

การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
ของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร  
AN ANALYSIS OF MANAGEMENT FACTORS AFFECTING  
THE EFFECTIVENESS OF DEMONSTRATION SCHOOL IN  
THE OFFICE OF HIGHER EDUCATION COMMISSION  
IN BANGKOK



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
ปีการศึกษา 2556  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**AN ANALYSIS OF MANAGEMENT FACTORS AFFECTING  
THE EFFECTIVENESS OF DEMONSTRATION SCHOOL IN  
THE OFFICE OF HIGHER EDUCATION COMMISSION  
IN BANGKOK**

**NAPALUK ROONGSUWAN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT  
SRIPATUM UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2013  
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

|                      |  |
|----------------------|--|
| วิทยานิพนธ์เรื่อง    | การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร |
| คำสำคัญ              | ปัจจัยการบริหารจัดการ , ประสิทธิภาพของสถานศึกษา  |
| นักศึกษา             | นภาลักษณ์ รุ่งสุวรรณ   |
| อาจารย์ที่ปรึกษา     | ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์   |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง   |
| หลักสูตร             | ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา   |
| คณะ                  | วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ<br>มหาวิทยาลัยศรีปทุม   |
| ปีการศึกษา           | 2556   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษา 2) วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครอง จำนวนทั้งหมด 2,217 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ) โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) เป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) และแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ (percentage) ความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารจัดการในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยปัจจัยแต่ละด้านมีตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ การบริหารวิชาการ ( $\bar{x}=4.04$ , S.D. = 0.71) 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ( $\bar{x}=3.98$ ,

S.D. = 0.75) 3) ปัจจัยด้านครู ได้แก่ วิทยุญาณความเป็นครู ( $\bar{x}=4.19$ , S.D. = 0.68) 4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ( $\bar{x}=4.06$ , S.D. = 0.79) และ 5) ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร ( $\bar{x}=3.98$ , S.D. = 0.76)

ประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านนักเรียน ( $\bar{x}=4.04$ , S.D. = 0.68) ด้านครู ( $\bar{x}=3.94$ , S.D. = 0.70) และด้านโรงเรียน ( $\bar{x}=3.85$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

2. ประสิทธิผลของนักเรียนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ประเด็น เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้มีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนในโรงเรียนอื่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x}=3.89$ , S.D. = 0.84)

3. ปัจจัยบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างที่เหมาะสมวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล จะเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยมีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 430.49 ( $p=0.00$ ) ที่องศาอิสระ 229 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.91 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.036 แสดงว่า แบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**คำสำคัญ :** ปัจจัยการบริหารจัดการ , ประสิทธิผลของสถานศึกษา

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>TITLE</b>          | AN ANALYSIS OF MANAGEMENT FACTORS<br>AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF<br>DEMONSTRATION SCHOOL IN THE OFFICE OF<br>HIGHER EDUCATION COMMISSION IN BANGKOK |
| <b>KEYWORD</b>        | MANAGEMENT FACTORS , THE EFFECTIVENESS OF<br>DEMONSTRATION SCHOOL  |
| <b>STUDENT</b>        | NAPALUK ROONGSUWAN   |
| <b>ADVISOR</b>        | SIRINTHORN SINJINDAWONG DR.  |
| <b>CO - ADVISOR</b>   | SURACHAT SUNGROONG DR.   |
| <b>LEVEL OF STUDY</b> | DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN<br>EDUCATIONAL ADMINISTRATION  |
| <b>FACULTY</b>        | GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT<br>SRIPATUM UNIVERSITY  |
| <b>ACADEMIC YEAR</b>  | 2013   |

### ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the management and effectiveness of educational institutions 2) to analyze the management factors that affect the effectiveness of educational institutions , Demonstration School affiliated to the Office of Higher Education Commission in Bangkok. The sample was used 2,217 administrators , teachers , staff supports and parent by using purposive sampling of 5 Demonstration Schools in Bangkok. The Instruments were structured interview and questionnaire. Statistical were used percentage , frequency , Mean , S.D. and Confirmatory Factor Analysis.

The results of this research found that

1. The state of management all factors were at high level , and each of indicators' factors were higher than other indicators , including academic administration was in the management factors ( $\bar{x} = 4.04$  , S.D. = 0.71). Organizational commitment was in environmental factors ( $\bar{x} = 3.98$  , S.D. = 0.75). Spiritual teacher was in teacher factors ( $\bar{x} = 4.19$  , S.D. = 0.68). Communication was in the administrator factors ( $\bar{x} = 4.06$  , S.D. = 0.79) and an using of information and communication technologies was in the school's factors ( $\bar{x} = 3.98$  , S.D. = 0.76).

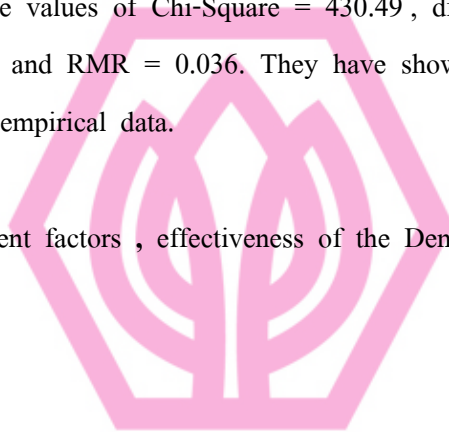
The effectiveness of the schools in overall were at high level , including the students ( $\bar{x}=4.04$  , S.D. = 0.68) , the teachers ( $\bar{x}=3.94$  , S.D. = 0.70) and the school ( $\bar{x}=3.85$  , S.D. = 0.65) , respectively.

2. The Effectiveness of students in all the factors at a high level and indicators "compared to other schools in the same vicinity , students in this school are very cheerful compared to students in other schools" ( $\bar{x}=3.89$  , S.D. = 0.84) higher than the other indicators.

3. Management factors that affect the effectiveness of the Demonstration schools , School factors which include reasonable structure , vision , mission , goals , a learning resource , The information technology and communications management , and monitoring and evaluation were a predictor of the effectiveness of education as well.

A Confirmatory Factor Analysis : The Second Order showed an agreement of analysis which average values of Chi-Square = 430.49 , df = 229 , P-value = 0.000 , GFI = 0.94 , AGFI = 0.91 and RMR = 0.036. They have shown that the model was properly in agreement with the empirical data.

**Keywords :** management factors , effectiveness of the Demonstration schools



## กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ดร.วราภรณ์ ไทยมา ประธานกรรมการการสอบ และ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้ลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สัญญา รัตนวราภรณ์ และ ผศ.ดร.วิจิต อุ๋อัน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาในการร่วมให้ความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทักษะและความรู้แก่ข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นับเป็นความกรุณาแก่ผู้วิจัย จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน ที่สนับสนุนให้ทุนการศึกษา “ทุนพัฒนาบุคลากร” หนึ่งปีการศึกษา

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่าของทุกท่าน ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และครู-อาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และคำแนะนำต่างๆ มาโดยตลอดระยะเวลาการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ คุณน้ำ พี่น้อง หลานๆ เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนๆ ในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการศึกษา จนสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

นภาลักษณ์ รุ่งสุวรรณ

มีนาคม 2557

## สารบัญ

|   |     |
|---|-----|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | I   |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | III |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | V   |
| สารบัญ.....   | VI  |
| สารบัญตาราง.....  | X   |
| สารบัญภาพ.....  | XII |
| บทที่   |     |
| 1 บทนำ.....   | 1   |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....   | 1   |
| คำถามในการวิจัย.....  | 6   |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....  | 6   |
| สมมติฐานการวิจัย.....   | 6   |
| ขอบเขตของการวิจัย.....  | 7   |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 8   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 11  |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....   | 16  |
| 2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 17  |
| ตอนที่ 1 เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิต.....   | 19  |
| 1.1 ความหมายและความสำคัญของโรงเรียนสาธิต.....   | 20  |
| 1.2 ความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย.....  | 20  |
| 1.3 คุณลักษณะของโรงเรียนสาธิต.....  | 22  |
| 1.4 การพัฒนาโรงเรียนสาธิต.....  | 24  |
| 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 25  |
| ตอนที่ 2 การบริหารสถานศึกษา.....  | 28  |
| 2.1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....   | 30  |
| 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 42  |
| ตอนที่ 3 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.....   | 46  |
| 3.1 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัย<br>การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน..... | 47  |



## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| 3.2 ปัจจัยในด้านการบริหาร.....                 | 68   |
| 3.2.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....              | 68   |
| 3.2.2 ด้านการบริหารงานวิชาการ.....             | 68   |
| 3.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล.....               | 70   |
| 3.2.4 ด้านการบริหารงบประมาณ.....               | 71   |
| 3.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....               | 72   |
| 3.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อม.....                     | 74   |
| 3.3.1 บรรยากาศองค์การ.....                     | 75   |
| 3.3.2 ความผูกพันต่อองค์การ.....                | 77   |
| 3.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน..... | 82   |
| 3.3.4 ความคาดหวังของชุมชน.....                 | 83   |
| 3.3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....               | 85   |
| 3.4 ปัจจัยด้านครู.....                         | 88   |
| 3.4.1 วิทยุณความเป็นครู.....                   | 89   |
| 3.4.2 การจัดการเรียนการสอน.....                | 92   |
| 3.4.3 ความสามัคคีของบุคลากร.....               | 96   |
| 3.4.4 การพัฒนาบุคลากร.....                     | 97   |
| 3.4.5 ความพึงพอใจในการทำงาน.....               | 99   |
| 3.4.6 แรงจูงใจในการทำงาน.....                  | 103  |
| 3.4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน.....   | 105  |
| 3.4.8 ขวัญในการปฏิบัติงาน.....                 | 106  |
| 3.4.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....               | 110  |
| 3.5 ปัจจัยด้านผู้บริหาร.....                   | 117  |
| 3.5.1 คุณธรรมจริยธรรม.....                     | 118  |
| 3.5.2 ภาวะผู้นำ.....                           | 119  |
| 3.5.3 การติดต่อสื่อสาร.....                    | 120  |
| 3.5.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ.....                 | 123  |
| 3.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....               | 125  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 3.6 ปัจจัยด้าน โรงเรียน.....  | 128  |
| 3.6.1 โครงสร้างที่เหมาะสม.....  | 128  |
| 3.6.2 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ.....  | 129  |
| 3.6.3 การจัดทรัพยากรการเรียนรู้.....  | 130  |
| 3.6.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร.....                            | 131  |
| 3.6.5 การติดตามและประเมินผล.....  | 135  |
| 3.6.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 142  |
| ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา.....   | 145  |
| 4.1 ความหมายของประสิทธิผลการบริหารของสถานศึกษา.....                                   | 145  |
| 4.2 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับ<br>ประสิทธิภาพโรงเรียน..... | 147  |
| 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 166  |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 170  |
| ระยะที่ 1.....  | 173  |
| กลุ่มศึกษาที่ใช้ในการวิจัย.....   | 173  |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....   | 174  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 175  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 175  |
| ระยะที่ 2.....  | 175  |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....  | 175  |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....   | 179  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 181  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 182  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 184  |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 188  |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิ<br>ผลของสถานศึกษาใน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัด<br>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา<br>เขตกรุงเทพมหานคร.....         | 196  |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อ<br>ประสิทธิผลของสถานศึกษาใน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา<br>เขตกรุงเทพมหานคร..... | 202  |
| 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....   | 229  |
| สรุปผลการวิจัย.....   | 230  |
| อภิปรายผล.....  | 238  |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 245  |
| บรรณานุกรม.....   | 248  |
| ภาคผนวก.....  | 271  |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....  | 272  |
| ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม.....  | 277  |
| ภาคผนวก ค Print Out การวิเคราะห์ห้อยคำประกอบเชิงยืนยัน.....   | 314  |
| ประวัติผู้วิจัย.....  | 344  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า   |     |
|----------|--|-----|
| 2.1      | การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับ<br>ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.....   | 55  |
| 2.2      | การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับ<br>ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน จำแนกรายด้าน.....  | 58  |
| 2.3      | ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.....   | 60  |
| 2.4      | ปัจจัยและตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.....   | 63  |
| 2.5      | การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับ<br>ประสิทธิผลของโรงเรียน.....  | 153 |
| 2.6      | ประสิทธิผลของโรงเรียน.....   | 161 |
| 2.7      | ประสิทธิผลและตัวชี้วัดของโรงเรียน.....   | 164 |
| 3.1      | รายชื่อโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ<br>การอุดมศึกษา.....  | 177 |
| 3.2      | กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร.....  | 178 |
| 4.1.1    | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร.....   | 188 |
| 4.1.2    | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครู-อาจารย์ผู้สอน.....   | 190 |
| 4.1.3    | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา.....  | 192 |
| 4.1.4    | ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปกครอง.....   | 194 |
| 4.2.1    | ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิผลของสถานศึกษา .....  | 196 |
| 4.2.2    | ประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย.....  | 200 |
| 4.3.1    | ข้อมูลทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา.....   | 202 |
| 4.3.2    | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยการบริหารจัดการ.....  | 205 |
| 4.3.3    | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)<br>ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ( $R^2$ )<br>ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง..... | 207 |
| 4.3.4    | ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง<br>ของปัจจัยการบริหารจัดการ.....  | 211 |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 4.3.5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง<br>ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา.....                               | 214  |
| 4.3.6 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง<br>ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา.....                    | 217  |
| 4.3.7 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)<br>และค่า t ของ ปัจจัยด้านการบริหาร.....   | 221  |
| 4.3.8 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)<br>และค่า t ของปัจจัยสภาพแวดล้อม.....  | 222  |
| 4.3.9 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)<br>และค่า t ของปัจจัยด้านครู.....  | 223  |
| 4.3.10 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)<br>และค่า t ของปัจจัยด้านผู้บริหาร.....   | 224  |
| 4.3.11 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)<br>และค่า t ของปัจจัยด้านผู้บริหาร.....   | 225  |
| 4.3.12 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา<br>ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา<br>เขตกรุงเทพมหานคร..... | 226  |

## สารบัญภาพ

| ภาพประกอบที่ | หน้า   |     |
|--------------|--|-----|
| 1.1          | กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 10  |
| 2.1          | โครงสร้างคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนสาธิต.....   | 23  |
| 2.2          | ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....  | 30  |
| 2.3          | บรรยากาศองค์การที่แบบตามทัศนะของ Hoy & Miskel .....  | 76  |
| 2.4          | แบบจำลองของ Steers เกี่ยวกับแหล่งที่มาของความรู้สึกผูกพัน<br>และผลของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ.....   | 79  |
| 2.5          | องค์ประกอบหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.....   | 133 |
| 2.6          | กิจกรรมหลักในการจัดการ.....  | 136 |
| 2.7          | ระบบการวางแผน.....   | 137 |
| 2.8          | วงจรของกระบวนการบริหาร.....  | 137 |
| 2.9          | รูปแบบการติดตาม.....   | 138 |
| 2.10         | รูปแบบการประเมินผล.....  | 141 |
| 3.1          | สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....  | 172 |
| 4.1          | การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของปัจจัยการบริหารจัดการ.....   | 213 |
| 4.2          | การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของปัจจัยการบริหารจัดการ<br>ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา.....                                      | 219 |
| 4.3          | ปัจจัยด้านการบริหาร.....   | 220 |
| 4.4          | ปัจจัยสภาพแวดล้อม.....   | 222 |
| 4.5          | ปัจจัยด้านครู.....   | 223 |
| 4.6          | ปัจจัยด้านผู้บริหาร.....   | 224 |
| 4.7          | ปัจจัยด้าน โรงเรียน.....   | 225 |
| 4.8          | ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา<br>โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา<br>เขตกรุงเทพมหานคร..... | 228 |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีพระราชดำริเกี่ยวกับความสำคัญของการศึกษาของชาติไว้เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2520 ดังความสำคัญตอนหนึ่งว่า

“การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทัศนคติ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นพลเมืองดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การพัฒนาประเทศก็ย่อมทำได้สะดวกราบรื่น ได้ผลที่แน่นอนและรวดเร็ว” (สมเด็จพระอู๋ม, 2547: 1)

จากพระราชดำริดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อให้คนที่มีคุณภาพแล้วนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข รวมทั้งสามารถพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าด้วย ซึ่งการพัฒนาคนให้ได้รับการศึกษาที่ดีนั้นเป็นจุดมุ่งหมายหลักในการพัฒนาประเทศ ดังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 - 2554 ที่กล่าวถึง “คน” หรือ “ทุนมนุษย์” ว่าเป็นทุนสังคมที่สำคัญที่สุด และมีบทบาทเป็นทั้งผู้สร้างการพัฒนา และผู้ได้รับผลการพัฒนา จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพคนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ซึ่งการพัฒนาคนในทุกมิติดังกล่าวต้องให้คนได้รับการศึกษา (วิวัฒนา ฐานสโร, 2554: 1) ฉะนั้น การศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคน ในการพัฒนาประเทศทุกด้าน โดยเฉพาะในยุคโลกไร้พรมแดน (Globalization) ที่ทำให้โลกแคบเข้า การติดต่อสื่อสาร การหาข้อมูลสารสนเทศด้านเทคโนโลยีมีความรวดเร็วและเจริญก้าวหน้าอย่างมาก จึงยิ่งต้องอาศัยกำลังคนที่มีคุณภาพเป็นกำลังสำคัญ ดังนั้นนานาประเทศจึงใช้การศึกษาพัฒนาบุคคล โดยถือว่าการบริการอย่างหนึ่งของรัฐ (Public Service) ที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงพัฒนาประเทศให้มีคุณภาพดีขึ้น ประกอบกับบุคคลและสังคมก็ต้องการพัฒนาคุณภาพของตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สมบูรณ์และการดำรงอยู่ของสังคมได้อย่างยั่งยืนดียิ่งขึ้น การจัดการพัฒนาในบทบาทหน้าที่ของรัฐและผู้เกี่ยวข้องจึงต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล, 2543: 20-75) อันจะทำให้บุคคลได้รับการศึกษาเป็นทรัพยากร (Human Resource) ที่มีค่าเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

โรงเรียนจึงเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการก็มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ซึ่งในการบริหารจัดการโรงเรียน สิ่งที่มีความสำคัญและเป็นตัวบ่งชี้ว่าการจัดการศึกษาหรือการบริหารจัดการโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือไม่ก็คือ “ประสิทธิผล” ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความรู้

ความสามารถและประสบการณ์ วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมสนับสนุน ครูอาจารย์ให้ได้พัฒนาและทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (กนกรัตน์ ภูระหงษ์, 2549: 12) โรงเรียนจึงมีหน้าที่ให้ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกที่ดีมีประสิทธิภาพ ให้กับสังคม และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งจัดการศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงระดับมัธยมศึกษา และเป็นแหล่งฝึกฝนประสบการณ์วิชาชีพครู อีกทั้งมีเอกลักษณ์ในการจัดการศึกษาที่ส่งเสริม พัฒนาการทุกด้านของเยาวชนแตกต่างจากโรงเรียนมัธยมทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยของสมคิด อิศระวัฒน์ และ ฉลอง บุญญานันต์ (2520 : 154) ที่พบว่าการจัดให้มีโรงเรียนสาธิตเป็นความจำเป็นสำหรับคณะ ศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ เพราะโรงเรียนสาธิตมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ คือ เป็นแหล่งฝึกเทคนิค การสอน แหล่งฝึกสอน สถานที่ทดลองทางวิชาการและช่วยในการปฏิบัติงานของคณะ ศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์มีความคล่องตัว อาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนสาธิตมีความเป็นอิสระในการ บริหารและจัดการ (วรรณถ วัชรราชและคณะ, 2536: 46) กล่าวคือ โรงเรียนทั่วไปตั้งขึ้นเพื่อจัด การศึกษาให้แก่เยาวชน แต่สำหรับโรงเรียนสาธิตต่าง ๆ นั้น มิใช่มีบทบาทหน้าที่เพียงเพื่อจัด การศึกษาให้แก่เยาวชนเท่านั้น แต่บทบาทของโรงเรียนสาธิตทั้งหลายต้องดำเนินงานควบคู่ไปกับการ ฝึกหัดครู ซึ่งต้องมีการประสานงานกับคณะศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ จึงทำให้โรงเรียน สาธิตแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนสาธิตก็ต้องดำเนินงานบริหารโรงเรียน เช่นเดียวกับโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป

นอกจากนี้ จากการศึกษารายงานกิจการประจำปีของโรงเรียนสาธิต พบว่า ผู้จบ การศึกษาชั้นสุดท้ายคือระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสาธิตส่วนใหญ่สามารถศึกษาต่อ ในระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ และผลการเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาใน แต่ละปีมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป อีกทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (National Test: NT) มีนักเรียนโรงเรียนสาธิตได้คะแนนระดับสูงเป็นจำนวนมาก รวมทั้งพบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนสาธิตเป็นผู้ที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถ เป็นบุคคลสำคัญใน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ และสังคมทั่วไปเป็นจำนวนมาก เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของ สังคม ผลสำเร็จของผู้ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนสาธิตนั้นส่วนหนึ่งอาจจะเป็นผลมาจากปัจจัย ทางด้านคุณภาพในการบริหารจัดการการศึกษา ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ และสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นผู้นำที่ดีคือ เป็นผู้นำที่มีความสามารถบริหารจัดการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ อันแสดงให้เห็นถึงผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถจัดการบริหารโรงเรียนได้อย่างมี คุณภาพ เพื่อส่งเสริมและสร้างคุณภาพชีวิตให้กับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ประสิทธิภาพที่ เกิดขึ้นจึงเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนภาพการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างดีที่สุด (บัญชา ชลาภิรมย์, 2553: 3) อีกทั้งผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความคาดหวังว่า โรงเรียนจะมีส่วนช่วยให้พวก



เขามีหน้ามีตาในสังคม ถ้าบุตรหลานของตนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีประวัติความเป็นมาที่ดีงามเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมโดยทั่วไป (สมหมาย ปราบสุธา, 2548: 21) และที่เห็นชัดเจนอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของนักเรียนโรงเรียนสาธิตก็คือ นักเรียนจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก กล้านำเสนอ และมีบุคลิกความเป็นผู้นำสูง โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่งได้แก่ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ) โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรี-นครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) โดยโรงเรียนสาธิตทั้ง 5 แห่งข้างต้น ผู้ปกครองมีความประสงค์ให้บุตรหลานได้เข้ารับการศึกษจากโรงเรียนสาธิตอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง เพราะมีความเชื่อว่า โรงเรียนสาธิตมีความพร้อมในทุกๆด้าน สามารถพัฒนานักเรียนให้เป็นเด็กที่เก่งและกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และเป็นผู้นำสังคมได้เป็นอย่างดี จึงทำให้โรงเรียนสาธิตได้รับการคาดหวังสูงจากสังคมว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะต่อยอดในระดับอุดมศึกษาที่สูงขึ้นต่อไป จึงส่งผลให้มีการแข่งขันสอบเข้าเพื่อรับการศึกษาอยู่ในระดับสูง (ผกาพันธ์ อินตะแก้ว, 2552: 4) ดังนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจว่า ปัจจัยการบริหารจัดการใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา

จากทฤษฎีและรายงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น Reid และคณะ (1988: 24–29) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งพบหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน ส่วน Wimpellberg และคณะ (1989: 89) ได้สังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วน Caplow (1964: 59) เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์กรควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีการพึงพอใจสำหรับสมาชิก 4) ความสำเร็จ และยังมีนักการศึกษาอีกหลายท่านได้มีความพยายามที่จะศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครูผู้สอน และปัจจัยด้านโรงเรียน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Steer, 1977: 8 ; Mann, 1989: 77) นอกจากนี้ในแต่ละปัจจัยดังกล่าวยังประกอบด้วยตัวแปรย่อยๆที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอีกด้วย โดยในส่วนปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะเป็นผู้สามารถสร้างความพึงพอใจ ความพยายามเป็นพิเศษให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1997: 130–139) Bass and Avolio (1994: 2–6) ได้กล่าวไว้ว่า

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง สามารถพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและขององค์กร สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ส่วนกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 240) พบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน และหากผู้บริหารที่ผ่านการอบรมทางการบริหารย่อมได้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารเพิ่มขึ้น จะสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Schoenbeck (1991: 203) เกี่ยวกับการได้รับการอบรมทางการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะผ่านการอบรมทางการบริหาร นอกจากนี้ O'Neel (1987: 320) พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานยิ่งมากและมีประสบการณ์การบริหารมาก ยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากขึ้น ประสบการณ์จึงเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยทำให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการตัดสินใจ วินิจฉัย วางแผนการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการคาดการณ์เกี่ยวกับงานให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ในการจัดการศึกษาให้บังเกิดผลดีและมีคุณภาพในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาประเทศในทิศทางที่พึงประสงค์ได้นั้นต้องอาศัยครูเป็นกำลังสำคัญ ทรัพยากรครูมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะครูมีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นก็คือการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคมไทย ครูจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องกระตุ้นให้เด็กได้เรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ที่ได้ใช้ในการเรียนด้วยการถามคำถามในเชิงวิเคราะห์หรืออภิปรายเพื่อให้เด็กได้เกิดการคิดย้อนกลับมาวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545: 15) ปัจจัยด้านครูผู้สอนจึงเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาการในด้านต่างๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ตัวแปรวุฒิการศึกษา วิทยุณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอนและอื่นๆเป็นตัวแปรเพื่อใช้อธิบายอิทธิพลที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาหรือหน่วยงานหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบุคลากรซึ่งเป็นเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองดี มีความรู้ ความสามารถ และดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ซึ่งประสิทธิผลในการจัดการศึกษาจะบังเกิดขึ้นได้ “การบริหารจัดการโรงเรียน” ถือเป็นหลักสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้บังเกิดขึ้นได้ภายใต้กลไกหรือระบบการบริหารจัดการขององค์กรนั้นๆ (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543: 10) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัย

ด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งยังไม่มียกวิสัยท่านใดได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาต่อไป

จากทฤษฎีและรายงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น Getzels, Lipham & Campbell (Hoy&Miskel, 2001) ให้แนวคิดว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนวัดได้จากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เดิมว่า มีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด Handy (1985) ให้แนวคิดในเรื่องเดียวกันว่า เป็นการประเมินผลกระทบจากตัวแปรต่างๆต่อผลลัพธ์องค์กร ในขณะที่ Bossert (1988) ให้ข้อสังเกตว่า เราอาจกำหนดตัวแปรวัดตัวใดก็ได้ในการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนโดยขึ้นอยู่กับว่า การกำหนดลักษณะขององค์กรของโรงเรียนว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้มีนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของประเทศไทยอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งถือได้ว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นั่นคือ เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงต้องเผชิญกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซับซ้อนแปลกใหม่ และท้าทายต่อการบูรณาการศาสตร์ต่างๆมาใช้ในการบริหารงาน บริหารคน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด จากความคาดหวังของสังคมไทยที่มีต่อการจัดการศึกษาดังกล่าว เป็นผลทำให้สถานศึกษาได้รับความสนใจและมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณชนที่มีต่อคุณภาพของสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อให้สังคมโดยเฉพาะผู้ปกครองได้เกิดความมั่นใจว่าโรงเรียนที่ส่งบุตรหลานไปเรียนนั้นเป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ ปราศจากมลพิษทางสังคม เช่น ปลอดภัยเสพติด ครูอาจารย์มีความรัก มีความสามัคคีเอื้ออาทรต่อเพื่อนครูและศิษย์ โรงเรียนมีระเบียบวินัยในระดับที่จะทำให้นักเรียนเป็นคนดี คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาได้ มีความสุขอยู่ในสังคมและพร้อมที่จะเอื้อเพื่อแม่เพื่อพ่อเพื่อสังคม (สงบ ประเสริฐพันธุ์, 2543) ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน (Hoy & Miskel, 2005) ดังนั้น ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน เพราะเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความสำเร็จหรือความอยู่รอดของโรงเรียน (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2546: 163-216)

ฉะนั้น เมื่อโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการ

โดยนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนของ March. (1965) , Kast & James. (1973) , Strees. (1977) , Edmonds. (1982) , French & Bell. (1984) , Murphy and et.al. (1985), Mortimore. (1988) , Smith & Omlinson. (1988) , Creemers & Scheerens. (1989), Caldwell & Spinks. (1990) , Shepherd. (1990) , Williams. (1992) , Sammons ; Hillman & Mortimore. (1994) , Ornstien & Levine. (2000) , Johnson. (2003) , ภารดี อนันต์นาวี. (2545) , อารุง จันทวานิช. (2547) , วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548) , กัทร ปรณวัฒน์กุล. (2550) , สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551) และนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552) มาเป็นแนวทางโดยผู้วิจัยจำแนกปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการบริหาร 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยด้านครู 4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร 5) ปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนและนักเรียน อันแสดงถึงประสิทธิผลของการบริหารจัดการในโรงเรียนด้วย

### คำถามในการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยการบริหารจัดการใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

### สมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ที่สร้างจากกรอบแนวคิดทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ) มีทั้งหมด 20 แห่ง ดังนี้

1. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ , โครงการพิเศษ , โครงการพหุภาษา)

2. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์)

4. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง)

5. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม)

6. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)

7. โรงเรียนสาธิตมัธยมมหาวิทยาลัยนเรศวร

8. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

9. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายประถม)

10. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)

11. โรงเรียนสาธิต "พิบูลย์บำรุง" มหาวิทยาลัยบูรพา

12. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน

13. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายประถม)

14. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)

15. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร

16. ศูนย์การศึกษาปฐมวัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

17. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

18. โรงเรียนอนุบาลสาธิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต

ปัตตานี

19. โรงเรียนประถมสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

20. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายมัธยม)

