด่งไม่เกิน 7.00 แสดงว่า ทุกตัวแปรมีการกระจายใกล้เคียงกับโค้งปกติ

### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เชิงสาเหตุประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

	LS	CUL	COM	EFF
ภาวะผู้นำ (LS)	1.000			
วัฒนธรรมองค์กร (CUL)	.347**	1.000		
ความผูกพันต่อองค์กร (COM)	.481**	.156**	1.000	
ประสิทธิผลของโรงเรียน (EFF)	.488**	.323**	.357**	1.000

\*\* P < 0.01

จากตารางที่ 6 พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ (LS) วัฒนธรรมองค์กร (CUL) ความผูกพันต่อองค์กร (COM) และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก (EFF) ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก ความผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.488 ,0.481 และ 0.347 ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.323 และ 0.156 ตามลำดับ ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.357

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็กตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 358 คน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์โมเดลสำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement model) และ โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

### 3.1 การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement model)

รูปแบบแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภายในวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธีคือ การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเป็นการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนการวิเคราะห์การถดถอยทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริง และค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร และสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ว่าตัวแปรใดใช้วัดตัวแปรแฝงได้ดีที่สุด

ผลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันในโมเดลการวัดที่เป็นตัวแปรแฝง 1 ตัวแปร เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบในตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) ในโมเดลว่า เป็นองค์ประกอบที่แท้จริง ตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้ตรวจสอบมา ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปแสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (EFF1) ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก (EFF2) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (EFF3) และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน (EFF4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

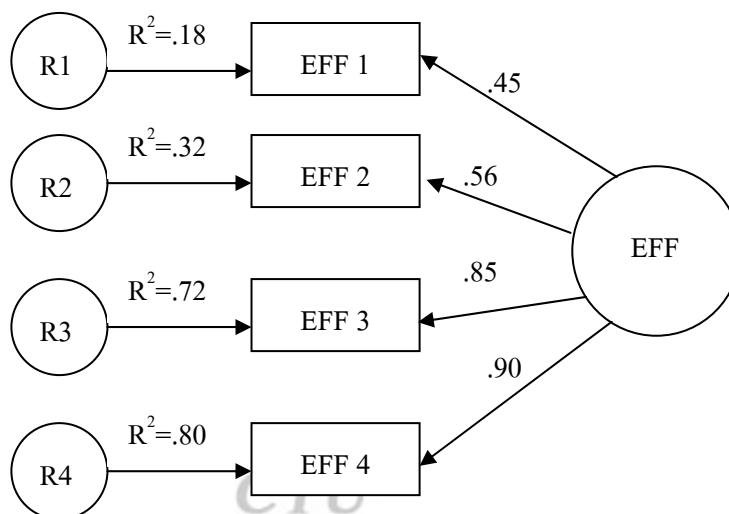
ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square ( $\chi^2$ )	14.979
Degree of Freedom (df)	9
Probability level	0.92
$\chi^2/df$ (CMIN/DF)	1.664
Goodness of fit index (GFI)	0.988
Root mean square effort of approximation (RMSEA)	0.043

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (EFF1) ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก (EFF2) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (EFF3) และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน (EFF4) เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) จริง เพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์เท่ากับ 14.979 ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.664 องศาอิสระเท่ากับ 1 ค่า p-value เท่ากับ 0.92 ค่า GFI เท่ากับ 0.988 และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.043

เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัย ซึ่งเป็นค่าที่บ่งชี้สัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรสังเกตได้รวม ปรากฏว่า ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) มากที่สุด เท่ากับ 0.80 รองลงมาคือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.72 ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.32 และความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.18 ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 80

จากการพิจารณาตัวประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (SEF) ทั้ง 4 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่า ตัวแปรประกอบที่อธิบายปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียน เรียงตามลำดับคือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน (EFF 4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.90 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (EFF3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.85 ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก (EFF2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.56 และความสามารถในการผลิตนักเรียนให้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (EFF1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.45 ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

### 3.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

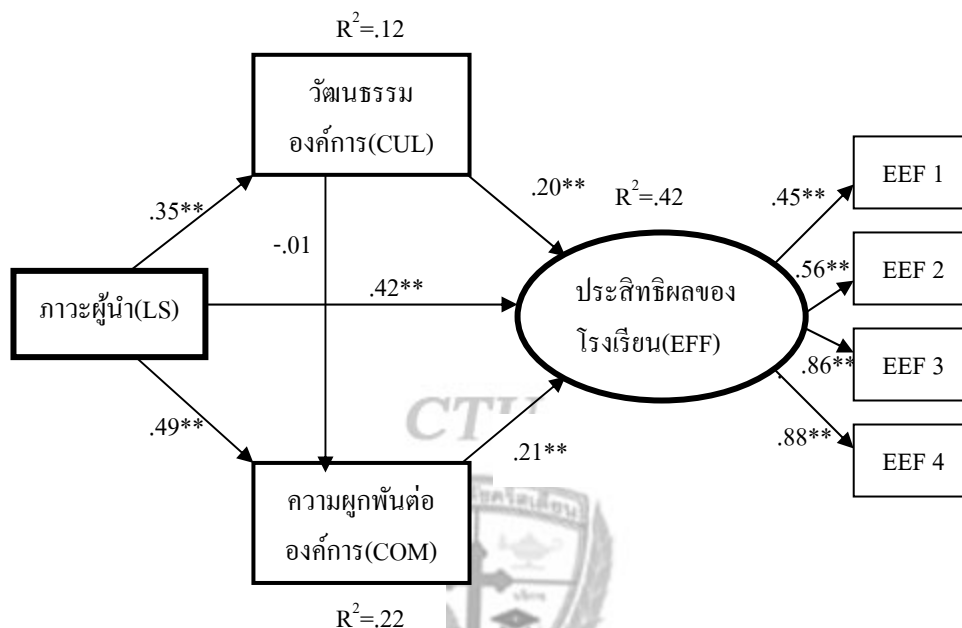
การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบไปด้วยตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยวิเคราะห์โมเดลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดแสดงได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าสถิติของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐาน (Hypothesized Model) และรูปแบบที่ปรับใหม่ (Modified Model)

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติใน รูปแบบ เบื้องต้น	ค่าสถิติใน รูปแบบ สุดท้าย
Chi-square ( $\chi^2$ )	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	68.633	14.979
Degree of freedom (df)	ใกล้เคียงกับค่าไคสแควร์	11	9
Probability level	มากกว่า 0.05	< 0.001	0.092
$\chi^2$ / df (CMIN/ DF)	น้อยกว่า 2	6.239	1.664
Goodness of fit index (GFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.950	0.988
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.872	0.963
Root mean square effort of approximation (RMSEA)	น้อยกว่า 0.05	0.121	0.043

Christian University of Thailand

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามสมมติฐาน (Hypothesized Model) ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 68.633 ค่า  $\chi^2$ / df เท่ากับ 6.239 องศาอิสระเท่ากับ 11 และมีค่า p-value เท่ากับ < 0.001 และเมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.950 ค่า AGFI เท่ากับ 0.872 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.121 ดังนั้นจึงต้องมีการปรับรูปแบบเพื่อให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 3

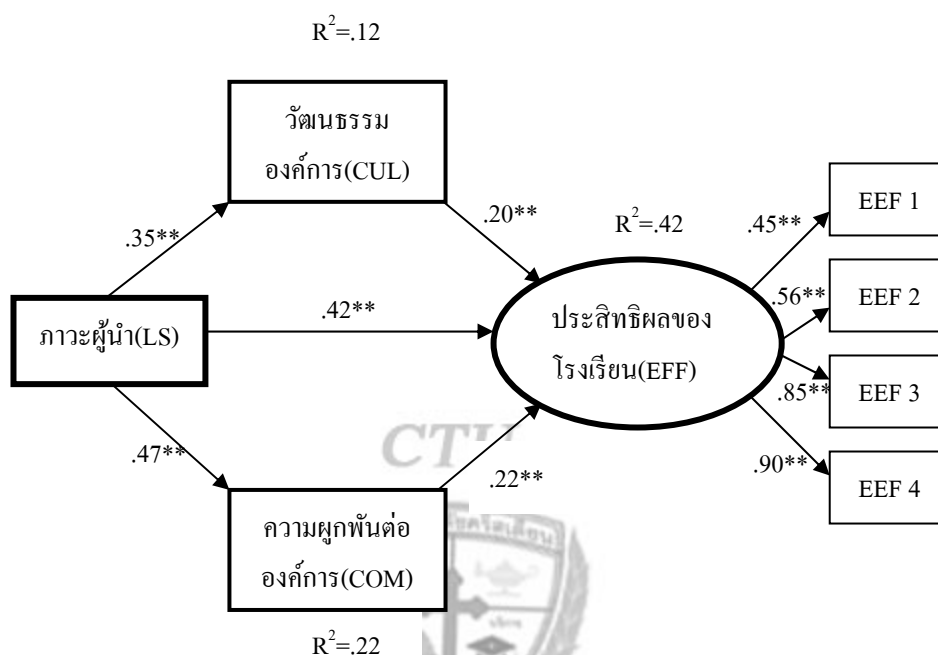


\*\*p < .01,  $\chi^2 = 68.633$ , df = 11, P-value = < 0.001, GFI = 0.950, AGFI = 0.872, RMSEA = 0.121

## Christian University of Thailand

### แผนภูมิที่ 3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามสมมติฐานการวิจัย

เมื่อทำการปรับรูปแบบแล้ว แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในทางที่ดีขึ้นโดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 14.979 ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.664 องศาอิสระ เท่ากับ 9 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.092 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.988 ค่า AGFI เท่ากับ 0.963 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.043 โดยหลังจากการปรับรูปแบบแล้ว รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น รายละเอียดแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 4



$**p < .01$ ,  $\chi^2 = 14.979$ ,  $df = 9$ ,  $P\text{-value} = 0.092$ ,  $GFI = 0.988$ ,  $AGFI = 0.963$ ,  $RMSEA = 0.043$