ที่มา : สถิติการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2551 : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการเลือกเจาะจง (Purposive Random Sampling) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร คือ บุคลากรในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ) จำนวนทั้งหมด 2,217 คน ที่ทำการสอนในระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ)
  2. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)
  3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)
  4. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
  5. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)
2. ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ 5 คน รองผู้อำนวยการ 20 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 40 คน ครู-อาจารย์ผู้สอน 455 คน เจ้าหน้าที่สนับสนุน 180 คน และผู้ปกครอง 1,516 คน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหาร 2) สภาพแวดล้อม 3) ด้านครู 4) ด้านผู้บริหาร 5) ด้านโรงเรียน

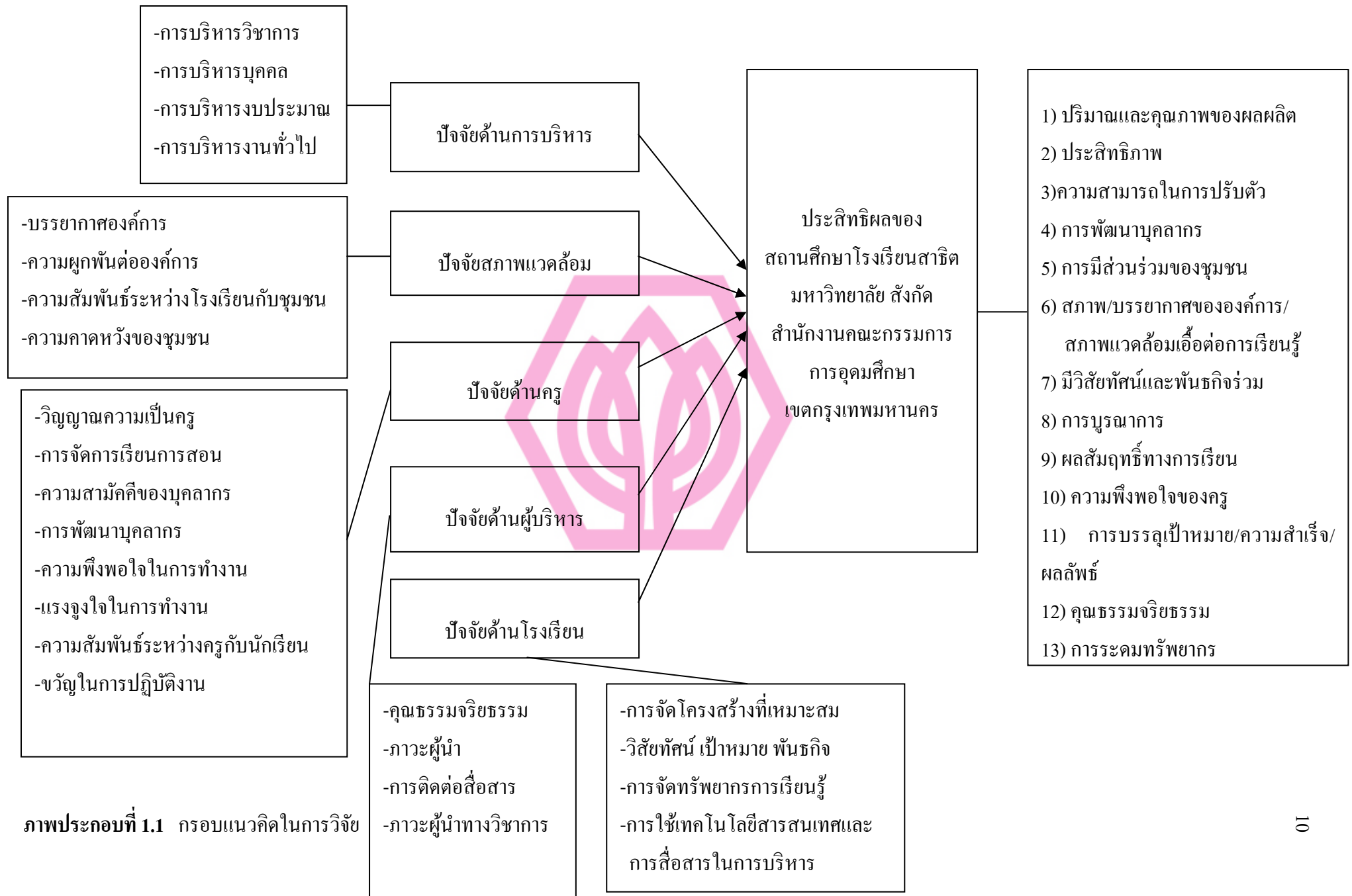
2. กรอบแนวคิดด้านปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อบริหารจัดการสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจะใช้แนวทางของ March. (1965), Kast & James. (1973), Strees. (1977), Edmonds. (1982), French & Bell. (1984), Murphy and et.al. (1985), Mortimore. (1988), Smith & Omlinson. (1988), Creemers & Scheerens. (1989), Caldwell & Spinks. (1990), Shepherd. (1990), Williams. (1992), Sammons; Hillman & Mortimore. (1994), Ornstien & Levine. (2000), Johnson. (2003), ภารดี อนันต์นาวิ. (2545), อารุง จันทวานิช. (2547), วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548), กำธร ปุณณวัฒน์กุล. (2550), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551) และนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552) โดยผู้วิจัยจำแนกปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน
- 3) ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย วิทยุณาคความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน 4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) ปัจจัยด้านโรงเรียน



ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร

3. กรอบแนวคิดในการพิจารณาประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจะใช้แนวทางของ Prasons. (1964), Mott. (1972) , Cameron. (1978) , Robbin. (1987) , Cretchen, Corbelt & FirdFirestone. (1988) , Bossert . (1998) , Coldwell & Spinks. (1990) , Woods & Orlik. (1994) , Sammons; Hillman & Mortimore. (1995) , Hoy & Miskel. (2001) , Gibson , Ivancevich & Donnelly. (2006) , ภารดี อนันต์นาวิ. (2545), นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545), วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2549) , กำธร ปุณณวัฒน์กุล. (2550), นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550) , สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551) , นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552) และ กฤษดีทรัพย์ เชื้อพันธ์. (2554) โดยใช้ตัวแปรดังนี้ ด้านโรงเรียน ได้แก่ 1) การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จ/ผลลัพธ์ 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 4) สภาพ/บรรยากาศขององค์กร/สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การบูรณาการ 6) การมีส่วนร่วมของชุมชน 7) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 8) การระดมทรัพยากร/ความสามารถจัดการทรัพยากร 9) ประสิทธิภาพ ด้านครู ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของครู 2) การพัฒนาบุคลากร/การพัฒนาวิชาชีพครู 3) คุณธรรมจริยธรรม ด้านนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยการบริหารจัดการ หมายถึง ตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการ 5 ด้านที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหาร 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยด้านครู 4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร และ 5) ปัจจัยด้านโรงเรียน

2. ปัจจัยด้านการบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ ได้แก่ การบริหารวิชาการ (Academic) การบริหารบุคคล (Man) การบริหารงบประมาณ (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management)

2.1 การบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และทิศทางการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาขาฯ ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและสภาพท้องถิ่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2.2 การบริหารบุคคล หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆตามความต้องการ สนับสนุนให้ผู้สอนจัดสภาพแวดล้อม สื่อ การเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คุณภาพ การปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน ในการอุทิศตนให้การศึกษาอบรมแก่นักเรียน การเอาใจใส่ดูแลนักเรียน

2.3 การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ การใช้และการบำรุงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสมและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านต่างๆ การระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่างๆในชุมชนเพื่อไว้ใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.4 การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การบริหารที่ส่งเสริมสนับสนุนงานด้านอื่นๆของสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินงานต่างๆอย่างมีระบบและระเบียบตามแผนงานของทางราชการ อีกทั้งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมในการรับผิดชอบงาน มีการจัดระบบสำนักงานที่มีความคล่องตัวและรวดเร็ว มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง ปัจจัยการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสถานศึกษากับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบข้างที่เข้ามากระทบตัวบุคคลในรูปแบบต่างๆ บ่งบอกถึง

ความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน หรือความสัมพันธ์ต่อสิ่งของ หรือความสัมพันธ์ต่ออุปกรณ์ต่างๆ สังเกตได้จากบรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และความคาดหวังของชุมชน

3.1) บรรยากาศขององค์กร หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในโรงเรียนในการจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามที่โรงเรียนต้องการทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งบรรยากาศขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและบรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.2) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หรือ ลักษณะของบุคลากรที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง โรงเรียนและชุมชนมีบทบาทพัฒนาาร่วมกัน เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยการสนับสนุนในด้านการจัดการศึกษา เป็นแหล่งทรัพยากรความรู้ สร้างความรักความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3.4) ความคาดหวังของชุมชน หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคคลต่อตนเอง บุคคลอื่น สิ่งของหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย เมื่อบุคคลมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมี ความคาดหวังให้สิ่งนั้นๆเกิดขึ้น และหากความต้องการของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะก่อให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้นต่อไปอีกตามลำดับ

4. ปัจจัยด้านครู หมายถึง องค์ประกอบส่วนตัวของครูในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ วิทยุญาณ ความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน

4.1) วิทยุญาณความเป็นครู หมายถึง การกระทำที่แสดงออกมาจากความรู้สึกและจิตใต้สำนึกของความเป็นครู ซึ่งได้แก่ ความเอาใจใส่ผู้เรียน มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ลงโทษนักเรียนอย่างมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เสียสละเพื่อประโยชน์ของสังคม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือนักเรียนตามสมควร มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู

4.2) การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย สนองต่อความต้องการของผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์

คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

4.3) ความสามัคคีของบุคลากร หมายถึง ความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของครู-อาจารย์ผู้สอน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4.4) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

4.5) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ครูมีความเอาใจใส่ในการทำงานมีความรู้สึกที่ดีต่อส่วนรวมเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนมีความรู้สึกผูกพันต่อ โรงเรียน ศรัทธาและเชื่อมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4.6) แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่องหรือกระบวนการที่ผลักดันกระตุ้นให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะทำพฤติกรรมหรือผลการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือการพยายามโน้มน้าวบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.7) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน หมายถึง การให้การดูแลเอาใจใส่นักเรียนทั้งในห้องและนอกห้องเรียน เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของนักเรียน ให้ความอบอุ่นและความเป็นกันเอง ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนต่อปัญหาทั้งด้านการเรียนและส่วนตัว

4.8) ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลแต่ละบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ปัจจัยด้านผู้บริหาร หมายถึง องค์ประกอบส่วนตัวด้านผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ

5.1) คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความมีเมตตากรุณา ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เอาเปรียบเปรียบผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข

5.2) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการจัดการงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าที่จะตัดสินใจ รู้จักการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ความเป็นประชาธิปไตย

5.3) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ตลอดจนอารมณ์และการกระทำจากผู้บริหาร โรงเรียน ไปสู่ครูและผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

5.4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีทักษะในการสร้าง การนำไปใช้ การประเมินผล การปรับปรุง แก้ไข และการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา วิธีการ รูปแบบ กระบวนการและเทคนิคในการสอน การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ใน ชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน การวิจัยในชั้นเรียน การวัดผลและประเมินผลทางการศึกษาและการ ประเมินโครงการต่างๆ พร้อมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ วิธีการ กระบวนการและเทคนิคต่างๆให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆได้เป็น อย่างดี

6. ปัจจัยด้านโรงเรียน หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่

6.1) การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารเอื้อให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิก มีขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สะดวกและคล่องตัว มีการมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรและมีกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

6.2) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ หมายถึง เป้าหมายและวิธีการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามกำหนด ซึ่งประกอบด้วยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ มีความสอดคล้องกัน มีความเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.3) การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนในการแสวงหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านการจัดหางบประมาณเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การจัดหาสื่อและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชนบริจาคทรัพย์สินและอุปกรณ์การเรียนการสอน

6.4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย การมีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร การมีผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดกระบวนการเรียนรู้และจะต้องมีการประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

6.5) การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ

ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนหรืองาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

7. ประสิทธิภาพองค์กร (Organization effectiveness) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการในกิจการต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่ยังพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของกลุ่ม โดยใช้ตัวแปรเกณฑ์การประเมินดังนี้ ด้านโรงเรียน ได้แก่ 1) การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จ/ผลลัพธ์ 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 4) สภาพ/บรรยากาศขององค์กร/สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การบูรณาการ 6) การมีส่วนร่วมของชุมชน 7) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 8) การระดมทรัพยากร/ความสามารถจัดการทรัพยากร 9) ประสิทธิภาพ ด้านครู ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของครู 2) การพัฒนาบุคลากร/การพัฒนาวิชาชีพครู 3) คุณธรรมจริยธรรม ด้านนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

8. สถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ) เขตกรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนสาธิตทั้ง 5 แห่ง ที่ทำการสอนในระดับมัธยมศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ศูนย์วิจัยและพัฒนาศึกษา (โครงการปกติ)
2. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)
3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)
4. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน
5. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)
9. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
10. ครู-อาจารย์ผู้สอน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
11. เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ซึ่งทำหน้าที่หลักในการสนับสนุนให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่น ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
12. ผู้ปกครอง หมายถึง บิดา มารดาหรือผู้ดูแลนักเรียนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ปัจจัยที่ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่สามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของกลุ่ม โรงเรียนมากขึ้น
2. นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารจัดการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่จะนำเสนอในบทนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียนสาธิต

- 1.1 ความหมายและความสำคัญของโรงเรียนสาธิต
- 1.2 ความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย
- 1.3 คุณลักษณะของโรงเรียนสาธิต
- 1.4 การพัฒนาโรงเรียนสาธิต
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 การบริหารสถานศึกษา

- 2.1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

3.1 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

3.2 ปัจจัยในด้านการบริหาร

- 3.2.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป
- 3.2.2 ด้านการบริหารงานวิชาการ
- 3.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3.2.4 ด้านการบริหารงบประมาณ
- 3.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

- 3.3.1 บรรยากาศองค์การ
- 3.3.2 ความผูกพันต่อองค์การ
- 3.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 3.3.4 ความคาดหวังของชุมชน
- 3.3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.4 ปัจจัยด้านครู

- 3.4.1 วิทยุญาณความเป็นครู
- 3.4.2 การจัดการเรียนการสอน

- 3.4.3 ความสามัคคีของบุคลากร
- 3.4.4 การพัฒนาบุคลากร
- 3.4.5 ความพึงพอใจในการทำงาน
- 3.4.6 แรงจูงใจ
- 3.4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
- 3.4.8 ขวัญในการปฏิบัติงาน
- 3.4.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3.5 ปัจจัยด้านผู้บริหาร
  - 3.5.1 คุณธรรมจริยธรรม
  - 3.5.2 ภาวะผู้นำ
  - 3.5.3 การติดต่อสื่อสาร
  - 3.5.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 3.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3.6 ปัจจัยด้านโรงเรียน
  - 3.6.1 โครงสร้างที่เหมาะสม
  - 3.6.2 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ
  - 3.6.3 การจัดทรัพยากรการเรียนรู้
  - 3.6.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร
  - 3.6.5 การติดตามและประเมินผล
  - 3.6.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 4. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

- 4.1 ความหมายของประสิทธิผลการบริหารของสถานศึกษา
- 4.2 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผล

โรงเรียน

- 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## ตอนที่ 1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียนสาธิต

ประกอบด้วยหัวข้อย่อย 5 หัวข้อ ดังนี้

- 1.1 ความหมายและความสำคัญของโรงเรียนสาธิต
- 1.2 ความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย
- 1.3 คุณลักษณะของโรงเรียนสาธิต
- 1.4 การพัฒนาโรงเรียนสาธิต
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนสาธิตมีกำเนิดในทวีปยุโรป ประเทศฝรั่งเศส แต่มาเผยแพร่และเจริญก้าวหน้ามากที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา และตั้งแต่ ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา โรงเรียนสาธิตเป็นที่ยอมรับของนักศึกษาโดยทั่วไปและสถานฝึกหัดครูว่า โรงเรียนสาธิตเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของโครงการฝึกหัดครู มีบทบาทสำคัญต่อการฝึกหัดครู และสถานฝึกหัดครูได้ใช้โรงเรียนสาธิตมากที่สุดในการเพิ่มพูนประสบการณ์ต่างๆแก่นักเรียนฝึกสอน (อำนาจ ทองโปรง, 2528: 10)

โรงเรียนสาธิตในสถาบันฝึกหัดครูต่างๆใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Demonstration School คล้ายกับจะมีความหมายและลักษณะที่มีความหมายและลักษณะที่มีความสำคัญเป็นพิเศษหลายๆประการแฝงอยู่ในชื่อ นั่นก็คือน่าจะมีความหมายแตกต่างออกไปจากโรงเรียนธรรมดาหรือทั่วไป และน่าจะมีลักษณะพิเศษเป็นของตัวเองของแต่ละโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนสาธิตด้วยกัน แตกต่างกันไป ตามวิธีการและอุดมการณ์ของโรงเรียน ทั้งนี้ก็เพราะว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบของโรงเรียนประเภทนี้อยู่หลายชื่อตามความมุ่งหมายหรืออุดมการณ์ และวิธีการเฉพาะของแต่ละสถาบัน เช่น 1. Practice School หรือโรงเรียนฝึกสอน เป็นโรงเรียนที่ตั้งขึ้นเพื่อใช้เป็นที่ฝึกสอนของนักศึกษาฝึกหัดครู 2. Demonstration School หรือโรงเรียนสาธิต เป็นโรงเรียนที่ตั้งขึ้นเพื่อใช้เป็นสถานที่สำหรับสาธิตการเรียนการสอนให้นักศึกษาหรือครูอาจารย์ได้ศึกษา สังเกตและนำไปใช้เป็นแบบอย่างต่อไป 3. Laboratory School หรือโรงเรียนปฏิบัติการทดลอง เป็นโรงเรียนที่ตั้งขึ้นเพื่อการปฏิบัติการทดลองทางการศึกษา โดยเน้นทางด้านจิตวิทยา พัฒนาการของนักเรียนเป็นหลัก 4. Experimental School หรือโรงเรียนทดลอง เป็นโรงเรียนที่ตั้งขึ้นเพื่อการทดลองในด้านต่างๆ บางแห่งอาจจะไม่เปิดให้มีการฝึกสอนหรือฝึกงานใดๆ 5. Research and Development School หรือโรงเรียนวิจัยและพัฒนา เป็นโรงเรียนในมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยและพัฒนาการของเด็กนักเรียนเป็นหลัก 6. University School หรือโรงเรียนในมหาวิทยาลัย เป็นโรงเรียนในมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนนักเรียนให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ตามหลักสูตร ส่วนหน้าที่การฝึกสอนหรือการทดลองวิจัยเป็นเรื่องรอง แต่ในประเทศไทย สถาบันฝึกหัดครูทั้งในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกแห่ง ล้วนใช้ชื่อว่า โรงเรียนสาธิต และเรียกทับศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า “Demonstration School” (Eubanks, 2007)

### 1.1 ความหมายและความสำคัญของโรงเรียนสาธิต

Caswell (1967: 405-407) ได้ให้นิยามศัพท์ “โรงเรียนสาธิต” ว่าเป็นโรงเรียนที่อยู่ในความควบคุมของสถาบันฝึกหัดครู ที่ตั้งอยู่ในบริเวณหรือนอกบริเวณของวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเตรียมครูโดยเฉพาะ พร้อมทั้งมีคณะอาจารย์และบริหารงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โรงเรียนประเภทนี้ในสหรัฐอเมริกา มีพัฒนาการมาเป็นระยะเวลายาวนานตั้งแต่ ค.ศ.1838 โดยได้รับเอาแนวความคิดสืบทอดมาจากยุโรปอีกทอดหนึ่ง บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า อาชีพครูนั้นมีลักษณะของวิชาชีพซึ่งไม่ควรจะมีแต่ทฤษฎีเท่านั้น จะต้องมีการปฏิบัติกรด้วย โรงเรียนฝึกหัดครู (Normal School) ทั้งหลายจึงได้จัดให้มีโรงเรียนที่จะใช้สังเกตและฝึกสอนขึ้นภายใต้การควบคุมดูแลมาตรฐานวิชาชีพจากสมาคมวิทยาลัยครู (The American Normal Schools Association) ในช่วงปี ค.ศ.1940-1949 ได้มีการเน้นการวิจัยทดลอง และมีการยอมรับกันว่า ภารกิจนี้ควรเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งของโรงเรียนสาธิต แต่หลังจากปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา โรงเรียนประเภทนี้กลับมีแนวโน้มที่จะล้มเลิกไปหรือไม่ก็โอนภาระหน้าที่ในการฝึกหัดสอนออกไปให้โรงเรียนในชุมชนโดยทั่วไปแทน สำหรับประเทศไทยก็ได้รับอิทธิพลทางความคิดในเรื่องนี้ต่อมาจากสหรัฐอเมริกาโดยผสมผสานกับแนวคิดเดิมที่มาจากยุโรป จึงทำให้เกิดผลและหลักการในการก่อตั้งโรงเรียนสาธิตมีน้ำหนักและสอดคล้องกันได้ดี โดยเฉพาะทรรศนะของนักศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา

วิจิตร ศรีสอาน (2544: 31) ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้ระบุว่า โรงเรียนสาธิตตั้งขึ้นเพื่อ “เสริมบทบาทหน้าที่ของอาจารย์มหาวิทยาลัย ด้านการวิจัย ค้นคว้าทดลอง เพื่อจะเอาผลมาใช้ในการผลิตบัณฑิตและเพื่อที่จะส่งผลโดยตรงไปยังหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษาอื่นๆ ที่เอาผลไปใช้ได้”

บุญถิ่น อัตถากร (2542: 50) อธิบดีอธิบดีกรมการฝึกหัดครู ได้กล่าวว่า “โรงเรียนสาธิตมีความสำคัญในการปรับปรุงวิชาชีพครู เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าทดลองวิธีการทางภาคปฏิบัติของวิชาชีพครูเช่นเดียวกับโรงพยาบาลธรรมดาๆ แต่เป็นโรงพยาบาลที่รักษาคนไข้และสอนนักเรียนแพทย์ ตลอดจนสร้างสหวิทยาการแพทย์ใหม่ๆ ขึ้น โรงเรียนสาธิตก็ทำหน้าที่ทำนองเดียวกัน คือสอนเด็กขณะเดียวกันก็สอนนิสิต นักศึกษาฝึกหัดครู และค้นคว้าวิชาการและวิธีการสอนใหม่ๆ ไปด้วย”

### 1.2 ความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย

โรงเรียนสาธิตไม่ใช่เป็นของใหม่สำหรับประเทศไทย เพราะได้จัดตั้งขึ้นครั้งหนึ่งเมื่อ พ.ศ.2475 ชื่อว่า โรงเรียนประถมวัดหัวลำโพง แต่ในครั้งนั้นเรียกได้ว่าเป็นโรงเรียนฝึกหัดสอน หรือฝึกหัดงานของแผนกวิชาครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต่อมาได้ย้ายมาตั้งอยู่สนามกีฬาแห่งชาติ และได้เปลี่ยนชื่อใหม่ว่า โรงเรียนหอวัง อาจารย์ใหญ่คือ หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล

โรงเรียนนี้ทำหน้าที่เป็นโรงเรียนฝึกหัดของแผนกฝึกหัดครูชั้นประโยค ครุมัธยมในคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนหลวงได้ทำหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตจนถึงปี พ.ศ. 2487 จึงได้ล้มเลิกไป

ต่อมากรมฝึกหัดครูได้จัดตั้งโรงเรียนสาธิตขึ้นแห่งแรกคือ โรงเรียนสาธิตปทุมวัน เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2496 ปัจจุบันคือ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน ขึ้นกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และต่อจากนั้นก็เปิดโรงเรียนประถมสาธิตประสานมิตรของวิทยาลัยวิชาการศึกษาขึ้นในปี พ.ศ. 2499 และต่อมาในปีเดียวกันก็ได้เปิดโรงเรียนมัธยมสาธิตประสานมิตรขึ้นด้วย จากนั้นกรมการฝึกหัดครูก็ได้จัดตั้งโรงเรียนสาธิตในสถานศึกษาครูต่างๆ ขึ้นหลายแห่งด้วยกัน

เดิมทีโรงเรียนสาธิต สังกัดกับทบวงมหาวิทยาลัยในสถาบันครุศาสตร์ และศึกษาศาสตร์ แต่ปัจจุบันทบวงมหาวิทยาลัยได้ยุบไปรวมกับกระทรวงศึกษาธิการ ตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ 2542 ด้วยประเด็นหลักคือการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีการกำหนดให้ยุบรวมเอาทบวงมหาวิทยาลัยเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ในชื่อ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

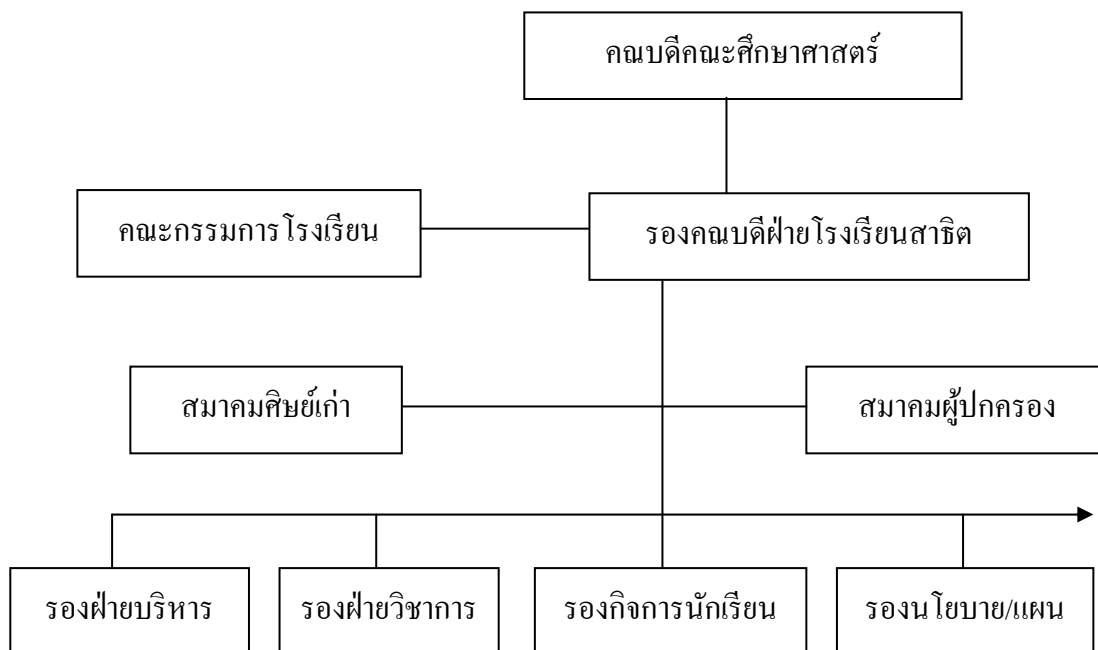
ปัจจุบัน กลุ่มโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ) มีทั้งหมด 20 แห่งดังนี้

1. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ,โครงการพิเศษ,โครงการพหุภาษา)
2. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์)
4. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง)
5. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม)
6. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)
7. โรงเรียนสาธิตมัธยมมหาวิทยาลัยนเรศวร
8. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
9. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายประถม)
10. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)
11. โรงเรียนสาธิต "พินุลย์บำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา
12. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
13. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายประถม)
14. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)
15. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
16. ศูนย์การศึกษาปทุมวิไล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

17. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
  18. โรงเรียนอนุบาลสาธิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
  19. โรงเรียนประถมนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  20. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายมัธยม)
- ที่มา : สถิติการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2551 : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

### 1.3 คุณลักษณะของโรงเรียนสาธิต

1. โรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยงานในโครงสร้างการบริหารงานของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยมีอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการหรือรองคณบดีเป็นผู้บริหารโรงเรียน และมีตำแหน่งเป็นกรรมการประจำคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
  2. โรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยงานสนับสนุนการผลิตบัณฑิตของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มีหน้าที่ในการสอนสาธิตการสอน วิจัย ทดลองด้านการเรียนการสอน พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูและเป็นโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพ
  3. โรงเรียนสาธิตเป็นศูนย์กลางของการเผยแพร่ความรู้ และผลงานการวิจัยด้านการเรียนการสอนและนวัตกรรมการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อพัฒนาศาสตร์ทางการศึกษา
- องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสาธิต**
- คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสาธิต จำนวนไม่เกิน 15 คน ประกอบด้วย
1. คณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นประธาน
  2. ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่ดำรงตำแหน่งเป็นรองคณบดี ผู้อำนวยการหรืออาจารย์ใหญ่ เป็นรองประธาน
  3. กรรมการจำนวน 8 – 12 คน มีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี และสามารถเป็นได้ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน หลักเกณฑ์และวิธีการ ได้มาให้เป็นไปตามประกาศของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ แต่ละสถาบัน
  4. รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการหรือรองอาจารย์ใหญ่ เป็นกรรมการและเลขานุการและ/หรืออาจารย์อีก 1-2 ท่านที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการ



ภาพประกอบที่ 2.1 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารโรงเรียนสาธิต

#### บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสาธิต

1. กำหนดนโยบาย แผนพัฒนา และติดตามการดำเนินงานของสถาบันสถานศึกษา
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน
4. ให้ความเห็นชอบและสนับสนุนการจัดทำสารหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายปรัชญา จุดมุ่งหมาย และการเรียนการสอนของโรงเรียน
5. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา
6. ส่งเสริมและสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานด้านวิจัย ด้านการเรียนการสอนและนวัตกรรมทางการศึกษา
7. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา
8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการเรียนของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ
9. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

10. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำรายงานประจำปี ของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อ  
สาธารณชน