## Christian University of Thailand

แผนภูมิที่ 4 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก  
ที่ปรับเป็นโมเดลทางเลือก

ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่าไคสแควร์ 14.979 ที่ระดับองศาอิสระ (df) 9 ค่า Probability level 0.092 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน ( $H_0$ ) สรุปได้ว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.988 และ 0.963 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่า 0.90 และเข้าใกล้ 1.00 และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ  
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตารางที่ 9 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อมและค่าอิทธิพลรวมของรูปแบบความสัมพันธ์  
เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตัวแปร	อิทธิพล ทางตรง ( DE )	อิทธิพล ทางอ้อม ( IE )	อิทธิพลรวม ( TE )	สมมติฐาน (Hypothesis)
LS → EFF	.42**	.17**	.59**	Support H1
LS → CUL	.35**	-	.35**	Support H2
LS → COM	.47**	-	.47**	Support H3
LS → CUL → EFF	-	.07**	.07**	Support H4
LS → CUL → COM → EFF	-	-.00	-.00	Not support H5
LS → COM → EFF	-	.10**	.10**	Support H6
CUL → COM	-.01	-	-.01	Not support H7
CUL → EFF	.20**	-	.20**	Support H8
COM → EFF	.22**	-	.22**	Support H9

\*\* P< 0.01

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผล  
ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา  
ขนาดเล็ก จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวก  
ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) เท่ากับ 0.42 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิเคราะห์  
โครงสร้างจากตาราง พบว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร (CUL)  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง(path coefficient) เท่ากับ 0.35 ดังนั้น จึงยอมรับ  
สมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (COM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) เท่ากับ 0.47 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตารางพบว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจากผลกระทบทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์กร (total indirect effect) เท่ากับ 0.07 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า ภาวะผู้นำ (LS) ไม่มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า ภาวะผู้นำ (LS) มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) โดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร (COM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจากผลกระทบทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร (total indirect effect) เท่ากับ 0.10 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (CUL) ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร (COM) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7

สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (CUL) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) เท่ากับ 0.20 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 8

สมมติฐานที่ 9 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร (COM) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (EFF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) เท่ากับ 0.22 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9

## บทที่ 5

### อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยศึกษาใน โมเดลของสมการ โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วย ตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1. ภาวะผู้นำ จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำ 2 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) และรองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้แสดงพฤติกรรมในการบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่สำคัญกล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทำงานร่วมกับครูอย่างทุ่มเท กระตุ้นและให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาโดยยึดหลักคุณธรรม เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยอิสระ มองปัญหาต่าง ๆ ในแง่ดี เสนอวิธีการและปรับปรุงวิธีการในการปฏิบัติงานให้แก่ครู ให้ความช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน ยอมรับครูจากผลการปฏิบัติงาน และครูเกิดความภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน เป็นต้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้แสดงพฤติกรรมในการบริหารและการจัดการศึกษาดังกล่าว อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อนและหลังการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการพัฒนาตนเองและการพัฒนาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาโดยลำดับ เช่น ในปี

พ.ศ. 2550 ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และในปี พ.ศ.2553 ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามโครงการยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง ปีงบประมาณ 2553-2555 เป็นต้นจึงส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอุษา ยิ่งยงเมธิ (2550) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สอดคล้องกับชนันดา โชติแดง (2550) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับจิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

2. วัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมี 3 ลักษณะคือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เหนือชาและวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ ,  $3.03$  ตามลำดับ) ทั้งนี้เนื่องมาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมแสดงออก ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สำคัญกล่าวคือ ครูมีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็นงานที่มีเกียรติและมีคุณค่า ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม ครูทำงานด้วยความมุ่งมั่นร่วมแรง ร่วมใจกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน บรรยากาศการทำงานอบอุ่นเป็นกันเอง ครูมีการช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งในด้านการงานและเรื่องส่วนตัว ครูมีความรักผูกพัน เอาใจใส่ห่วงใยความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ครูพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันและครูมีความสุขในการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น การที่ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมแสดงออกที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติดังกล่าวอาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ ครูมีจำนวนน้อยและไม่ครบตามจำนวนชั้นเรียน การแบ่งงานกันทำจึงต้องยึดหลักการตามความจำเป็นและความเหมาะสมกับสภาพของแต่ละช่วงเวลา ไม่มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน แต่จะยึดผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552 : 11) นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.00 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.00 และมีอายุราชการมากกว่า 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.50 รองลงมาคือมีอายุราชการ 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.80 ซึ่งถือได้ว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงานจึงส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสมเกียรติ ศรีธราธิคุณ (2542) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชนพบว่า วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงาน โรงพยาบาลชุมชน มีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและวัฒนธรรมตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับเจริญ ว่องประฐานกุล (2547) ที่ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนคาทอลิกเขตสังฆมณฑล พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3. ความผูกพันต่อองค์การ จากผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมี 3 ลักษณะ คือ ด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมาคือ ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความรู้สึกและเจตคติอันดีต่อโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่สำคัญกล่าวคือ ครูมีความรัก ห่วงใยและมีความยินดีที่ได้มาปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ครูเห็นว่าเป็นการตัดสินใจถูกต้องที่ได้เลือกมาปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่คิดว่าเป็น โรงเรียนที่ดีและนำปฏิบัติงานอยู่ด้วยมากที่สุด ครูมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มตามศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ ครูมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนและต้องการให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ เป็นต้น การที่ครูมีความรู้สึกและเจตคติอันดีต่อโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กดังกล่าวอาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กครูส่วนใหญ่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) ครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียน เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ครูจึงได้คิดค้นและนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายที่แตกต่างไปจากโรงเรียนที่มีครูครบชั้นมาใช้ อาทิการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น การจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นเรียน การบูรณาการหลักสูตร การใช้บทเรียนสำเร็จรูป และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่รับเงินเดือนในอันดับคศ.2 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.80 รองลงมาคือรับเงินเดือนในอันดับคศ.3 คิดเป็นร้อยละ 26.50 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีอายุราชการมากกว่า 30 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.50 รองลงมาคือมีอายุราชการ 21- 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.80 จึงส่งผลให้ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีความผูกพันต่อองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับบาร์อน (Baron, 1986 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551: 16) ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลา ในการทำงาน

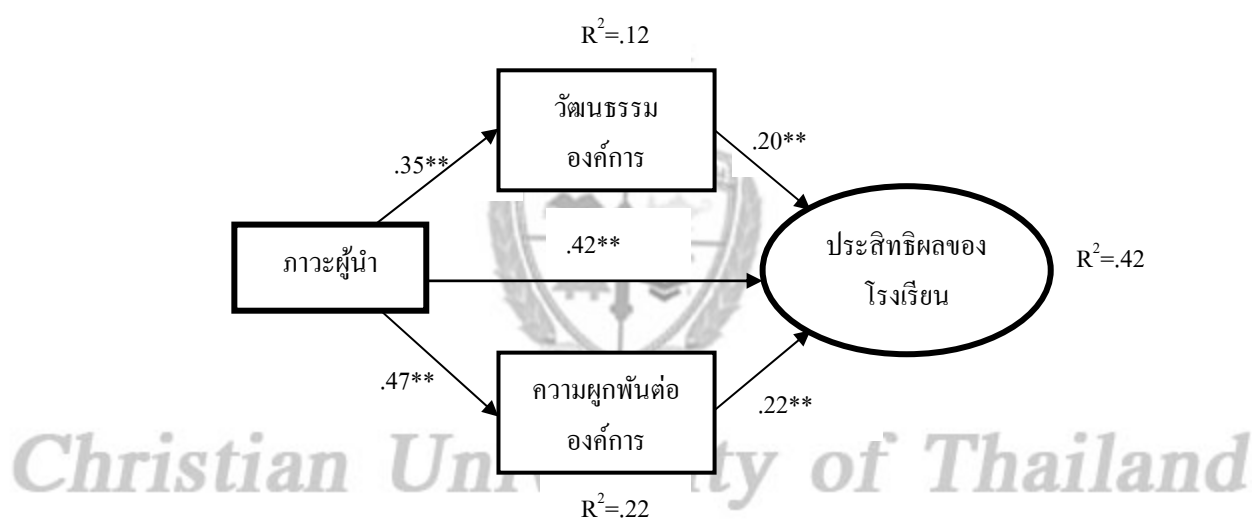
นานและมีตำแหน่งในระดับสูง และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ งานวิจัยของชนวรรณ สุระธรรมนิติ (2550) ที่พบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของเขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครู จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทินวัฒน์ เงินขาว (2546) และสัมฤทธิ์ ฝิวบัวคำ (2546) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกฤษฎา มังคะตา (2548) ที่พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับประชุม บำรุงจิตร (2551) ที่พบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีความผูกพันต่อโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับคือ ด้านความเชื่อถ้อยยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของโรงเรียน ด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างสูง เพื่อทำประโยชน์ให้โรงเรียน และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของโรงเรียน สอดคล้องกับชูเกียรติ งานไว (2551) ที่พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ การมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ การมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จากผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กใน 4 ด้านคือ ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ ) ทั้งนี้เนื่องมาจากประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งหมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สำคัญกล่าวคือ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและอาคารเรียนได้อย่างสะอาดเรียบร้อยและปลอดภัย โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมกับนักเรียนและท้องถิ่น โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนแก้ปัญหาภายในโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมของครู โรงเรียนประสานการทำงานร่วมกันของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองนักเรียนในการดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนประสานหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้นได้อย่างเหมาะสม นักเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และไม่เห็นแก่ตัว มีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีจิตสาธารณะ มีความใส่ใจในการดูแลมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ นั้น อาจเป็นเพราะว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นนอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน และแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด และที่โรงเรียนมีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) อย่างไรก็ตามการที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสามารถบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากดังกล่าว อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) จึงทำให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาทิ พัฒนาทักษะในการบริหารให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาทักษะในการออกแบบการเรียนรู้การสอนแบบบูรณาการให้แก่ครูผู้สอน ซึ่งทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกโรงเรียน จัดหาหนังสือ สื่อ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์และงานรับสัญญาณดาวเทียม ซึ่งช่วยให้นักเรียนที่อยู่ห่างไกลได้รับโอกาสรับการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกับผู้อื่น จัดหาวิทยากรภายนอกเข้ามาช่วยสอนในกลุ่มสาระที่ขาดแคลนหรือไม่มีความถนัด ซึ่งช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพและเต็มตามหลักสูตร สนับสนุนเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งช่วยให้ครูมีเวลาสอนเต็มที่ และ ส่งเสริมให้โรงเรียนได้ทำวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ และการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กตามบริบทของตนเอง ซึ่งผลการวิจัยเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552 : 7-8) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดยุทธศาสตร์และดำเนินการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กใน 4 ยุทธศาสตร์ คือ พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา (กระทรวง