#### 1.4 การพัฒนาโรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในการฝึกปฏิบัติทดลองค้นคว้าศาสตร์  
ทางการสอน ทั้งทางด้านทฤษฎีและการพัฒนานวัตกรรม ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงเรียน  
สาธิตจึงมีหลักสำคัญ คือ เป็นแหล่งทดลองปฏิบัติงานของนิสิตคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ก่อน  
ออกไปประกอบอาชีพครู โดยผ่านการให้คำปรึกษาและแนะนำจากคณาจารย์ในคณะครุศาสตร์  
และโรงเรียนสาธิต ซึ่งได้ทำการศึกษาทฤษฎีทางการศึกษา ค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาเทคนิค วิธีการ  
จัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในประเทศไทย (โรงเรียนสาธิต  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2549: 2) ส่วนโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียน  
สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ บางแห่งถือเป็นภาควิชาหนึ่งของคณะศึกษาศาสตร์ บางแห่งการบริหารงาน  
ขึ้นตรงกับอธิการบดี ส่วนสถานที่ตั้งโรงเรียนจะใช้สถานที่และอาคารของมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่  
ต่อมาจึงมีการก่อสร้างขยายเพิ่มเติมทีหลังเพื่อให้เหมาะสมกับการดูแลนักเรียนในวัยการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นบุคลากรที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยา  
นั้นๆ มีภารกิจหน้าที่ทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเหมือนอาจารย์ใน  
ระดับอุดมศึกษาที่ต้องปฏิบัติหน้าที่การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการส่งเสริม  
ศิลปวัฒนธรรมไทย โดยสภาพของการจัดการแยกออกเป็นสองส่วน ส่วนหนึ่งเป็นอาจารย์  
ข้าราชการและอาจารย์พนักงานของรัฐ ส่วนที่สองเป็นเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนทางวิชาการมีทั้ง  
ข้าราชการและพนักงานของรัฐ บุคลากรทางการสอนมีบทบาทหน้าที่ทั้งการสอนและได้รับแต่งตั้ง  
เพื่อปฏิบัติงานในส่วนการบริหารควบคู่กัน เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนมาจากการคัดเลือกจาก  
อาจารย์ในโรงเรียนและ/หรือแต่งตั้งจากคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มีวาระการบริหารครั้งละ 4 ปี  
ติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ ส่วนรองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ แต่งตั้งจากผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ  
คัดเลือกจากบุคลากรในกลุ่มสาระนั้นๆ ส่วนเรื่องนโยบายการจัดการศึกษามีการจัดการศึกษา  
หลากหลายรูปแบบ อาทิ รูปแบบในหลักสูตรปกติ รูปแบบโรงเรียนขั้นพื้นฐาน รูปแบบหลักสูตร  
พหุภาษาหรือสองภาษา รูปแบบหลักสูตรนานาชาติ ดิบประมาณและรายได้ ได้รับการสนับสนุนทั้ง  
จากภาครัฐ ผู้ปกครองและผู้มีอุปการคุณ โดยที่โรงเรียนสาธิตใช้จ่ายเงินดังกล่าวเป็นค่าจ้างครูอัตรา  
จ้าง พัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเป็นห้องทดลอง  
ทางการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ

โรงเรียนสาธิตทั้งหมดจะมีปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายคล้ายคลึงกัน มีภารกิจ  
หน้าที่ทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเหมือนกัน ส่วนจุดที่แตกต่างกัน



คือ โรงเรียนสาธิตทุกแห่งใช้ชื่อ ตราสัญลักษณ์โรงเรียน สี ดอกไม้ประจำโรงเรียนแตกต่างกัน มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่ตามลักษณะภูมิภาคของมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่ในปัจจุบันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิตยังมีการจัดอย่างไม่เป็นระบบ ยังไม่มีการกำหนดองค์ความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิต แต่มีกิจกรรมร่วมเผยแพร่องค์ความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิต เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในกลุ่มและบุคคลภายนอกกลุ่มโรงเรียนสาธิตได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสวงหาสร้างความรู้ใหม่ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว คือ งานสาธิตวิชาการ โดยจัดทุกๆ 2 ปี หมุนเวียนเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพในกลุ่มโรงเรียนสาธิต ในส่วนการเข้าถึงความรู้โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี ทุกโรงเรียนจะมีหน้าเว็บ (portal) เป็นของตนเอง สามารถเข้าไปศึกษาข้อมูลได้แต่ยังไม่เต็มรูปแบบมากนัก ส่วนการถ่ายทอดความรู้นั้นจะใช้ระบบที่เลี้ยงสอนงานบุคลากรที่เข้ามาใหม่ แต่ก็ยังไม่เป็นรูปธรรม ผู้สร้างความรู้และผู้ใช้ความรู้ในองค์กรยังไม่มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเก็บสะสมความรู้อย่างเป็นระบบในองค์กร (โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2548: 2)

ด้วยจุดมุ่งหมายของการเป็นโรงเรียนสาธิตที่เป็นแหล่งฝึกปฏิบัติทดลองค้นคว้าศาสตร์ทางการสอน ทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติเพื่อพัฒนานวัตกรรมเป็นต้นแบบผู้นำทางวิชาการ ตลอดจนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ในฐานะที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยในระดับอุดมศึกษาต้องมียุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาของโลก ประเทศ และภูมิภาค ตลอดจนท้องถิ่น ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม ดังนั้นภารกิจที่กำหนดขอบเขตหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตและอาจารย์ ด้วยสถาบันที่เป็นองค์กรเรียนรู้ที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยมีข้อบ่งชี้ความเป็นผู้นำ 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการเรียนการสอน (2) ด้านการค้นคว้าวิจัย (3) ด้านการบริการวิชาการ (4) ด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนองค์ประกอบได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย และปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จ เช่น ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ผู้นำความรู้เครื่องมือทางเทคโนโลยีอื่นๆ จากสภาพข้อมูลดังที่กล่าวมา จึงหล่อหลอมความเป็นผู้นำทางวิชาการของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในปัจจุบัน (ศกานันท์ อินตะแก้ว, 2552: 10-16)

## 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสาธิต

### งานวิจัยภายในประเทศ

สังคม ลากเจริญ (2541: 127) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงาน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าผู้ปกครองนักเรียนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานและปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยรามคำแหงในด้านการให้การศึกษาและอบรมนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลาง

สำราญ ปิ่นทอง (2536: 112-117) ได้ศึกษาเรื่อง เหตุผลของผู้ปกครองที่ใช้ในการเลือกส่งบุตรเข้าเรียนโรงเรียนสาธิตในสังกัดวิทยาลัยครู และสังกัดมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

การเลือกส่งบุตรเข้าเรียนโรงเรียนสาธิต แบบเรียงอันดับ 15 อันดับ โดยจัดอันดับเรียงความสำคัญ ของเหตุผลที่ผู้ปกครองใช้ในการเลือกส่งบุตรเข้าเรียนโรงเรียนสาธิต หัวอันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของคณาจารย์ ความเข้มแข็งทางวิชาการ ชื่อเสียงของโรงเรียน การพัฒนาศักยภาพของบุตรหลาน และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามสังกัดของ โรงเรียนสาธิตพบว่า ผู้ปกครองที่มีบุตรสังกัดโรงเรียนสาธิตวิทยาลัยครูและสังกัดมหาวิทยาลัยมี ลำดับของเหตุผลในการเลือกส่งบุตรเข้าเรียนโรงเรียนสาธิตสอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณาตาม อาชีพ รายได้ และระดับการศึกษาของผู้ปกครอง พบว่า ผู้ปกครองมีลำดับของเหตุผลในการเลือก ส่งบุตรเข้าเรียนโรงเรียนสาธิตสอดคล้องกัน

บุญเจริญ บำรุงชู (2535:97-101) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมในการบริหาร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ยังคงเป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้าทดลองและวิจัยทางการศึกษา เป็นแหล่งพัฒนาหลักสูตรและเทคนิควิธีสอน อีกทั้งเป็น หน่วยงานสนับสนุนการผลิตบัณฑิตเป็นที่ฝึกสอน ฝึกงานของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ผลิต พัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพแก่สังคมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการแก่สังคม

2. นโยบายของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เน้นในด้านการส่งเสริม ให้ เป็นแหล่งทดลอง ศึกษา ค้นคว้า วิจัยทางศึกษาศาสตร์ ส่งเสริมให้เป็นแหล่งฝึกสอนฝึกงานของ นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการแก่สังคมตลอดถึงส่งเสริมในการผลิต นักเรียนด้านวิชาชีพไปโดย คุณธรรม ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคม

3. สายการบริหารของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กับคณะศึกษาศาสตร์ นั้น ที่ขึ้นอยู่กับเหมาะสมแล้วคือ มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาในคณะศึกษาศาสตร์ มีศักดิ์และสิทธิ เหมือนกับภาควิชาอื่น ๆ แต่ควรมีความเป็นอิสระในการขยายงาน

4. คณะกรรมการโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรมีหน้าที่ในการเป็น ที่ปรึกษาเสนอแนะให้คำปรึกษาในด้านการบริหารกิจการของโรงเรียนสาธิตฯ แก่ผู้อำนวยการ

5. คุณสมบัติของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งาน บริหาร งบประมาณ มีเหตุผลและเป็นนักวางแผน

6. อำนาจหน้าที่ของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ ควบคุม ดูแลประสานงาน รับผิดชอบงานทั้งหมดของโรงเรียนสาธิตฯ เป็นกรรมการคณะโดยตำแหน่ง ปฏิบัติงานตามแผนกระตุ้นควบคุม ติดตามและประเมินผลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบและ กฎหมาย บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนสาธิตฯ และคณะ ศึกษาศาสตร์ ตลอดจนวางแผนให้ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ใน การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ของโรงเรียนสาธิตฯ



7. สถานภาพของอาจารย์ โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ด้านความก้าวหน้าทางวิชาการนั้น ควรมีความก้าวหน้าทางวิชาการเช่นเดียวกับอาจารย์ในคณะ/มหาวิทยาลัย ที่สอนระดับอุดมศึกษา คือ เริ่มจากอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ได้รับการส่งเสริมในการผลิตตำราแบบเรียน เอกสารประกอบการสอน มีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมดูงาน ลาศึกษาต่อ เท่าเทียมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ส่วนด้านอื่น ๆ ได้แก่ ควรได้รับสวัสดิการอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดให้เท่าเทียมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

8. สถานภาพของข้าราชการสายข.และค.ที่สังกัด โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ด้านความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานนั้น ควรมีสักดีและสิทธิ์เทียบเท่าข้าราชการ สาย ข. และ ค.ในมหาวิทยาลัยทุกประการ ได้รับการสนับสนุนให้ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ลาศึกษาต่อ และสามารถปรับวุฒิได้ หากมีเพิ่มมาควรได้รับการสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงสายงานได้ ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ควรได้รับสวัสดิการอื่น ๆ เหมือนกับข้าราชการสาย ข. และ ค. ในหน่วยงานต่าง ๆ

9. การบริหารงบประมาณของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งนอกจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้แล้ว โรงเรียนควรหางบประมาณสนับสนุนการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วย โดยการจัดตั้งสมาคมครู ผู้ปกครอง นักเรียน และสมาคมศิษย์เก่า อีกทั้งรับบริจาคจากมูลนิธิ สมาคมต่าง ๆ ร้านค้า องค์กรเอกชน รวมถึงผู้มีจิตศรัทธา และควรจัดกิจกรรมนักเรียน เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนงบประมาณด้วย

10. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ได้แก่ เรื่องปัญหาของโรงเรียนสาธิตฯ คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิตจะต้องคิดดำเนินการร่วมกัน โดยให้เข้าใจตรงกัน ทั้งในเรื่องของบทบาท สถานภาพ ปัญหา วิชาชีพครูเพื่อที่จะทำให้ไม่เกิดปัญหา ไม่ไขว่ปล่อยให้ต่างฝ่ายต่างทำ อันจะเกิดผลเสียแก่หน่วยงาน บุคลากรและงบประมาณด้วย

ตรีดาภรณ์ ชะอู่ผล (2546: 64-66) ได้ศึกษาประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) ตามทัศนะของผู้ปกครองและนักเรียน พบว่า 1) ผู้ปกครองและนักเรียนมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) โดยรวมทุกด้านมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก 2) นักเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) โดยรวมเป็นรายข้อมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายข้อที่นักเรียนเห็นว่าการทำงานมีประสิทธิผลปานกลาง ได้แก่ โรงเรียนมีการแก้ไข ปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเหมาะสม และคนงานของโรงเรียนมีกิจกรรมยามว่าง สุขภาพ เรียบร้อย มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน 3) ผู้ปกครองมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) โดยรวมเป็นรายข้อมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายข้อที่ผู้ปกครองเห็นว่าการทำงานมีประสิทธิผลมากที่สุด ได้แก่

โรงเรียนรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบอย่างสม่ำเสมอ 4) ผลการศึกษาการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปกครองและนักเรียนที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร(ฝ่ายมัธยม) ทั้ง 3 ด้าน พบว่าผู้ปกครองและนักเรียนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Foshay (1991: 3-16) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทและเป้าหมายสำหรับโรงเรียนสาธิต พบว่าโรงเรียนสาธิตควรแสดงเป้าหมายเบื้องต้นให้เป็นสถานที่ทดลองทางการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งควรสอดคล้องเหมาะสมกับความจำเป็นของสังคม และปัญหาของสังคมที่ขยายตัวกว้างขวางในปัจจุบัน อาทิ ปัญหาอุตสาหกรรม สังคมและสันติภาพ เสรีภาพและสิทธิส่วนบุคคล ความสุขุมของบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและหลักสูตรใหม่

Lewis (1992: 27) ได้ศึกษาเรื่อง Professional Development School: Conditionals for Readiness พบว่าเราสามารถกำหนดเงื่อนไข สำหรับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนสาธิตเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง จาก 3 ปัจจัย คือ การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ และสถานะการเป็นผู้นำ-วิสัยทัศน์

King (1993: 67-79). ศึกษาเรื่อง A case for University-Base Professional Development and Experimental School : Japanese and American Perspectives พบว่า การที่มหาวิทยาลัยได้ควบคุมการบริหารงานโรงเรียนสาธิต ก็ย่อมสามารถมีส่วนร่วมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสาธิตด้วย และขอความร่วมมือกับทางโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย

Ruenzel (1995: 32-37) ได้วิจัยเรื่อง Odd-Looking for John Dewey พบว่า การที่จะสามารถ ไขกุญแจไปสู่การเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารต้องจัดสภาพโรงเรียนสาธิตให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขึ้นระหว่างนักเรียน อาจารย์ และสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ และกรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีอำนาจเหนือการบริหารโรงเรียน ย่อมมีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้เช่นกัน

## ตอนที่ 2 การบริหารสถานศึกษา

ประกอบด้วยหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ ดังนี้

2.1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารโรงเรียนนั้น ได้มีนักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความหมายและให้แนวคิดไว้ในทัศนะที่แตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