ศึกษาธิการ,2552 : 9 - 10) จากผลการพัฒนาดังกล่าว จึงส่งผลให้ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของจูไร อุไรวัฒนา (2547) ; วานิชย์ สาขามุละ (2549) ; จิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) และเกษม เสือสีนวล (2551) ที่พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก

## ตอนที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก



จากผลการวิจัยได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยตัวแปรปัจจัยสาเหตุ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก คือภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรทุกตัวในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ร้อยละ 42 ซึ่งส่วนใหญ่มีความสอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยเกือบทุกข้อ แต่มีความแตกต่างกันระหว่างขนาดอิทธิพลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถอภิปรายในรายละเอียดได้ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.42 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำ 2 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาท

ทำให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ครูกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง และควบคุมตนเองได้ และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารและจัดการศึกษา โรงเรียนที่เป็นกระบวนการทำให้ครู มีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) และรองลงมาคือ มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) ซึ่งสอดคล้องกับวิลเลียมส์ (Williams, 2003 : 43) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทางบวกและทำให้โรงเรียนไปคู่เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นผู้มีอิทธิพลมากกว่าปกติในการแนะนำเกี่ยวกับคุณภาพการสอนและมาตรฐานต่างๆ ของโรงเรียน (HMI, 1999: 16) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร (กวี วงศ์พุม, 2542) ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 31) ซึ่งเฮย์ส (Heyes, 1996 : 381-383) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กจะส่งเสริมสนับสนุน ให้โอกาส ให้คำแนะนำด้านการสอน และทำให้วิสัยทัศน์บรรลุความสำเร็จ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน (ประทีป บินชัย และ นิพนธ์ กินาวงศ์, 2547 : 63-64) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำวัดได้ที่ผลผลิตขององค์กรหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Cambell, Corbally and Ransawyer, 1967) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีเยร์ (Steers , 1977 : 7-10) ที่ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburb and Ornstein, 2000 : 19) ที่พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับพิสนุ พงศ์ศรี (2542) ที่พบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวพจนอก ระบบโรงเรียน สอดคล้องกับภิรมย์ โชติแดง (2543) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 สอดคล้องกับจันทร์ธานี สงวนนาม (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา สอดคล้องกับรุจา รอดเข็ม (2547) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และบัณฑิต พังนิรันดร์ (2550) ที่พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สอดคล้องกับยังส์และคิง (Youngs and King, 2002) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง

ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 2 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.07 ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการเผชิญกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงคล้อยแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว (Kotter,1999) สอดคล้องกับจามจูรี จำเมือง (2548) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำขององค์การเป็นบทบาทสำคัญที่สามารถนำโรงเรียนให้สามารถดำเนินการตามระบบราชการได้อย่างราบรื่นโดยการจัดรูปแบบโครงสร้าง กำหนดวัตถุประสงค์ และแบบแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยเฉพาะในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ครูมีจำนวนน้อยและไม่ครบตามจำนวนชั้นเรียน รวมทั้งการขาดแคลนทรัพยากรอื่นๆ ที่ใช้ในการจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นตัวแปรสำคัญในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างใกล้ชิดทั้งทางด้านงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป รวมทั้งแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับวิลเลียมส์ (Williams, 2003 : 4309) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนและความสามารถของครู จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และเส้นทางที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผ่านความผูกพันต่อองค์การ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10 ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ ครูมีจำนวนน้อยและไม่ครบชั้น แต่ครูและผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547) และปฏิบัติภารกิจอื่นนอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , 2551) จึงส่งผลให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยครั้งนี้ขอขยายได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแล้ว ยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านความผูกพันต่อองค์การของครู แต่มีอิทธิพลโดยตรงมากกว่าโดยอ้อม

นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.35 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน การสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา สร้างสรรค์คุณภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นและสร้างเสริมทั้งด้านวิชาการ ด้านขวัญกำลังใจผลักดันให้ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องสามารถสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งส่งเสริมให้นำระบบการประกันคุณภาพไปสู่วัฒนธรรมการทำงานขององค์การ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 59-62) แม็กคาบี (McCabe, 2001) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิภาพการทำงานในโรงเรียนของครู ความร่วมมือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความพยายามดิ้นรนของครู นอกจากนี้ผู้บริหารยังถือเป็นพลังที่สำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมโรงเรียน การพัฒนาวิชาชีพครู ส่งผลต่อประสิทธิภาพทำงานของครู ในฐานะที่ทำงานสัมพันธ์กันภายในกลุ่มระหว่างครูกับผู้บริหาร และความรู้สึกเห็นคุณค่าและเชื่อถือไว้วางใจในผู้บริหารของครูขึ้นอยู่กับการวางแผนพัฒนาวิชาชีพ วัฒนธรรมกับการพัฒนาวิชาชีพครูจึงมีความเกี่ยวพันกันอย่างมากต่อความสำเร็จของบุคคล สอดคล้องกับวิลเลียมส์ (Williams, 2003 : 4309) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนและความสามารถของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นเครื่องกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและส่วนรวม การเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกของแต่ละคน (Cambell, Corbally and Ransawyer, 1967) วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมเหล่านี้ ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ และเพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของบุคลากรในองค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ภักดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร กับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา จำแนกตามประสิทธิภาพของผู้บริหารและสถานที่ตั้งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ร้อยละ 73.70 และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านการมอบอำนาจ ร้อยละ 75.43

ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47 ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลกระทบทำให้เจตคติ แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้มีความผูกพันทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจนั้น เป็นผลมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสม

สามารถปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ และเป็นผู้นำที่ดีตลอดจนมีความพึงพอใจในตัวเองได้บังคับบัญชา พฤติกรรมการบริหารมีผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียน ซึ่งการสร้าง ความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างการทำงานอย่างทุ่มเทร่วมมือร่วมใจ ช่วยปรับปรุงแก้ไขและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับโรงเรียน (Kanter, 1986 อ้างถึง ใน ประทุม ฤกษ์กลาง, 2539) สอดคล้องกับฟาซซี (Fazzi, 1994 : 17-19) ที่เห็นว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กร ภาวะผู้นำมีความจำเป็นในกระบวนการต่างๆ เช่น การจัดองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เป็นต้น และภาวะผู้นำจะเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาของกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกลุ่ม (Cambell, Corbally and Ransawyer, 1967) ซึ่งสอดคล้องกับบารอน (Baron, 1986 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551 :16) ที่พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงคือบุคลากรมีความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาของตนเอง และยูเซฟ (Yousef, 2000) ยังพบอีกว่า ถ้าผู้บริหารได้ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการให้คำปรึกษาและการให้มีส่วนร่วมแล้ว จะช่วยให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้การที่บุคลากรได้ทำงานกับผู้บริหารที่มีความน่าเชื่อถือใส่น่าเคารพศรัทธา สามารถไหว้วินได้โดยสนิทใจ เป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนเก่ง ฉลาด และฉับไวก็จะเป็นการเสริมสร้างให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2007) ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงและมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ก็เชื่อมั่นได้ว่าองค์กรนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศความร่วมมือและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Kast and Rosenzweig, 1985 : 647- 648) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของมอททาสซ์ (Mottaz, 1987) ที่พบว่า การสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสอดคล้องกับเซง (Cheng, 1989 : 141) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในฮ่องกง พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สอดคล้องกับกับแมททิว และซาเจค (Mathieu and Zajac, 1990 : 171-194) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การรับรู้ว่าคุณมีความสำคัญ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความยุติธรรม โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับกิเซลและคนอื่นๆ (Geijsel and Other, 2003: 228 – 256) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันและความพยายามเป็นพิเศษของครู สอดคล้องกับโลโกมาร์ซิโนและคาร์โดนา (Logomarsino and Cardona, 2003) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องของเพื่อนร่วมงานได้ และลดความผูกพันด้านความก้าวหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานลง ขณะที่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ช่วยเพิ่มความผูกพันที่ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานและความผูกพัน

ทางด้านบรรทัดฐานขององค์การ สอดคล้องกับงูนิ สลีเกอร์และเดเนสสัน (Nguni, Slegers and Denessen, 2006) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สอดคล้องกับรอสส์และเกรย์ (Ross and Gray, 2006) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครูต่อพันธกิจโรงเรียน และผูกพันของครู ต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับศิริพร นาคสุวรรณ (2548) ที่ศึกษาการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของครู

## 2. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20 ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีทั้ง 3 ลักษณะคือ 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของครูในโรงเรียนทำให้ครูมีพฤติกรรมที่ขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์การมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมการแสดงออก มีลักษณะคล้อยตาม พึ่งพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงานและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายจากผู้บริหาร และ 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการของครูในโรงเรียน ทำให้ครูมีพฤติกรรมการแสดงออกมีลักษณะชอบเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08, 3.03$  ตามลำดับ) ซึ่งสอดคล้องกับที่อาโรบาและคิม (Arroba and Kim, 1992) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์การและการออกแบบงานรวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ ซึ่งซาธ (Sathe, 1985 : 25-31) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ความสำเร็จและประสิทธิภาพของ

องค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ 4) ช่วยลดปัญหาของความไม่เข้าใจในการสื่อสาร 5) ช่วยให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร 6) ช่วยให้การรับรู้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกัน และ 7) ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม สอดคล้องกับดาฟท์ (Daft, 1992: 323) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งที่สร้างให้โรงเรียนบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อ กลยุทธ์ของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุผลได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานและยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่สำคัญ 3 ประการ คือ เป็นเครื่องมือหรือเป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งยังเป็นเทคนิควิธีที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร และชี้ทิศทางตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใดๆ ตามค่านิยมของตน (Reid, 1992 : 58-59) สอดคล้องกับบราท์เวท (Brathwaite, 1993 : 27-29) พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงต้องมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่แข็งแกร่ง ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า และข้อปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้คนปฏิบัติยึดถือซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2544) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์กร ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจจะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ (Kilman, Saxton and Serpa, 1989 : 404-405) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของลูเนนเบอร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000 : 19) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับกิ๊บสัน (Gibson, 2000 : 15-17) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นเหตุให้องค์กรเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา สอดคล้องกับพิสนุ พงศ์ศรี (2542) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน สอดคล้องกับพร กิเสก (2546) ที่ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สอดคล้องกับรุจารอดเข็ม (2547) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับชวราณี สุขวิญญาณ์ (2549) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับชยาธิศ

กัญหา (2550) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้ยังได้ค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ข้อค้นพบดังกล่าวแตกต่างจากงานวิจัยอื่นๆ อาทิ ผลการวิจัยของเซอร์จิโอวานนีและสตาร์เรท (Sergiovanni and Starratt, 1988 : 158) ที่พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครู ผลการวิจัยของเซง (Cheng, 1989 : 141) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมในฮ่องกง พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ผลการวิจัยของปอปเพนส์ (Poppens, 2001) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันที่มีต่อวิทยาลัยเอกชนในเขต Midwestern พบว่า อาจารย์และผู้บริหารที่รับรู้วัฒนธรรมภายในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่สอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมมีระดับของความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่ไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์การได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีของการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยของโอลิเวียร์ (Olivier, 2001 อ้างถึงในพร ภิศก, 2546 : 56) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกัน เป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันของครูที่จะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ผลการวิจัยของกูเบอร์ (Guber, 2002 อ้างถึงในพร ภิศก, 2546 : 56) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์การ เช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์การ เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกได้ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันใ้องค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (Greenberg and Baron, 2003 อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ อันเนื่องมาจากมีข้อจำกัดด้านบุคลากร กล่าวคือ มีครูจำนวนน้อยและไม่ครบตามจำนวนชั้นเรียน การมอบหมายงานและ การปฏิบัติงานที่จะแบ่งงานให้ตามความรู้ความสามารถจึงไม่สามารถทำได้ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงอาจต้องสอนทุกวิชาหรือรับผิดชอบหลายๆชั้นเรียน ในขณะที่เดียวกันอาจจะต้องรับผิดชอบในการทำงานธุรการ โรงเรียนและงานธุรการชั้นเรียนไปด้วย ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องมีความสามารถที่จะยืดหยุ่นในการทำงานที่หลากหลาย การแบ่งงานกันทำจึงต้องยึดหลักการตามความจำเป็นและความเหมาะสมกับสภาพของแต่ละช่วงเวลา มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน ไม่มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน แต่จะยึดผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552 : 11) กอปรกับผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของครู ขนาด

อิทธิพลเท่ากับ 0.486 ด้วยเหตุนี้เอง จึงอาจทำให้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของไมเจน (Meijen, 2007) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูจึงส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครูอีกด้วย

### 3. ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22 ทั้งนี้เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีทั้ง 3 ลักษณะคือ 1) ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การที่ครูมีเจตคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน 2) ด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงาน หมายถึง การที่ครูมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้โรงเรียน และ 3) ด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การที่ครูมีความต้องการที่จะทำงานให้โรงเรียนต่อไป ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60$ ) รองลงมาคือ ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ ) และด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.40$ ) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับภรณ์ มหามนต์ (2529 : 97) ที่เห็นว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเป็นผู้ที่อุทิศแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดและคิดว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ความผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพต่อองค์กร กล่าวคือ บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ขณะที่มาร์ช และไซมอนด์ (March and Simond, 1985 : 84-92) ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นผูกพันกับการที่บุคคลมีกำลังใจในการทำงานหรือไม่เพียงใด ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลให้สมาชิกทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงที่บุคคลจะยินดีทำให้กับองค์กร สอดคล้องกับ

กับฟาซซี (Fazzi, 1994 : 17-19) ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่และสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือนเป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพินดา คิวานนท์, 2545 : 32) นอกจากนี้วิลาวรรณรพีพิศาล (2549: 261-262) ยังเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของ คุณงามความดีซึ่งกันและกัน ถ้าสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้วจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 2) เป็นการสร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร 3) เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จต่อองค์กร 4) เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร 5) เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) เป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน และ 7) เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่าง ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีร์ส (Steers , 1977 : 7-10) ที่ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับนิวแมนน์และเวห์ลเก (Newmann and Wehlage, 1995 : 37) ที่พบว่า ความสำเร็จของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความผูกพันและสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนภายในโรงเรียน สอดคล้องกับรูดเจ็ม (2547) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สอดคล้องกับอัญชญา พานิช (2550) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กล่าวโดยสรุปงานวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องมีการภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กล่าวคือตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์กรของครู และตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนและผ่านความผูกพันต่อองค์กรของครู ดังนั้นในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้อย่างยั่งยืนนั้นต้องสอดคล้องกับตัวแปรที่ค้นพบดังกล่าว

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนาเชิงสัมพันธ์ (Correlational descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยศึกษาในโมเดลของสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Model) ประกอบด้วย ตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์กรและ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ตอนที่ 1 สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย ตัวแปร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.2 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัยแต่ละตัว เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรสำหรับการวิจัย ประกอบด้วย

ตัวแปรสาเหตุ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

1.2.1 ภาวะผู้นำ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1.2.2 วัฒนธรรมองค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989) ประกอบด้วยวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และวัฒนธรรมลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับ - ก้าวร้าว

1.2.3 ความผูกพันต่อองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีของมาวเดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steer and Porter, 1982) ประกอบด้วยการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

ตัวแปรผล จำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีของมอทท์ (Mott, 1972) ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

1.3 จัดทำต้นแบบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยกำหนดเป็นรูปแบบสมมติฐาน

## ตอนที่ 2 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ชุด ดังนี้

2.1.1 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) จำนวน 41 ข้อ

2.1.2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดทฤษฎีของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989) จำนวน 57 ข้อ

2.1.3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวคิดทฤษฎีของมาวเคย์ สเตียร์และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1982) จำนวน 13 ข้อ

2.1.4 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามแนวคิดทฤษฎีของมอทท์ (Mott, 1972) จำนวน 33 ข้อ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) และค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) พบว่า ข้อคำถามจากแบบสอบถามความคิดเห็นดังกล่าวมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.84 – 0.99 และตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นด้าน โดยหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach 's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นด้าน ระหว่าง 0.80 – 0.94

2.2 กำหนดลักษณะประชากร คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 จำนวน 79,327 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 13,557 โรงเรียน

2.3 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 400 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling)

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กรและด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ลักษณะของแบบสอบถามความคิดเห็นดังกล่าวเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Category Rating Scale) 5 ช่วงคะแนน

การแปลความหมายของคะแนนใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1970) ดังนี้

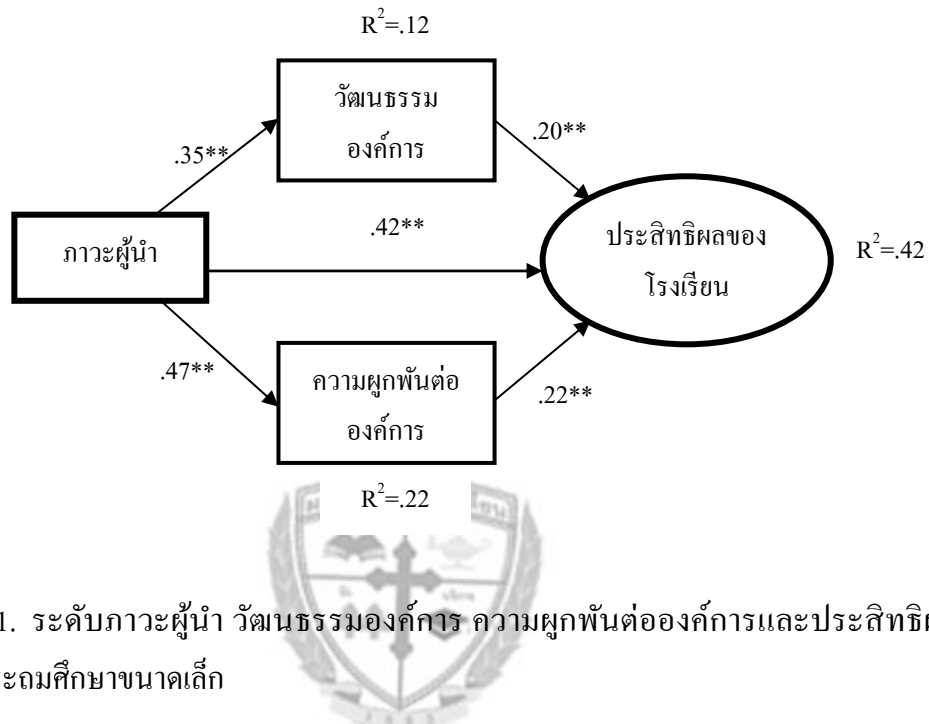
4.50 - 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