ไพโรจน์ ทองนา (2543: 24) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน คือ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่ต้องอาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งผลต่อบุคคล ตลอดจนอาศัยทรัพยากร และเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2545: 2 - 3) ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหาร เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารการศึกษา สรุปว่า ผู้บริหารทุกคนเป็นผู้นำองค์การและจะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่แท้จริง ก็ต่อเมื่อสามารถบริหารงานจนสามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการจัดเตรียม และจัดสรรการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันอย่างดี โครงสร้างกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้ ต้องจัดคนที่เหมาะสมกับงานแต่ละด้าน ให้ทุกตำแหน่งงานที่เตรียมไว้นั้นมีกำลังคนที่มีความสามารถพร้อม จากนั้นจึงดำเนินการสั่งการให้ดำเนินงานด้วยดี และให้มีระบบความร่วมมือ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และตลอดระยะเวลาทำงานทุกอย่างก็ต้องคอยกำกับหรือควบคุม วัตถุประสงค์ ให้งานทุกด้านได้ผลมากที่สุด หน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดการภายในหน่วยงานของตน

สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำจึงอยู่ที่งานขององค์กร และคนขององค์กรที่จะมาเป็นผู้ทำงานให้สำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผน และจัดสิ่งเหล่านี้ให้เป็นระเบียบ มีการแบ่งงานที่ดี มีการจัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และจูงใจการทำงานของคน ให้งานได้ผลดีที่สุด งานของผู้บริหาร หรือกิจกรรมทางการบริหารจึงอยู่ที่จุดกึ่งกลางระหว่างงานและคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรด้านหนึ่ง และเป้าหมายผลสำเร็จของงานอีกด้านหนึ่ง (กฤดีทรัพย์ เชื้อพันธ์, 2554: 107-118)

วีรัชย์ วรรณศรี (2545: 9) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

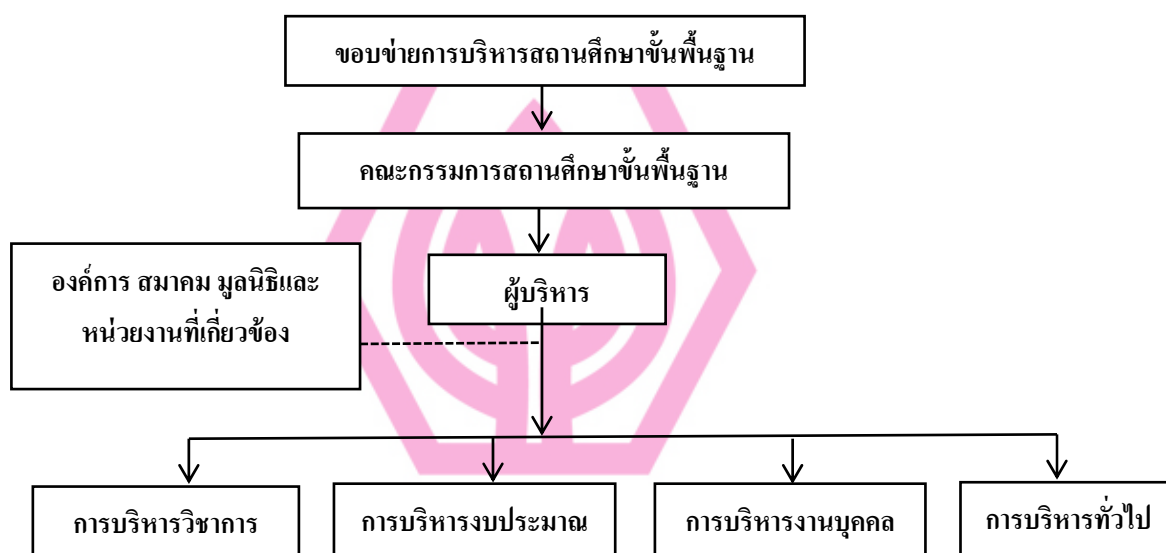
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 69 - 70) ให้แนวคิดในการบริหารและการจัดการที่ดี เพื่อมาปรับใช้ในบริบทขององค์กรทางการศึกษาในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดจุดหมาย ผลที่คาดหวัง หรือภาพความสำเร็จของการบริหารและการจัดการที่ดี ( Goal/Expected Output)
2. กระบวนการบริหารและการจัดการอย่างดี (Process)
3. ทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารและการจัดการที่ดี (Input/Resource)
4. ระบบควบคุม (Feedback/Control System)
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของงานภายในสถานศึกษา และการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งหากดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาเป็นบุคคลที่มีคุณภาพนั่นเอง

## 2.1 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบข่าย ภารกิจครอบคลุมการดำเนินงาน 4 ด้าน สามารถสรุปได้ดังที่ปรากฏตามภาพประกอบที่ 2.2 และมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก: 32 - 73) คือ



ภาพประกอบที่ 2.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มุ่งให้กระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้ง

การวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดขอบข่าย ภารกิจการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 34 - 38) คือ

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เช่น การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการบูรณาการเนื้อหาสาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่ม การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการในการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม เป็นต้น

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ การปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สอดคล้องกับสาระและกิจกรรม โดยการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมามีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น

3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ การกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผล การเรียนรู้โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน การจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการและอื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เป็นต้น

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น การศึกษาวิเคราะห์และวิจัยการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา การส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระ ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย เป็นต้น

5) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น การศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูผลิต จัดทำ พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน การจัดหาสื่อและเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ การประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนาและใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนางานด้านวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น และการประเมินผลการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นต้น

6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เช่น สำรวจแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาในชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและในเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง เผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษา บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น การจัดตั้งและการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้โดยการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา บุคคล องค์กร ครอบครั้ว หน่วยงาน สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในการจัดตั้ง ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7) การนิเทศการศึกษา เช่น จัดระบบนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา การดำเนินการนิเทศงานวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย เหมาะสม การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา การประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ในการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

8) การแนะแนวการศึกษา เช่น การจัดระบบแนะแนวทางด้านวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน กระบวนการเรียนการสอน แนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ติดตาม ประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านการแนะแนวศึกษากับสถานศึกษาอื่น เครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เช่น จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตามตัวชี้วัดของกระทรวงและของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์วิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุผลตามเป้าหมายการดำเนินการพัฒนางาน ตามแผนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน



เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เป็นต้น

10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน เช่น การศึกษา การสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน การจัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิคทักษะทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพประชาชนในชุมชน ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ท้องถิ่น เป็นต้น

11) การประสานความร่วมมือพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น เช่น การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษาและต่างเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

12) การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการให้แก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา เช่น การศึกษาสำรวจข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการรับการสนับสนุนในด้านวิชาการ การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ การจัดทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์และหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา รวมทั้งการประสานความร่วมมือการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

### การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ จะมุ่งเน้นความเป็นอิสระในด้านการบริหารจัดการและให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากการให้บริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ซึ่งขอบข่ายของงานในด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค: 39 - 50) คือ

1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ ประกอบด้วย

1.1) การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา เช่น วิเคราะห์ทิศทาง หรือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา คือ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะทุกระดับ เป็นต้น

1.2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา เช่น ทบทวนภารกิจจัดการ การศึกษา ศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมิน สถานภาพของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษา กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นต้น

1.3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ เช่น การจัดทำรายละเอียด แผนงบประมาณ แผนงาน โครงการ เชื่อมโยงกับผลผลิต ผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของ สถานศึกษา การวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การจัดทำกรอบประมาณการ รายจ่ายระยะปานกลาง โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และวิเคราะห์ ผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ ต้องการ เป็นต้น

## 2) การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย

2.1) การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา เช่น จัดทำข้อตกลง บริการผลผลิต สถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณ การ ตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ จากแผนการระดมทรัพยากร วิเคราะห์กิจกรรม ตามภารกิจที่ ต้องดำเนินการ จัดลำดับความสำคัญ กำหนดงบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน โครงการให้ เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับและเงินนอกงบประมาณ ตามแผนระดมทรัพยากร ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกรอบวงเงินที่ได้รับ จัดทำ รายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำข้อตกลงร่างผลผลิตหน่วยงานในสถานศึกษา และการ เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น

2.2) การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ เช่น จัดทำแผนการใช้งบประมาณราย ไตรมาส โดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้สอดคล้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี สรุปแยกรายไตรมาส นำเสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวม เพื่อเสนอขออนุมัติเงินประจำงวด ผ่านเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอต่อสำนักงบประมาณ และการ เบิกจ่ายเงินงบประมาณประเภทต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

## 2.3) การโอนเงินงบประมาณ

3) การตรวจสอบติดตามและประเมินผล การรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย



3.1) การตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงาน เช่น การจัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา การประสานแผนตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ และการจัดทำรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณ เป็นต้น

3.2) การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน เช่น กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และ ตัวชี้วัดของสถานศึกษา การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา สร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ การประเมินแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีและจัดทำรายงานประจำปี เป็นต้น

#### 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย

4.1) การจัดการทรัพยากร เช่น การประชาสัมพันธ์เพื่อให้หน่วยงานในสถานศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้ทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษา เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และการสนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ เป็นต้น

4.2) การระดมทรัพยากร เช่น การศึกษาวิเคราะห์ภารกิจตามกรอบประมาณการระยะปานกลางและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ใช้งบเงินเพิ่มเติมจากที่ประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ การสำรวจข้อมูลของนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษา การศึกษาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรบุคคล หน่วยงาน องค์กรและท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการศึกษา เป็นต้น

4.3) การจัดการรายได้และผลประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการรายได้และสินทรัพย์นำมาซึ่งรายได้ ผลประโยชน์เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล แนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษา จัดหา และบริหารรายได้ผลประโยชน์ของสถานศึกษา การจัดทำทะเบียนคุมการเก็บรักษาและการเบิกจ่ายเงิน เป็นต้น

4.4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เช่น การสำรวจประเภทกองทุนและจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน การสำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกให้กู้ยืม การประสานการกู้ยืมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม การติดตามตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน เป็นต้น

4.5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา เช่น การจัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย การจัดหาสวัสดิการเพื่อการศึกษา การวางระเบียบการใช้จ่ายเงินสวัสดิการ การดำเนินการจัดสวัสดิการ เป็นต้น

5) การบริหารการเงิน เช่น การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน เก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน และการกันเงินเบิกเหลือในปี

6) การบริหารบัญชี ประกอบด้วย

6.1) การจัดทำบัญชีการเงิน เช่น ดึงยอดบัญชีจัดทำกระดาษทำการโดยปรับปรุงบัญชีเงิน งบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณ เข้าบัญชีทุน บัญชีเงินฝาก เงินประกัน ดึงยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นวัสดุหรือสินค้างเหลือ บัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน จัดทำใบสำคัญลงบัญชีทั่วไป การบันทึกบัญชีคงค้าง บันทึกบัญชีประจำวันครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือให้บริการ การจ่ายเงินงบประมาณ วัสดุ หรือสินค้างเหลือ เงินทรงจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ การรับเงินบริจาค การรับหรือทอนเงินรายได้แผ่นดิน การสรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวัน เป็นต้น

6.2) การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน เช่น การจัดทำรายงานประจำเดือน เพื่อส่งหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลาง ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป จัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด รายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน จัดทำงบแสดงผลดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดโดยวิธีตรง การจัดทำหมายเหตุประกอบการเงิน เป็นต้น

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วย

7.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา เช่น การตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากร สรรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน จำหน่าย บริจาคหรือขายทอดตลาดตามระเบียบ กรณีหมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์ การจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบันทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกมูลค่า โดยบันทึกทะเบียนคุมราคาวันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์ จัดทะเบียนที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการ จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน และการจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สิน เป็นต้น

7.2) การจัดหาพัสดุ เช่น การวิเคราะห์แผนงานโครงการที่ได้จัดทำรอบรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง เพื่อตรวจสอบกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีในทะเบียนคุมทรัพย์สิน และตามเกณฑ์ความขาด ที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง จัดทำแผนระยะปานกลาง จัดหาพัสดุทั้งในส่วนที่สถานศึกษาจัดหาเองและร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

7.3) การกำหนดรูปแบบรายการ คุณลักษณะเฉพาะ และการจัดซื้อ จัดจ้าง เช่น การจัดทำเอกสารแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน การจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการ ในกรณีที่ไม่

เป็นแบบมาตรฐาน การตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียดเกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะ ประกาศ จ่าย ขยายแบบรูปราชการ การจัดทำสัญญา และการตรวจรับงาน เป็นต้น

7.4) การควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ เช่น จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็น ปัจจุบัน การกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน กำหนดผู้รับผิดชอบในการ จัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบ การตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี การตรวจสอบสภาพ การบำรุงรักษาและซ่อมแซม ทั้งก่อนและหลังใช้งาน เป็นต้น

จากการศึกษาการบริหารงบประมาณ สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การ บริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดทำและการเสนอของบประมาณ การ จัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การรายงานผลการใช้เงินและผลการ ดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### การบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่ส่งเสริมสถานศึกษาให้สามารถ ปฏิบัติงาน ตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความ มั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งขอบข่ายการบริหารบุคคล ของสถานศึกษา มีดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค 51: 63) คือ

#### 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วย

1.1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน เช่น การวิเคราะห์ภารกิจ และประเมิน สภาพความต้องการกำลังคน กับภารกิจของสถานศึกษา การจัดทำและการนำเสนอแผนอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด และการนำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

1.2) การกำหนดตำแหน่ง เช่น การจัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา และนำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา เป็นต้น

1.3) การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรทางการศึกษา เลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู เช่น การขอปรับปรุง การประเมิน การส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งขอเลื่อนวิทยฐานะ และ การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่ม เป็นต้น

#### 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย

2.1) ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีที่อาจได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เช่น การสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เป็นต้น

2.2) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว เช่น การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ หรือการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาโดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา เป็นต้น

2.3) การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การเสนอคำร้องขอย้าย การบรรจุแต่งตั้งกรณีรับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่น และการรายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

2.4) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ เช่น การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี กรณีออกจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่น ที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.5) การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

3.1) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ ระหว่างปฏิบัติหน้าที่ และพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง โดยการปฐมนิเทศแก่ผู้ได้รับบรรจุแต่งตั้ง การแจ้งภาระงาน การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาตนเอง การดำเนินการพัฒนา และการติดตามประเมินผลการพัฒนา เป็นต้น

3.2) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษโดยแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา การพิจารณาสั่งเลื่อน และไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน รายงานการสั่งเลื่อน และไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

3.3) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว เช่น การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณ หรือโดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด เป็นต้น

3.4) การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน

3.5) เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.6) งานทะเบียนประวัติ เช่น การจัดทำและการเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง เป็นต้น

3.7) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ได้แก่ การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมควรได้รับการ