2.5 กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลให้ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบ และ นำส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน - 30 ธันวาคม 2553 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามความคิดเห็นไปจำนวน 400 ฉบับ ได้แบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืนที่มีความถูกต้องและสมบูรณ์จำนวน 358 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.50 ก่อนทำการกำหนดรหัสและลงบันทึกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นตรวจสอบการกระจายของข้อมูล วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปร วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบเพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ค่าประมาณพารามิเตอร์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ตรวจสอบความสอดคล้องด้วยค่าไคสแควร์ (Chi-Square) ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (Chi-Square per Degree of Freedom) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit : GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit : AGFI) และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (Root Mean Square of Approximation : RMSEA)

## สรุปผลการวิจัย



### 1. ระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

1.2 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

1.3 ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

1.4 ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

### 2. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบเพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กภายหลังที่มีการปรับแต่งรูปแบบใหม่ พบว่าค่าไคสแควร์ เท่ากับ 14.979 ค่า Probability level เท่ากับ 0.092 ที่ระดับของเสรีภาพเท่ากับ 9 ค่าไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (Chi-Square per Degree of Freedom) เท่ากับ 1.664 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit : GFI) เท่ากับ 0.988 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) เท่ากับ 0.9 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) เท่ากับ 0.043 ผลที่ได้จากค่าสถิติดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบที่

ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี รูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ร้อยละ 42 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Commonalities) ในการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในตัวแปรแฝงภายในพบว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่า  $R^2$  ของตัวแปรแฝงภายในทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าอยู่ในช่วง 0.18 - 0.80

3. ผลการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กตามสมมติฐานการวิจัย

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.42

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.35

3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.47

3.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.07

3.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์การของครู

3.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผ่านความผูกพันต่อองค์การของครู ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10

3.7 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของครู

3.8 วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20

3.9 ความผูกพันต่อองค์การของครูมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.22

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนและความผูกพันต่อองค์กรของครูมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ร้อยละ 42 ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยกำหนดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ยังมีภาวะผู้นำต่ำหรือขาดภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูงขึ้น โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนให้เข้มแข็ง และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความผูกพันต่อองค์กรสูงยิ่งขึ้น เพราะว่าการวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านความสามารถในการผลิตให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวกยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นๆ

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงให้สูงมากยิ่งขึ้นเพราะถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ก็จะช่วยให้ครูมีความพยายามสูงขึ้นส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของครูเกินความคาดหวัง โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาททำให้ครูมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ครูเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ส่งเสริมแรงได้ด้วยตนเอง และควบคุมตนเองได้

3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้ครูมีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง

4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูให้สูงยิ่งขึ้นซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้โรงเรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ แต่ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรและด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของครูยังต้องได้รับการพัฒนาเพื่อที่จะช่วยให้ครูทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่อไป โดยไม่คิดย้ายไปโรงเรียนใหม่หรือลาออกรายการ รวมทั้งยังช่วยให้ครูมีเจตคติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน

5. ควรนำแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยศึกษาจากปัจจัยเชิงสาเหตุ 3 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เช่น ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงสาเหตุที่กว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไปศึกษาเชิงคุณภาพเฉพาะรายกรณี เพื่อเป็นการตรวจสอบ และยืนยันว่ารูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปใช้พัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้จริง

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล หรือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล

4. ควรมีการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้เข้มแข็ง

5. ควรมีการศึกษารูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้สูงยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กฤษดา ผ่องพิทยา. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงปรารถนาและปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กฤษดา มังคะตา. (2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- กฤษมันต์ วัฒนานรงค์. (2549). เทคโนโลยีการศึกษาวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : สีนทวิ.
- กวี วงศ์พุด. (2542). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กาญจนา ชูซึ้ง. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.
- เกษม เสือสีนวล. (2551). คุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ขวัญใจ ศรีทาพัคตร์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2547). คู่มือปฏิบัติงานกฎหมายและวินัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2549). **มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการ  
ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

\_\_\_\_\_. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และ  
วิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

\_\_\_\_\_. (2551). **แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการ  
ศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี.  
คอมมิวนิเคชั่น.

งามตา ธาณีวรรณ. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
โยธยธร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**

จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
บุ๊คพอยท์.

จามจุรี จำเมือง. (2548). **รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์. สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**

จิระวุฒิ ศรีสร้อย .(2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.**

จูไร อุไรวัฒนา. (2547). **การศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นนิติบุคคล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.**

เจริญ ว่องประชาณุกุล. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อ  
โรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.**

เฉลิมยว ภาคะสัย. (2550). **ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**

ชนันดา โชติแดง. (2550) . ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชยาธิศ กัญหา. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณบัณฑิต.  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์. (2546). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของ  
พนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการ  
มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชาติชาย จันทศรี. (2546). รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ชูเกียรติ งานไว. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนตาม  
การรับรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ดวงใจ นิลพันธุ์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน  
และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร  
โทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดารุวรรณ ถวิลการ. (2552). วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน : การวิจัยเชิงชาติพันธุ์  
วรรณนา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทินวัฒน์ เงินขาว. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูโรงเรียน  
ประถมศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์  
พรินติ้ง.

ทิพวรรณ โอบยกุล. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย  
เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ชนวรรณ สุระธรรมนิติ. (2550). ความผูกพันต่อองค์การของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ระยองเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.  
กรุงเทพ : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.

ธีรวิทย์ เอกกุล. (2550). การวัดเจตคติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี : วิทยาออฟเซต.

ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพ : ไทยพัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพ : ไทยพัฒนาพานิช.

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2007). จะเสริมสร้างความผูกพันของคนในองค์กรเพื่อธำรงรักษาคนไว้ได้  
อย่างไร. Quality Accessories, 13(112), 52 – 54.

นันทิยา น้อยจันทร์. (2550). วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.

นิพนธ์ กินาวงศ์. (2541). หลักการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

นุชนรา รัตนศิริประภา. (2543). องค์ประกอบโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2550). อิทธิพลของลักษณะองค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน  
สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและ  
ความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณบัณฑิต. สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุษราคัญจน์ เป็ดทอง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผล  
ของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปัจเจก ทัพพรหม. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประชุม บำรุงจิตร์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ประดับ ชัยพฤกษ์. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินวงศ์. (2547). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าตามแนวภาวะผู้นำที่สัมพันธ์สมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร. 12 (1), 63-77.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2539). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประยงค์ ชูรักษา. (2548). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิติชาย ต้นปิติ. (2549). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิลัญ ภูมิพิพาคม. (2550). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปริษา ทศน์ละไม. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2538). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน  
เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุฎีบัณฑิต. สาขา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พรชัย เชื้อชูชาติ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับโรงเรียนเทศบาล  
ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุฎีบัณฑิต.  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรพรรณ นีวจันทิก. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อ  
องค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักเรียน. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2530). การสร้างและพัฒนาแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบ  
ทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พวงทิพย์ มั่งคั่ง. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

พักตร์สร สิริบุญยภัค. (2548). คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด  
เทศบาลจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พันธุ์เทพ ใจคำ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2551). วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรของราชการ. วารสาร  
พัฒนาสังคม. ปีที่ 10 เล่มที่ 2..

- พิมพ์ภักดี ปลั่งอุดม. (2544). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิสิฐ พูลสวัสดิ์. (2548). วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิสนุ ฟองศรี. (2542). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- ภรณี มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิภาพองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ภคินี ดอกไม้งาม. (2546). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภิรมย์ โชติแดง. (2543). ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มณฑนา มานะประสพสุข. (2546). ปัจจัยที่ส่งต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูสายงานผู้สอนในจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.
- มานิต บุญประเสริฐ. (2549). การพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- ขงยุทธ ปรีชากุล. (2543). ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนมสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุวราณี สุขวิญญูณ์. (2549). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เยาวลักษณ์ สุตะโกตร. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด “สนุก”.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รุ่ง แก้วแดง. (2543). **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มติชน.

\_\_\_\_\_. (2546). **โรงเรียนนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

รุจา รอดเข็ม. (2547). **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัช.

\_\_\_\_\_. (2548). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ชรรมสาร.

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. (2547). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2548). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหายบล็อกและการพิมพ์.

\_\_\_\_\_. (2550). **รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

\_\_\_\_\_. (2551). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ.2551-2555)**. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

\_\_\_\_\_. (2552). **รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : บริษัทเพลีนสตูดิโอ จำกัด.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)**. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

วรรณรต แสงมณี. (2544). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์.

วราภรณ์ สืบสหกร. (2545). **ทัศนคติ-เจตคติ 100**. กรุงเทพฯ : บี ไบท์ บুক.

วัชร วัชรเสถียร. (2540). **การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการนิเทศศาสตร์พัฒนาการฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วันชัย นพรัตน์. (2540). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12.**  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ขอนแก่น.
- วานิชย์ สาขามูละ. (2549). **ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร .** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาสนา ไชยพรรณ. (2546). **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ.** วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจลน์ โกษาแสง. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล  
โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิชากร, กรม. (2536). **การวิจัยเชิงพัฒนาระดับโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). **โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการ  
บริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.
- วิรัตน์ มะโนวัฒนา. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- วิลาวรรณ รพีพิศล. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). “**ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา  
คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์**”. วารสารวิชาการ. 1: 9-10.
- ศิริพร นาคสุวรรณ. (2548). **การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การ  
ของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขา  
เทคโนโลยีวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิลปชัย ศรีเกียรติ. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขต  
การศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2543). การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านทักษะ  
การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

\_\_\_\_\_. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

\_\_\_\_\_. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546  
และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

\_\_\_\_\_. (2547). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
พ.ศ.2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

\_\_\_\_\_. (2550). เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจาย  
อำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

\_\_\_\_\_. (2552). ผลการติดตามโรงเรียนขนาดเล็กที่เข้าร่วมโครงการแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา  
โรงเรียนขนาดเล็กปี พ.ศ. 2551-2553 ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2551) . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
อักษรไทย.

สงวน ช้างฉัตร. (2541). พฤติกรรมองค์กร. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม

สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ. (2542). วัฒนธรรมองค์กรกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาล  
วิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหาร  
การพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมชาย วรรณญาณุไกร. (2547). การสังเคราะห์ปฏิญญาพันธที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมบูรณ์ ชิตพงษ์ และคณะ. (2540). เอกสารประกอบการอบรมเรื่อง การวัดผลสัมฤทธิ์.  
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมโภชน์ นพคุณ. (2541). วัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร. วารสารข้าราชการ. 4(3): 46-52.

สนทนา นรินทร์. (2552). กว่าจะรัก...กว่าจะผูกพัน. Retrieved December 12, 2009, from  
<http://www.Oknation.net/blog/sontanapirun>.

สวนีย์ แก้วมณี. (2549). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. วารสารการบริหารสำหรับ  
นักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ, 27(3).

- สัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครปฐม.  
สาทร ฐิติโสภณ. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2540). จิตวิทยาการจัดการองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กเบงก์.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). หลักการบริหาร. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.  
สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุ๊คส์ลิงค์.  
\_\_\_\_\_. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.  
สุนันทา เลานันท์. (2544). การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ดี ดี บุ๊คส์โตร์.  
สุรชัย ช่วยเกิด. (2547). คุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล  
ของโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
สุรชัย ทินกระโทก. (2549). ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.  
สุพินดา ทิวานนท์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร  
และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
สุภารัตน์ จอมคำสิงห์. (2552). ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.  
สาขาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร : แนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ : บี  
เจ เพลทโปรดเซอร์.  
สุภาว อวตกุลสุทธิ. (2552). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล  
โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการพัฒนารัพยากร  
มนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
สุมิตร ขาวประภา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- เสรี ชัดเข้ม. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยื่นยัน. วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา. 2(1), 15-42.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2541). **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2550). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แหลมไทย พงษ์พรหม. (2546). **วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรวรรณ ปิลาธน์โอวาท. (2546). **การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรวรรณ รัตมี. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางชาวไทยในบริษัทข้ามชาติสาธารณรัฐเกาหลี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณ รักธรรม. (2532). **การพัฒนาองค์การ: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ระบบสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Management). **จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์**, 9(34), 34-41.
- อัญชญา พานิช. (2550). **องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัลสุริยา วรรณสูตร. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- เอกชัย โลหะกมลชัย. (2546). **การจัดสรรเวลากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตปริญญาโท (ภาคพิเศษ) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภา อรรถนุรณวงศ์. (2553). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตอบสนองของผู้ซื้อห้องชุดพักอาศัยในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

- อำภา ปิยามย์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุษา ยิ่งยงเมธี. (2550). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance  
And normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63.
- Alvesson, Mats (1989). "Organization, Culture and Ideology" **International Studies of  
Management and Organization** 17 (1987) : 4-18. quoted in Fred Luthans.  
**Organizational Behavior**. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Anastasi, Anne. (1968). **Personality Development**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Anderson, Judith A (2000). "Explanatory Roles of Mission and Culture : Organizational  
Effectiveness In Tennessee's Community Colleges." Dissertation, Ed. Higher  
And Adult Education Memphis Photocopied.
- Arroba, T. and James Kim. (1992). **Pressure at Work : A Survivals Guide for Manager**.  
2d ed London : McGraw-Hill Book Company.
- Baron, Robert A. and Jerald Greenberg. (1990). **Behavior in Organization** . 3<sup>rd</sup> ed. Boston :  
Allynand Bacon and Paul B. Paulus. **expectations**. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York : The Free  
Press.
- Bass, B. M. (1995). **Leadership and performance beyond expectation**. New York : Free Press.
- Best, John W. (1970). **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc.
- Brathwaite, G.G. (1993). **Enculturation: How the Work Related Behaviors of New  
Employee Change to Fit the Culture of Organization**. Toronto: University of Toronto, Canada.
- Brown, W. A. (2000). Organizational effectiveness in nonprofit human service organization :  
The influence of the board of directors. **Dissertation Abstracts international**, 60, 6403.
- Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment. The Socialization of Manager  
in Work Organization. **Administration Science Quarterly**. 19(4).

- Cambell, R. Corball, J.L. and Ramsawyer, J.A. (1967). **Introduction to Educational Administration**. Boston : Ally And bacon.
- Cameron, K.S. and Ettington, D.R. (1988). **Handbook of Theory and Research: The Conceptual Foundation of Organizational Culture**. New York: Agatton Press.
- Cheng, Li Yueh. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle –Size Firms of Taiwan. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge. 5 ( 1/2 ) :432-438.
- Cheng. Y. C. (1989). **An investigation of the relationship of organizational commitment And job attitudes to organizational culture. Organizational Structure, Leadership And Social Norms**. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Cooke, R. A. and Lafferty, J.L. (1989). **Level : Organizational culture inventory. Plymouth, MI : Human Synergistics .**
- Daft, R. L. (1992). **Organization: Cases and Design**. Singapore: West Publishing Company.
- \_\_\_\_\_. (1997). **Management**. 4<sup>th</sup> ed. Orlando : The Dryden Press.
- Dale, Kathleen. and Fox, Marilyn L. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment : Mediating Effect of Role Stress. **Journal of Managerial Issues .** 20 (1).
- Fazzi, Robert A. (1994). **Management Plus : Maximizing Productivity Through Motivations Performance and Commitment**. New York : Irwin Professional.
- Geijsel , Femke and Others. (2003). Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort Toward School Reform. **Journal of Educational Administration**. 41(3) : 228-256.
- Georgopoulos, B.S, and Tannenbaum, A.S.. (1975) The Study of Organizational Effectiveness. **America Sociological Review**. 22(October): 53.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. and Donnelly James H. (2000). **Organization : Behavior Structure Process**. 10<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw – Hill Inc.
- Good, Charter V. (1973). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Gordon, Stephen. (2004). **Professional Development for School Improvement : Empowering Learning Communities**. Boston : Pearson Education.
- Hall, G. E. and Hord, S. M. (2001). **Implementing Change: Patterns Principle and Potholes**. Boston: Allyn and Bacon.

- Hall, R. H. (1991). **Organizations structures, processes and outcomes**. New York : Prentice-Hall.
- Hallinger, P. and Heck, R. (1993). Exploring the Principal's Contribution to School effectiveness. *School. Effectiveness and School Improvement*. 9(2) : 157-191.
- Heyes, D. (1996). Aspiration, Perspiration and Reputation: Idealism and Self-Preservation in Small Schools Primary Headship. **Cambridge Journal of Education**. 26(3): 379-389.
- HMI. (1999). Small Schools: How Well Are They Doing? **Primary School Manager**, May/June : 14-16.
- Hoy, W. K., and Miskel. C. G. (1991). **Educational administration : Theory research and Practice**. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Kast, Fremont E., and Rosenzweig.(1985). **Organization and Management : A System and Contingency Approach**. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Book.
- Kendrick, J. A. (1988). **The emergence of transformational leadership practice in a school Improvement effect : A reflective study**. Dissertation Abstracts International, 49 (6A) 1330.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J., and Roy, S. (1989). **Gaining control of the corporate culture : Five key issues in understanding and changing culture**. San Fancisco : Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading Change** . Harvard Business Press.
- \_\_\_\_\_. (1999). **What leaders really**. America : President and Follows of Harvard College.
- Lieberman, A. (1994). Teacher Development: Commitment and Challenger. **In Teacher Development and the Struggle for Authenticity: Professional Growth and Structuring in the Context of Change**. New York: Teachers College Press.
- Logomarsino, Raul M. and Cardona, Pablo. (2003). Relationships Among Leadership, Organizational Commitment, and OCB in Uruguayan Health Institutions. **IESE Working Paper** No. D/494.
- Lok, P., and Crawford, J.(1999). The influence of organizational culture, subculture, leadership Style and job satisfaction on organizational commitment. **Leadership and Organization Development Journal**, 20(7), MCB university Press. Pp. 365-373
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. (2000). **Educational Administration : Concepts and Practices**. Belmont, California : Wadsworth Publishing Company.
- Luthans Fred . (2002). **Organizational Behavior**. 9<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Company.
- Manetje, O. and Martins, N. (2009). The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment. **Southern African Business Review**. 13(1).

- March, C. James and Simon. Herbert. (1985). **Organizations**. New York : Wiley.
- Mottaz, Clifford J. (1987) . “An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment.” **The Sociological Quarterly** 28: 542-558.
- McCabe, Lloyd Leon. (2001). The Inter-Relatedness of Professional Development and School Culture in Non-Urban Middle School. *Dissertation Abstracts International-A*. (CD-ROM). 62(4) : 1286.
- McDoniel, C., and Stumpf, I. (1993). **The organization culture : Implications for nursing Service**. *Journal of Nursing Administration*, 23(4X), 54-60.
- Mathieu John E., and Zajac, Danial M. (1990) . “A review and meta-analysis of the antecedents, And Consequences of organizational commitment” **Psychological Bulletin**. 108: 171-194.
- Meijen, Jolise Van Stuyvesant. (2007). **The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment at a Selected Local Municipality**. M.D (Management). Rhodes Island: Rhodes University. Photocopied.
- Miller, Brian Phillip. (2002). Leadership, Organizational Culture, and Managing Change: A Case Study of North Carolina’s Johnston Community College. **Dissertation Abstracts International- A**. 62(2): 437.
- Mitchell, Terrence R., and Jame R Larson. Jr. (1987). **People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. Singapore : McGraw – Hill International Editions.
- Moore, Alberta Kay. (2002). Small-Size School: A Historical Review and Synthesis of Research on Variable Affecting Students. **Dissertation Abstracts International- A**. 60(8): 2874.
- Mott, Paul E. (1972). **The Characteristic of Efficient Organizations**. New York: Harper and Row Publishers.
- Mowday, R. Steer, R.M. and L. Porter. (1982). **Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment , Absent and Turnover** . New York : Academy Press.
- Muchinsky, P. M. (1996). **Psychology applied to work**. 5<sup>th</sup> ed. New York : Books Cole Publishing Company.
- Newmann, R. and Wehlage, G. (1995). **Successful School Restructuring : A Report to the Public and Educators by the Center for Restructuring Schools**. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin.