เสนอ ขอการดำเนินการเสนอขอ และการจัดทำทะเบียนผู้ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น

3.8) การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3.9) งานขอหนังสือรับรอง ได้แก่ การออกหนังสือรับรองประเภทต่างๆ การขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ ขออนุญาตลาอุปสมบท การขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ การยกย่องเชิดชูเกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ เป็นต้น

4) วินัยและการรักษาวินัย เช่น การดำเนินการ กรณีความผิดไม่ร้ายแรง กรณีความผิดร้ายแรง การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ ตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง และการเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย เป็นต้น

5) งานการออกจากราชการ เช่น การลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการกรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล เป็นต้น

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

### การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กร การให้บริการ การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยขอขยายการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค : 64 - 73) คือ

1) การดำเนินงานธุรการ เช่น การวิเคราะห์สภาพงาน การวางแผน ออกแบบระบบงาน ธุรการ การจัดบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่รองรับงานได้ตามระบบ ยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่าและมีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสนับสนุนข้อมูล การดำเนินงานธุรการ ในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

ในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ หรือเร่งรัดการดำเนินงาน และการรายงานผลการดำเนินการให้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ เป็นต้น

3) งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เช่น การสำรวจ จัดทำทะเบียน การ จัดระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบ การเชื่อมโยง เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ กับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง การเผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา เช่น การจัดระบบในด้านการประสานงาน และเครือข่าย การพัฒนาบุคลากร การกำหนดแผนงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการ ประสานงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือสนับสนุนทางวิชาการ เป็นต้น

5) การจัดระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กร เช่น วิเคราะห์โครงสร้างภารกิจ การ ดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพ และสภาพของสถานศึกษา การวางแผนและออกแบบการจัดระบบการ แบ่งส่วนราชการภายใน ระบบการทำงานและระบบการบริหารงาน กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการบริหารจัดการ ติดตามประเมินผล และ ปรับปรุงระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การสำรวจข้อมูล การวางแผน และการกำหนด นโยบาย แนวทางการจัดหา การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการบริหารและ พัฒนาคูณภาพการศึกษา การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการผลิตนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา และการติดตาม ประเมินผล เป็นต้น

7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป เช่น สำรวจสภาพปัญหาความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและ บริหารทั่วไป เพื่อส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก การจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการติดตาม ประเมินผลการสนับสนุน เป็นต้น

8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เช่น การวางแผน กำหนดแนวทางบริหาร จัดการ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม การบำรุง ดูแล พัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ สรุป ประเมิน และ รายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เป็นต้น

9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน เช่น ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล นักเรียน ที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการ จัดทำข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโน นักเรียนที่จะเข้ารับบริการ เป็นต้น

10) การรับนักเรียน เช่น ประสานงานการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษา การกำหนด แผนการรับนักเรียน การดำเนินการรับนักเรียน การร่วมมือกับชุมชนในการติดตามช่วยเหลือ นักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน การประเมินและรายงานการรับเด็กเข้าเรียน เป็นต้น



11) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เช่น การสำรวจความต้องการ กำหนดแนวทางการประสานความร่วมมือ ส่งเสริม สนับสนุน การเชื่อมโยงการจัดและพัฒนาการศึกษารูปแบบ เป็นต้น

12) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน เช่น การวางแผน กำหนดทิศทาง การส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่หลากหลายตามความถนัด ความสนใจ และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การสรุป ประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขการส่งเสริมกิจการนักเรียนเพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง เป็นต้น

13) การประชาสัมพันธ์การศึกษา เช่น ศึกษาความต้องการ วางแผนในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและผลงานของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น การจัดให้มีเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบ และติดตาม ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

14) การส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่น เช่น กำหนดแนวทาง การส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษา ร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น

15) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้าง และภารกิจของสถานศึกษา การวิเคราะห์ กำหนดปัจจัย จัดลำดับความเสี่ยง กำหนดมาตรการป้องกัน วางแผนจัดระบบควบคุมและประเมินผล เป็นต้น

16) งานบริการสาธารณะ เช่น การจัดให้มีระบบบริการสาธารณะ พัฒนาระบบ การประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ เป็นต้น

17) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น เช่น จัดบุคลากรรับผิดชอบงานพิเศษตามความเหมาะสมและศักยภาพ เป็นต้น

จากการศึกษาการบริหารทั่วไป สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง การบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบในการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมประสานงานด้านการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย กระระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานด้านการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุมภายใน หน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากการศึกษาข้อบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จะต้องบริหารจัดการการศึกษาให้สนองตอบเจตนารมณ์ของรัฐที่ได้กระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษา ให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ และรวดเร็ว คล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยมีข้อบ่งชี้การบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งภารกิจการบริหารงานทั้ง 4 ด้านนั้น จะต้องส่งเสริมสนับสนุน สัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

### งานวิจัยภายในประเทศ

ฉลุวิทย์ ติววงศ์ (2545) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความเชื่อถือศรัทธาในคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านวิชาการและด้านงบประมาณ

สุรศักดิ์ หนูพันธ์ (2545) ศึกษาความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่าโรงเรียนทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความพร้อมในระดับมาก ในงานวิชาการ การจัดทำงบประมาณ การบริหารทั่วไป งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานทะเบียนสถิติและรายงาน และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการเปรียบเทียบความพร้อมในด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลาง มีความพร้อมมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กในทุกด้าน

สุกัญญา ตั้งตุลยางกูร (2546) ศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดมุกดาหาร พบว่า มีการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติหน้าที่น้อยที่สุดในด้านการเสนอแนะแนวทางและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา



สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา (2546 : 47-55) ศึกษาความพร้อมของโรงเรียนในการเตรียมการเข้าสู่เขตพื้นที่การศึกษา (ศึกษาเฉพาะกรณีเขตพื้นที่การศึกษาที่ 1) พบว่าความพร้อมในการเตรียมการเข้าสู่เขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน ในด้านความพร้อมในการเตรียมการเข้าเขตพื้นที่การศึกษา ด้านอาคารสถานที่ ด้านวัสดุครุภัณฑ์ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป มีความพร้อมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการศึกษายัง พบว่า ผู้บริหาร ครู และกรรมการศึกษา ผู้นำชุมชน ยังไม่มีความชัดเจน ในเรื่องของเขตพื้นที่และบทบาทหน้าที่ของครู ผู้บริหาร ตลอดจนการดำเนินงานของเขตพื้นที่ให้ครูและชุมชนได้รับทราบ และขาดงบประมาณในการพัฒนาการศึกษา

สมบูรณ์ สังฆโสภณ (2550) ได้ศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ได้เปรียบเทียบปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อได้พิจารณาปัญหาการบริหารแต่ละงานพบว่า การบริหารงานวิชาการ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานกิจการนักเรียน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานงบประมาณ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก การบริหารงานทั่วไป มีปัญหาอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาในด้านพบว่า การบริหารงานวิชาการมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานกิจการนักเรียน มีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานบุคลากรมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานงบประมาณมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก การบริหารงานทั่วไปมีการใช้แนวทางการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก 3) ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมและแต่ละงานบริหารไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารกับครูผู้สอนมีแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวมและในแต่ละงานบริหารไม่แตกต่างกัน

ทวี นันทวาส (2547: 127 - 128) ศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามขนาดโรงเรียน ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา 4 ด้าน คือด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล การบริหารทั่วไป ของโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนขุนนาง อำเภอบัว จังหวัดน่าน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน พบว่า ด้านวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม พบว่า การดำเนินการอยู่ในระดับสูง โรงเรียนเรียนขนาดใหญ่ดำเนินการอยู่ในระดับสูงมากในเรื่องแหล่งเรียนรู้ที่จัดให้นักเรียน การสนับสนุนสื่ออุปกรณ์การสอน และการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การประกันคุณภาพการศึกษา และการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางในเรื่องการสนับสนุนสื่ออุปกรณ์การสอน และแหล่งเรียนรู้ที่จัดให้นักเรียน ด้านงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับสูง โดยโรงเรียนทุกขนาดดำเนินการอยู่ในระดับสูงมากในเรื่องการดำเนินจัดซื้อจัดจ้าง โรงเรียนขนาดใหญ่ดำเนินการอยู่ในระดับสูงมากในเรื่องการจัดทำแผนการเงินและงบประมาณ และระดมทุนเพื่อการศึกษา และโรงเรียนขนาดเล็กดำเนินการอยู่ในระดับต่ำ ในเรื่องการระดมทุนเพื่อการศึกษา ด้านบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม พบว่า ดำเนินการอยู่ในระดับสูง โดยโรงเรียนทุกขนาดดำเนินการอยู่ในระดับสูงในเรื่องการใช้นักวิชาการ การให้ขวัญกำลังใจบุคลากร และเรื่องการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนขนาดใหญ่ดำเนินการสูงมาก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนเรื่องการสรรหานักวิชาการ โรงเรียนขนาดใหญ่ดำเนินการอยู่ในระดับต่ำ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กดำเนินการอยู่ในระดับต่ำมาก ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับสูง โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง ดำเนินการอยู่ในระดับสูงมากในเรื่องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และโรงเรียนขนาดใหญ่ดำเนินการอยู่ในระดับสูง ด้านอาคารสถานที่ การกำหนดนโยบายและแผนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางในเรื่องอาคารสถานที่ และกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารทั้ง 4 ด้าน ดำเนินการในระดับสูง และเมื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก บริหารทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดย ครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดหาสื่ออุปกรณ์ การสนับสนุนครุภัณฑ์ เทคโนโลยีมาใช้ในการสอน การมีจำนวนครูครบตามเกณฑ์ จัดสภาพอาคารสถานที่เป็นแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอนและเป็นแหล่งบริการความรู้แก่ชุมชน มีแนวทางการบริหารที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปานทอง ปฐิเก (2549) ได้ศึกษา เปรียบเทียบและเสนอแนะ เกี่ยวกับปัญหาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ซึ่งได้ผลการศึกษาดังนี้ ข้าราชการครู มีความคิดเห็นว่า ระดับปัญหาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการบริหารงานบุคลากร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้างานเห็นว่า ปัญหาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยรวมและรายด้านแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูหัวหน้างานมีความเห็นอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีดังนี้ คือด้านการบริหารวิชาการ คือ ขาดการพัฒนาแนะแนวทางการศึกษา ควรจัดคาบแนะแนวรวมแต่ละระดับชั้นเพื่อแนะอาชีพ

และการศึกษาต่อ ด้านการบริหารงบประมาณ คือ ขาดการพัฒนากองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ควรตั้งกองทุนและจัดสรรให้นักเรียนอย่างยุติธรรม ด้านการบริหารงานบุคคล คือ ขาดการขอกินตำแหน่งครูที่ลาออกหรือเกษียณราชการ ควรประสานงานผู้ที่มีอำนาจแต่งตั้งเพื่อจัดสรรตำแหน่งที่ขาดแคลน ด้านการบริหารทั่วไป คือ ขาดบุคลากรในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ควรจัดจ้างผู้ที่จบปวส. เพื่อทำงานธุรการและประสานงานต่าง ๆ

พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2551) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน พบว่า มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบย่อย 84 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย 17 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้งและเสนองบประมาณ และการบริหารการเงิน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การเสริมสร้างในการปฏิบัติราชการ และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย 34 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบย่อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดระบบบริหารและการพัฒนาองค์กร การวางแผนการบริหารการศึกษา และการส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Smith & Holdaway (1995) ศึกษาข้อจำกัดที่มีผลต่อโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ข้อจำกัดโดยรวมที่พบมากที่สุด ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ เวลาในการจัดการเรียนการสอนกับนักเรียนที่มีปัญหา สิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อม การได้รับสนับสนุนทางการเงินจากหน่วยเหนือ มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนซึ่งเป็นสิ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย

Lyle Calhoun, Shaw (2008: 131-133) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบวกและด้านลบที่มีต่อโรงเรียนขนาดเล็กผ่านทาง การรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจากการศึกษาเป็นการช่วยผู้บริหารการศึกษาได้ไตร่ตรองถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพิจารณาให้ยุบโรงเรียน ลักษณะที่ตั้งโรงเรียนรวมถึงบุคลากร, แหล่งทรัพยากร, โอกาสความร่วมมือของทีมงาน ผู้ปกครอง และสัมพันธ์ชุมชน ได้มีการศึกษาที่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในนอร์ธแคโรไลนา ที่มีนักเรียนน้อยกว่า 135 คน และ อีก 4 แห่งที่มีนักเรียนน้อยกว่า 150 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านบวกที่มีผลต่อโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ การสนับสนุนของชุมชน ความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียนในด้านความต้องการการแนะนำไปสู่เป้าหมาย และการให้ความสนับสนุนด้านการเรียน ส่วนด้านลบที่ได้จากการศึกษาได้แก่ ความเป็นทีมและการจำกัดด้าน

งบประมาณ การแบ่งปันด้านทรัพยากรของครูกับโรงเรียนอื่นกับผลประโยชน์ด้านองค์กรในโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารชื่นชอบโรงเรียนขนาดเล็กระดับประถมศึกษาศึกษามากกว่า

### ตอนที่ 3 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ประกอบด้วยหัวข้อย่อย 6 หัวข้อ ดังนี้

3.1 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร จัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

3.2 ปัจจัยในด้านการบริหาร

3.2.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

3.2.2 ด้านการบริหารงานวิชาการ

3.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

3.2.4 ด้านการบริหารงบประมาณ

3.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

3.3.1 บรรยากาศองค์กร

3.3.2 ความผูกพันต่อองค์กร

3.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3.3.4 ความคาดหวังของชุมชน

3.3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.4 ปัจจัยด้านครู

3.4.1 วิทยุณความเป็นครู

3.4.2 การจัดการเรียนการสอน

3.4.3 ความสามัคคีของบุคลากร

3.4.4 การพัฒนาบุคลากร

3.4.5 ความพึงพอใจในการทำงาน

3.4.6 แรงจูงใจ

3.4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน

3.4.8 ขวัญในการปฏิบัติงาน

3.4.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.5 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

3.5.1 คุณธรรมจริยธรรม

### 3.5.2 ภาวะผู้นำ

### 3.5.3 การติดต่อสื่อสาร

### 3.5.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 3.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 3.6 ปัจจัยด้าน โรงเรียน

### 3.6.1 โครงสร้างที่เหมาะสม

### 3.6.2 วัสดุทัศน ี่เป้าหมาย พันธกิจ

### 3.6.3 การจัดทรัพยากรการเรียนรู้

### 3.6.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร

### 3.6.5 การติดตามและประเมินผล

### 3.6.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จำเป็นต้องนำข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนมาศึกษาสนับสนุน ได้แก่ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนและองค์ประกอบของผู้บริหาร เพราะมีความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่แตกต่างกันไป ดังนี้