- Nguni, Samuel, Slegers, Peter and Denessen, Eddie. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: **The Tanzania Case. School Effectiveness and School Improvement.** 17: 145-177.
- Open Business School. (1999). **Changing Culture , Managing Human Resources.** Buckingham : Open University Press.
- Owens, Robert G. (1995). Organizational Behavior in Deucation. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Poppens, B.B. (2001). Perceived and preferred organizational culture types and organizational commitment at Midwestern private nonprofit colleges. Dissertation Abstracts International, 61(10), 3919-A (UMI No. 9991659)
- Reid, B.A. (1992). A qualitative case study : How an organizational implements management practices that enables minority employees to become manager. Dissertation Abstracts International, 53(06), 2008-A. (UMI NO. 9931754)
- Robbins, S. P. (1993). **Organizational Behavior : Concepts, controversies, and applications.** 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Ross, John A. & Gray, Peter. (2006). Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Value: The Mediating Effects of Collective Teacher Efficacy. **School Effectiveness and School Improvement.** 17(2): 179-199)
- Sathe, Vijay (1985). **Culture and Related Corporate Realities.** Illinois : Richard P. Lrwin, Inc.
- Schein, E (1990). The Role of Founder in Creating Organizational Culture . **Organizational Dynamics.** Summer : 13-28.
- Seashore, S.E. and Yuchtman, E. (1967). "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly.** Vol.32 : 375 – 395.
- Sergiovanni Thomas J. and Starratt Robert J. (1988). **Supervision : Human Perspective.** 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Simosi, Maria . and Xenikou, Althena. (2010). The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Empirical Study in a Greek Organization. **The International Journal of Human Resource Management** 1466-4399, 21 (10) : 1598-1616.

Somech, Anit. (2005). Directive Versus Participative Learning Two Complementary Approaches Managing School Effectiveness. **Educational Administration Quarterly**. 44(5) : 777-800.

Steers, R. M. (1977). **Organizational effectiveness and work behavior**. New York : McMillan.

\_\_\_\_\_. (1988). Introduction to Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> ed. Boston : Scott Fore Snan And Company, 1988.

\_\_\_\_\_. (1991). **Motivation and work behavior**. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.

Tomlinson, Harry. (2004). **Educational Leadership: Personal Growth for Professional Development**. London : Sage Publications.

Trucker, B. A. and Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. **Journal of Leadership and Organization Studies Spring Retrieved**. May, 2010 , from [http:// www. Entrepreneur.com/tradejournals/article/122105372.html](http://www.Entrepreneur.com/tradejournals/article/122105372.html).

Waugh, D. (1999). Talking Heads: How have Headteachers in Primary Schools of Different Sizes Responded to Educational Changes. **Curriculum**. 20(1) : 18-33.

Wilkins Alam L. and Patterson Kerry J. (1985). **“You Can’t Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail.” In Gaining Control of the Corporate Culture**. (San Francisco : Kpssey-Bass.

William, L. K., Steers, R. M., and Terborg, J. R. (1995, September). **The effects of Transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore**. Journal of Organization Behavior, 16, 319-333.

Williams, Mark W. (2003). The Relationship Between Principal Response to Adversity and Student Achievement. **Dissertation Abstracts International-A. (CD-ROM)**. 64(12): 4309

Youngs, P., and King, M.B. (2002). Principal leadership for professional development to build School capacity. **Educational Administration Quarterly**, 38(5) , 643-670.

Yousef, Darwish A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. **Journal of Managerial Psychology**. 15(1) : 6-24.

Yukl, Gary A. (1994). **Leadership in Organization**. New Jersey : Prentice-Hall.

Zain, Zaharish.; Ishak, Razanita. and Ghani, Erlane G. (2009). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment : A Study on a Malaysian Listed Company. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**. ISSN 1450-2275. Issue 17.

Zammuto, R. R. (1982). **Assessing organizational effectiveness.** *Academy of management review*,  
9(4), 606-616.



*Christian University of Thailand*

CTU



ภาคผนวก

*Christian University of Thailand*

CTU



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ในการสร้างเครื่องมือ

Christian University of Thailand

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่สัมภาษณ์ในการสร้างเครื่องมือ

ดร. กวินเกียรติ นนทพัลละ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 1
ดร. ประกอบ กุลเกลี้ยง	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หนองบัวลำภู เขต 2
ดร. วิชัย แสงศรี	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 5
นายณัฐพงษ์ศักดิ์ หงส์สุวรรณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
นายบรรจง บรมทองชุ่ม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองจินดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
นายณรงค์ มณีเทศ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวอ่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
นางนุชนารถ เอกสิทธิ์	ครูโรงเรียนบ้านดอนทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
นางอารี บุญณะ	ครูโรงเรียนบ้านคลองจินดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
นางยุพา บุญยาจิณ	ครูโรงเรียนบ้านหัวอ่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

CTU



*Christian University of Thailand*

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

## ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ผศ.ดร. มาเรียม นิลพันธุ์	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผล
ผศ.ดร. นุชบา บัวสมบูรณ์	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาษาไทย
อาจารย์ ดร. พรรณี สุวัคฉี	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
ดร. สำเริง กุจิรพันธ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลนครปฐม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา
ดร. เกษมสันต์ มีจันทร์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านดงเกตุ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

*Christian University of Thailand*

CTU



ภาคผนวก ค

*Christian University of Thailand* แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

### เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ กลุ่มวิชาเอกการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยคริสเตียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. การตอบแบบสอบถามความคิดเห็น โปรดตอบทุกข้อและขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงจะช่วยให้การวิจัยมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้
3. ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม ดังนั้นผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ผู้บริหาร และตัวท่านแต่ประการใด ขอให้ท่านตอบอย่างอิสระโดยไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม
4. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร
  - ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร
  - ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
5. ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้คือ ครูผู้สอน เมื่อท่านตอบเสร็จแล้วกรุณาส่งที่งานธุรการของโรงเรียน เพื่อรวบรวมส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนสังกัด และขอบคุณยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในครั้งนี้

นายรังสรรค์ อ้วนวิจิตร

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

กลุ่มวิชาเอกการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยคริสเตียน

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่สอดคล้องกับสถานภาพของท่าน  
ในปัจจุบัน

### 1. เพศ

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

### 2. ตำแหน่ง

- ( ) ครูผู้ช่วย  
( ) ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ. 1  
( ) ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ. 2  
( ) ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ. 3  
( ) ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ. 4

### 3. อายุ

- ( ) ไม่เกิน 30 ปี  
( ) 31 - 40 ปี  
( ) 41 - 50 ปี  
( ) 51- 60 ปี

### 4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ( ) ปริญญาตรี  
( ) ป.บัณฑิต  
( ) ปริญญาโท  
( ) ปริญญาเอก

### 5. อายุรับราชการ

- ( ) ไม่เกิน 10 ปี  
( ) 11 - 20 ปี  
( ) 21 – 30 ปี  
( ) มากกว่า 30 ปี

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่า ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม  
ในการบริหารงานที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ระดับความคิดเห็นที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน

- 5 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ มากที่สุด  
4 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ มาก  
3 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ ปานกลาง  
2 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ น้อย  
1 หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ครูในโรงเรียนเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
2	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ครูเชื่อมั่นในการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยยึดหลักคุณธรรม					
3	ผู้บริหารแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาด้วยความมั่นใจ					
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ครูในโรงเรียนยอมรับและนับถือ					
5	ผู้บริหารระบุดุลประสค์หลักในการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูในโรงเรียนเข้าใจว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้ชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
7	ผู้บริหารเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน					
8	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูง					
9	ผู้บริหารมองปัญหาต่าง ๆ ในแง่ดี					
10	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครูในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					
11	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูขณะปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
13	ผู้บริหารชี้แจงเป้าหมายของการปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น					
14	ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
15	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของครูในโรงเรียน					
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาวิกฤตในบางเรื่อง					
17	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
18	ผู้บริหารเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู					
19	ผู้บริหารสามารถแนะนำให้ครูมองปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ					
20	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ					
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูลึกคิดหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย					
22	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูในโรงเรียนเป็นรายบุคคล มากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น					
23	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล					
24	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของครูเป็นรายบุคคล เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้น					
25	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครู โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
26	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
27	ผู้บริหารชี้แจงให้ครุทราบถึงสิ่งที่จะได้รับ เมื่อทำงานได้ถึงเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด					
28	ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของครู เพื่อให้ครู สนับสนุนการทำงาน					
29	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้ครูมีความพยายามในการ ปฏิบัติงาน					
30	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้ครูรับรู้ว่า จะได้รับรางวัลที่เหมาะสม เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
31	ผู้บริหารยอมรับนับถือครูในโรงเรียน จากการพิจารณาผลการ ปฏิบัติงานของครู					
32	ผู้บริหารแสดงความพึงพอใจ เมื่อครูในโรงเรียนปฏิบัติงานประสบ ความสำเร็จ					
33	ผู้บริหารมีความพยายามหาทางแก้ปัญหา เมื่อครูปฏิบัติงานต่ำกว่า มาตรฐานขั้นต่ำ					
34	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อถึงขั้นวิกฤต					
35	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด					
36	ผู้บริหารพร้อมที่จะแก้ปัญหาเรื้อรังให้สามารถคลี่คลายได้					
37	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ให้เป็นงาน ที่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด					
38	ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติงานเบี่ยงเบน ไปจากมาตรฐาน					
39	ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดเพื่อหา ข้อบกพร่อง					
40	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ด้วยตนเอง					
41	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงาน โดยอิสระ					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรใน  
ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ของแต่ละข้อความที่ตรงกับ  
ระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏมากที่สุด
- 4 หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏมาก
- 3 หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏปานกลาง
- 2 หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏน้อย
- 1 หมายถึง ค่านิยม / ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ปรากฏน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน					
2	ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
3	ครูในโรงเรียนมีความสุขในการทำงาน					
4	ครูมีความเชื่อว่างานในโรงเรียนเป็นงานที่ทำทวยความสามารถ					
5	ครูมีความเชื่อว่างานในโรงเรียนเป็นงานที่มีเกียรติและมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของสังคม					
6	ครูในโรงเรียนมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้านการศึกษาให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
7	ครูในโรงเรียนแต่ละคนมีความคิดริเริ่มในการพัฒนางานอยู่เสมอ					
8	ครูในโรงเรียนพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
9	ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี					
10	การทำงานในโรงเรียนมีการประสานงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
11	การทำงานในโรงเรียนเป็นลักษณะให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
12	ครูในโรงเรียนร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ครูในโรงเรียนสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านการทำงาน และเรื่องส่วนตัว					
14	ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันฉันท์พี่น้อง					
15	ครูในโรงเรียนมีความรักผูกพันต่อกัน					
16	ครูในโรงเรียนมีความเป็นกันเอง เปิดเผยจิตใจต่อกัน					
17	ครูในโรงเรียนทุกคนพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน					
18	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่รู้สึกว่าการบริหารงานอบอุ่น เป็นกันเอง					
19	ครูในโรงเรียนเอาใจใส่ ห่วงใยความรู้สึกของผู้ร่วมงาน					
20	ครูในโรงเรียนทำงานร่วมกัน ด้วยความเข้าใจ เอื้ออาทรต่อกัน					
21	ครูในโรงเรียนทำงานตามรูปแบบ และวิธีการที่เคยปฏิบัติมา					
22	ครูในโรงเรียนเชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บริหาร จะทำให้ตนเองเดือดร้อน					
23	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นคล้ายตามผู้บริหาร					
24	ครูในโรงเรียนปฏิเสธที่จะเสนอวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่					
25	ครูในโรงเรียนเชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นคล้ายตามผู้บริหาร จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
26	ครูในโรงเรียนมักแสดงการยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร ถึงแม้บางครั้งไม่เห็นด้วย					
27	ครูในโรงเรียนยอมรับและยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน โดยไม่มีเงื่อนไข					
28	ครูในโรงเรียนยึดถือระบบอาวุโส					
29	กฎระเบียบทำให้การบริหารงาน และการทำงานของผู้บริหาร เป็นไปด้วยดี					
30	ครูในโรงเรียนเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
31	ครูในโรงเรียนไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง แม้ว่าจะเป็นการปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ของตน					
32	ครูในโรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เมื่อปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ					
33	ครูในโรงเรียนต้องทำงานที่มีผู้บริหารควบคุมและตรวจสอบอยู่เสมอ					
34	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิเสธในการรับงานที่ต้องรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น					
35	ครูในโรงเรียนหลีกเลี่ยงการเข้าไปจัดการกับปัญหา และข้อขัดแย้งภายในโรงเรียน					
36	ครูในโรงเรียนหลีกเลี่ยงการมีปัญหาคัดแย้ง กับผู้บริหารหรือ เพื่อนร่วมงาน					
37	ครูในโรงเรียนรู้สึกผิด หากตนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในโรงเรียน					
38	ครูในโรงเรียนมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อตนทำความผิด					
39	ครูในโรงเรียนยอมรับนโยบายของโรงเรียน					
40	ครูในโรงเรียนพยายามแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่เสมอ					
41	ครูในโรงเรียนแสดงความไม่เห็นด้วย ต่อการเปลี่ยนแปลง ภายในโรงเรียน					
42	ครูในโรงเรียนที่แก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าได้ จะได้รับการยอมรับ ความสามารถจากผู้ร่วมงาน					
43	ครูในโรงเรียนพยายามแสดงความคิดเห็นต่อด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่เสมอ					
44	ครูในโรงเรียนเชื่อว่า การได้เลื่อนตำแหน่งเป็นความสำเร็จสูงสุด ในการทำงาน					
45	ครูในโรงเรียนรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจที่มีโอกาสได้นินทา เพื่อนร่วมงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
46	ครูในโรงเรียนชอบออกคำสั่งให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการยอมรับ					
47	ครูในโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับความสามารถ					
48	ครูในโรงเรียนที่ทำงานได้ดี และมีผลงานดีเด่น จะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการทำงาน					
49	ครูในโรงเรียนพยายามสร้างผลงานของตนเอง ให้เหนือผู้ร่วมงานอื่น					
50	ครูในโรงเรียนพยายามหาโอกาสกีดกันไม่ให้เพื่อนร่วมงานได้รับความก้าวหน้ามากกว่าตน					
51	ครูในโรงเรียนแข่งขันกันทำงานด้านการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพมากขึ้น					
52	การทำงานของครูในโรงเรียน ทำงานโดยไม่ต้องการให้มีความผิดพลาด					
53	ครูในโรงเรียนตรวจสอบการทำงานของตนเอง และผู้อื่น อย่างละเอียดถี่ถ้วน					
54	ครูในโรงเรียนรู้สึกผิด หากพบว่าตนทำงานบกพร่อง					
55	ครูในโรงเรียนทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และใช้ความระมัดระวังเพื่อไม่ให้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น					
56	ครูในโรงเรียนทำงานทุกอย่างตามแผนงานที่วางไว้ทุกขั้นตอน					
57	ครูในโรงเรียนยอมรับและยึดถือข้อผิดพลาดไว้เป็นบทเรียน					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่า ข้อความใดตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ของแต่ละข้อความ

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

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้มากที่สุด เพื่อช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ					
2	ท่านมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนแห่งนี้					
3	ท่านจะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
4	การปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ตรงกับเป้าหมายที่ท่านวางไว้					
5	ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน ท่านอาจตัดสินใจลาออกหรือย้ายไปอยู่โรงเรียนอื่น					
6	ท่านมีความยินดีที่ได้มาปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนแห่งนี้					
7	ท่านคิดว่าโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดีที่สุดที่ท่านได้มาปฏิบัติงานด้วย					
8	ท่านพร้อมที่จะย้ายไปอยู่โรงเรียนอื่น กรณีที่จะได้ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับงานที่ท่านปฏิบัติอยู่					
9	บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกไม่เห็นด้วยกับนโยบายของโรงเรียน					
10	ท่านมีความรู้สึกรักและห่วงใยโรงเรียนแห่งนี้เสมอ					
11	โรงเรียนแห่งนี้มีส่วนบันดาลใจให้ท่านสร้างผลงานที่ดีออกมา					
12	ท่านจะพูดกับบุคคลอื่น ว่าโรงเรียนแห่งนี้ น่าอยู่ปฏิบัติงานด้วย					
13	ท่านตัดสินใจถูกที่ได้มาปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้					

## ตอนที่ 5

### แบบสอบถามความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาแต่ละข้อความที่ตรงกับโรงเรียนของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓  
ของแต่ละข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

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

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกกลุ่มสาระ มีคะแนนโดยเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนของเขตพื้นที่ การศึกษา					
2	นักเรียนมีความสามารถในการอ่านและเขียน					
3	นักเรียนมีความสามารถในการคิดเลข					
4	นักเรียนมีความสามารถในการสื่อสารได้อย่างเข้าใจ					
5	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์					
6	นักเรียนมีทักษะชีวิตที่เหมาะสมแก่วัย					
7	นักเรียนได้รับรางวัลในการแข่งขันทางวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี					
8	นักเรียนมีวินัยและความรับผิดชอบ					
9	นักเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต					
10	นักเรียนมีความกตัญญูกตเวที					
11	นักเรียนมีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัว					
12	นักเรียนมีความประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	นักเรียนมีความสนใจใฝ่เรียนรู้					
14	นักเรียนมีจิตสาธารณะ					
15	นักเรียนมีความใส่ใจในการดูแลมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
16	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมและอาคารเรียนได้อย่างสะอาดเรียบร้อยและปลอดภัย					
17	โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน					
18	โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียน					
19	โรงเรียนประสานให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน					
20	โรงเรียนจัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องทุกปี					
21	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมกับนักเรียนและท้องถิ่น					
22	โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
23	โรงเรียนสามารถจัดการนิเทศภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24	โรงเรียนได้รับรางวัลหรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนประเภทต่างๆ เช่น โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนดีเด่น เป็นต้น					
25	โรงเรียนได้รับการพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน					
26	โรงเรียนสามารถแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้นได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
27	โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรจากบุคคลหรือหน่วยงาน มาใช้ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน					
28	โรงเรียนสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการแก้ปัญหา การจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
29	โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองนักเรียน ในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน					
30	โรงเรียนมีการจัดสอนซ่อมเสริมให้แก่นักเรียนด้านการเรียน อย่างสม่ำเสมอ					
31	โรงเรียนสามารถประสานการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
32	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วม ของครูในโรงเรียน					
33	โรงเรียนได้รับความร่วมมือในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน เป็นอย่างดี					

## ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ-สกุล** นายรังสรรค์ อ้วนวิจิตร  
**สถานที่เกิด** อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก  
**ที่อยู่ปัจจุบัน** 433/51 ถนนศรีสุริยวงศ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองราชบุรี  
 จังหวัดราชบุรี

### ตำแหน่งและประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2528 ครู 2 โรงเรียนสหภาพแรงงานการไฟฟ้านครหลวง  
 อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก  
 พ.ศ. 2535 อาจารย์ 2 โรงเรียนสินแร่สยาม อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2536 ครูใหญ่โรงเรียนวัดราชคาม อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2539 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านหนองไก่อแก้ว อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2541 หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี  
 พ.ศ. 2543 ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2545 ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2547 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1  
 พ.ศ. 2552 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2  
 พ.ศ. 2553 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครปฐม เขต 2

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก  
 พ.ศ. 2534 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการนิเทศ  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 พ.ศ. 2548 ปริญญานิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 พ.ศ. 2552 ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
 พ.ศ. 2554 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยคริสเตียน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.)