## 3.1 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้เสนอ ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

March (1965 ) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์การที่มีประสิทธิผลไว้ว่า ในองค์การใดองค์การหนึ่งนั้นจะประกอบไปด้วยปัจจัยภายในสี่ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านภาระงาน (2) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และ (3) ปัจจัยด้านคน ซึ่งทั้งสี่ปัจจัยนี้จะไม่หยุดนิ่งจะผันแปรไปตามกาลเวลา คือ จากเวลาหนึ่งไปสู่อีกเวลาหนึ่ง จากองค์การหนึ่งไปสู่อีกองค์การหนึ่ง ทั้งสี่ปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กันสูงมากและทั้งสี่ปัจจัยจะเป็นตัวแปรร่วมที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

Kast & James (1973) ได้ให้ทัศนะว่า ในองค์การหนึ่งๆ มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ แต่สำหรับส่วนประกอบวงจรชีวิตในโรงเรียนที่เหมาะสมนั้นประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ สี่ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ กฎระเบียบต่างๆ ความรับผิดชอบ รวมทั้งการใช้อำนาจหน้าที่ในโรงเรียน (2) ปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นตัวริเริ่มเกี่ยวกับความคาดหวังในการทำงานอย่างไม่เป็น

ทางการ รวมทั้งเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของวัฒนธรรมการทำงานภายในโรงเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านนี้ ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้บริหาร (3) ปัจจัยด้านยุทธวิธี ซึ่งจะมีสารสนเทศเป็นตัวนำไปสู่โอกาสและการแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี มุ่งเน้นไปที่กระบวนการเรียนการสอน ซึ่งทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าวจะต้องทำงานไปด้วยกันจึงจะสามารถทำให้ระบบการบริหารจัดการในโรงเรียนประสบความสำเร็จ

Steers (1977) ได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า องค์การจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลักสองปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (structure) และ (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ทั้งสองปัจจัยนี้เป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้องค์การดำเนินไปได้อย่างถูกต้องทิศทางและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของคนในองค์การที่ได้กำหนดไว้ตามสายงานการบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ ตลอดจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องต่างๆ เช่น การกระจายอำนาจ (decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (specialization) ความเป็นทางการ (formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) ขนาดขององค์การ (organization size) และขนาดของหน่วยงาน (work – unit size) ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีนั้น หมายถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนวิธีการที่องค์การนำมาใช้ในการดำเนินงาน ทั้งสองปัจจัยนี้สามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การหรือประสิทธิผลขององค์การได้

Edmonds (1982 cited in English, 1992) กำหนดตัวบ่งชี้ปัจจัยของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าประกอบด้วย (1) ความมีภาวะผู้นำอย่างเข้มแข็งของผู้บริหาร (2) ความเชื่อของครูต่อความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียน (3) สภาพแวดล้อมด้านระเบียบวินัย (4) โปรแกรมการเรียนที่เน้นวิชาการ และ (5) การให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้เรียนและครู

French & Bell (1984) แสดงทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การว่า ภายในองค์การจะประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ หลายปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันและกัน โดยเขาแบ่งปัจจัยต่างๆ ออกเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านเป้าหมาย (goals) กล่าวคือ ในแต่ละองค์การถูกสร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะขององค์การ เช่น โรงเรียนมีเป้าหมายก็เพื่อให้การศึกษาแก่นักเรียน วัดมีเป้าหมายเพื่อสั่งสอน อบรม เรื่องศีลธรรมจรรยา โรงพยาบาลก็มีเป้าหมายเพื่อสุขภาพของชุมชน พรรคการเมืองก็มีเป้าหมายเพื่ออำนาจทางการเมือง เป็นต้น (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ปัจจัยด้านนี้ประกอบไปด้วยเครื่องมือ เครื่องใช้ และวิธีการต่างๆ ในการทำงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ซึ่งองค์การนำมาใช้เพื่อความสำเร็จขององค์การ (3) ปัจจัยด้านภาระงาน (tasks) ซึ่งประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์การต้องดำเนินการ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากต้องมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงเทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (4) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (structures) ปัจจัยด้านนี้หมายถึงแผนผังการปฏิบัติงานของ



องค์การซึ่งหมายถึงกฎ ระเบียบต่างๆ ระบบ อำนาจหน้าที่ว่าใครขึ้นตรงกับใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยด้านโครงสร้างนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีและด้านภาระงาน (5) ปัจจัยด้านคน (people) จะประกอบด้วยองค์ประกอบด้านทักษะ และความสามารถของสมาชิกในองค์การ ด้านลักษณะปรัชญาและภาวะความเป็นผู้นำของสมาชิกในองค์การ ด้านองค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์การ เช่น การบริหารงานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร และองค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการขององค์การ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมการต่อต้านและการรวมกลุ่ม ทักษะคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ค่านิยม และสถานภาพของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น และ (6) ปัจจัยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) โดยเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้องค์การต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

Murphy et. al. (1985) ได้จำแนกปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ได้แก่ (1) การจัดหลักสูตรการสอน เช่น มีหลักสูตรคู่ (ส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น) การมีโอกาสในการเรียนรู้และมีการสอนทางตรง (2) การสนับสนุนหลักสูตรและการสอน เช่น มีภารกิจวิชาการที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำทางการสอน มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาครู กลุ่มที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย (1) การมีความคาดหวังร่วม (2) โอกาสมีส่วนร่วม (3) การจงใจ (4) การจัดระบบความปลอดภัย และความเป็นระเบียบ และ (5) การสนับสนุนระหว่างบ้านกับโรงเรียน

Mortimore (1988) ได้สรุปปัจจัยความประสิทธิผลของโรงเรียนที่สำคัญไว้คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เน้นการมีส่วนร่วม ความสามัคคีของคณะครู เน้นการเรียนการสอนและการเรียนรู้ การสอนทำทาย มีบรรยากาศทางบวก สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมิน

Smith & Tomlinson (1989 อ้างถึงใน Woods & Orlik, 1994) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล พบว่ามี 4 องค์ประกอบ คือ (1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ (2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู เช่น ในเรื่องของหลักสูตร วิธีการสอน การจัดองค์การ การใช้ทรัพยากร และนโยบายของโรงเรียน (3) มีบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน และ (4) มีข้อมูลป้อนกลับในการสอนในทางบวกกับนักเรียน

Creemers & Scheerens (1989) วิเคราะห์ตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะ 5 ประการของโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ได้แก่ (1) ความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่เข้มแข็ง (2) ความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (3) การเรียนการสอนที่เน้นทักษะ

พื้นฐาน (4) บรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย และ (5) มีการประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ

Caldwell & Spinks (1990) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านปัจจัยและกระบวนการ ไว้ดังนี้

1) ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย (1) โรงเรียนมีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน (2) โรงเรียนมีแผนงานที่รับการวางแผนไว้อย่างสมดุลและเป็นระบบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ (3) โรงเรียนมีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ และ (4) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียน

2) ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย (1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของโรงเรียนในระดับสูง (2) คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง และ (3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง

3) ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย (1) โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) โรงเรียนมีครูที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจ

4) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) การแบ่งสรรหน้าที่และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (2) การจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา (3) การตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู (4) ความใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพครู (5) การกระตุ้นคณะครูให้มีการพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ (6) มีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง (7) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครู และนักเรียน (8) มีตัวแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (9) มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (10) จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูในระดับสูง และ (11) มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

5) ด้านบรรยากาศ ประกอบด้วย (1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมที่สำคัญ (2) ผู้บริหาร ครู นักเรียน แสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยมของโรงเรียน (3) โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่รื่นรมย์ ตื่นเต้น และท้าทายต่อครูและนักเรียน (4) มีบรรยากาศการยอมรับและเชื่อถือซึ่งกันและกัน ของครูและนักเรียน (5) มีบรรยากาศความไว้วางใจและการสื่อสารแบบเปิดในโรงเรียน (6) มีความคาดหวังในโรงเรียนว่านักเรียนทุกคนจะทำดี (7) มีพันธะที่เข้มแข็งที่จะให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียน (8) ผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีความคาดหวังในความสำเร็จระดับสูง (9) นักเรียนมีขวัญกำลังใจในระดับสูง (10) นักเรียนมีความยอมรับนับถือผู้อื่นและความเป็นเจ้าของผู้อื่น (11) จัดให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน (12) มีความเป็นระเบียบวินัยที่ดีในโรงเรียน (13) ผู้บริหารอาวุโสมีโอกาสเล็กน้อยที่จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องวินัยของนักเรียน (14) อัตราการขาดเรียนของนักเรียนต่ำ (15) อัตราการพักการเรียนของนักเรียนต่ำ (16) อัตราความประพฤติเหลวไหลของนักเรียนต่ำ (17) ครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง (18) ครูมีความเป็นอันหนึ่ง



อันเดียวกันและน้ำใจความเป็นกลุ่มในระดับสูง (19) อัตราการขาดงานของครูต่ำ และ (20) การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย

Shepherd (1990) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากครู 1,797 คน พบว่า ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

Williams (1992) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนที่เรียกว่า ปัจจัยทั้งห้า (Five Factor) ได้แก่ (1) ความเป็นผู้นำทางด้านการบริหารที่เด่นชัด (2) มีบรรยากาศที่ดีและมีความปลอดภัย (3) ให้ความสำคัญต่อพื้นฐานทักษะทางวิชาการ (4) มีระบบการติดตามและตรวจสอบความสามารถของนักเรียน (5) ครูและชุมชนมีความคาดหวังสูง

Sammons; Hillman & Mortimore (1994) ได้ศึกษาปัจจัยที่สอดคล้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางด้านวิชาชีพ มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีสภาพแวดล้อมที่ดี มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอน มีจุดประสงค์การสอนที่ชัดเจน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีระบบการเสริมแรงทางบวก มีระบบการติดตามความสำเร็จของผู้เรียน ส่งเสริมสิทธิและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน มีการร่วมมือกันระหว่างบ้านกับโรงเรียน มีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา

Ornstien & Levine (2000 cited in Lunenburg & Ornstine, 2000) เสนอว่าปัจจัยสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (effective school) คือ (1) สภาพแวดล้อมปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย (2) พันธกิจชัดเจน (3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (4) บรรยากาศของความคาดหวังสูง (5) การทำงานตรงเวลา (6) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ (7) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน

การดี อนันต์นาวิ (2545:139) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาจากครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมา คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศโรงเรียน และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร พฤติกรรมกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อ

บรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมจิตร์ อุดม (2547:77-128) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน เอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยศึกษาปัจจัย 3 ระดับ ได้แก่ ปัจจัยระดับผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร พฤติกรรมผู้นำ วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และบรรยากาศโรงเรียน ปัจจัยระดับครู ประกอบด้วย ลักษณะชีวิตสังคมของครู คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู และปัจจัยระดับนักเรียน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของนักเรียน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน เจตคติต่อการเรียนของนักเรียน และพฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน

อรุณ จันทวานิช (2547) ให้ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพ (quality schools) ไว้ในหนังสือ “แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ (Guidelines on the Best Practice for Quality School)” โดยมุ่งเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพสูงทัดเทียมกัน ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ข้อคิดและแนวทางที่นำเสนอจะเน้นเป็นนิยามตัวแบบการวิเคราะห์เชิงระบบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดความเป็นโรงเรียนคุณภาพ รวมทั้งการดำเนินงานสู่โรงเรียนคุณภาพที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความเป็นโรงเรียนที่ดี (good schools) ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งระบบ คือ ด้านบริบท (context) ได้แก่ สภาพแวดล้อม ด้านปัจจัย (input) ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากร วัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณ ด้านกระบวนการ (process) ได้แก่ ผู้เรียนและโรงเรียน ภายใต้อความต้องการ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังให้บังเกิดความสำเร็จของการให้บริการการศึกษาแก่เด็กไทยทุกคนมีความเท่าเทียมกันในคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียน และลดความเหลื่อมล้ำในคุณภาพของผลผลิต ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวสามารถกำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามกรอบแนวคิดในมิติองค์ประกอบเชิงระบบ (system approach) จำนวน 8 ปัจจัย 14 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านบริบท ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

2) ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ

3) ปัจจัยด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยีและงบประมาณ ได้แก่ (1) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน (2) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (3) สื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย (4) แหล่งการเรียนรู้หลากหลาย และ (5) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน

4) ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และ (2) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

5) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการดีใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม

6) ปัจจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน

7) ปัจจัยด้านผู้เรียน ได้แก่ ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่งมีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้

8) ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่ (1) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน และ (2) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ศึกษาวิเคราะห์งานเขียนของนักวิชาการต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษาวินิจฉัยได้กำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ 7 ประการ ดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสวงหาความร่วมมือ เพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนมีความพร้อม เพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรและจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม (4) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีเทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอนตามศักยภาพควรเป็น (5) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีแผนงานทางวิชาการที่ดี และจัดเวลาในการเรียนอย่างเหมาะสม (6) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ (7) ผู้บริหารโรงเรียนเน้นความมีคุณภาพเชิงระบบ ทั้งในด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

กัทร ปรณวัฒน์กุล (2550: 58) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารการศึกษา กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ประกอบด้วย ขนาดโรงเรียน โครงสร้างการบริหาร อัตราส่วนนักเรียนต่อครู ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ประสพการณ์การบริหาร วุฒิการศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของบุคลากร บรรยากาศโรงเรียน ความร่วมมือร่วมใจในการจัดการศึกษา การสนับสนุนช่วยเหลือครู ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง

นริศ สวัสดิ์ (2550: 12) ศึกษาการวินิจฉัยหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยม ได้จัดตัวแปรต้นไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ตัวแปรต้นระดับครู ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสพการณ์ในการสอน ชั่วโมงสอนต่อสัปดาห์ เจตคติต่อวิชาชีพครู เจตคติต่อโรงเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการ และตัวแปรต้นระดับโรงเรียน ประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียน ประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน บรรยากาศในการทำงาน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 189-190) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ (2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ (3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

นฤทธิ แสงสุขสว่าง (2552) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า (1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยลักษณะองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีที่ทำให้การดำเนินการของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย (2) ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร (3) ปัจจัยลักษณะบุคคล ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจ (4) ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดสิ่งเกื้อหนุนผลการปฏิบัติการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การปรับองค์กรและนวัตกรรมโรงเรียน

จากการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ดังตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผล โรงเรียน

| องค์ประกอบของปัจจัย<br>การบริหารจัดการ   | March | Kast & James | Strees | Edmonds | French & Bell | Murphy et.al. | Mortimore | Smith & Omlinson | Creemers & Scheerens | Caldwell & Spinks | Shepherd | Williams | Sammons; Hillman & Mortimore | Ornstien & Levine | Johnson | การดี อนันต์นารี | สมจิตร์ อุดม | ดำรง จันทพานิช | วิโรจน์ สารรัตนะ | กำธร ปุณณวัฒน์กุล | นริศ สวัสดิ์ | สัมพันธ์ กางพึง | นฤทธิ์ แสงสุสว่าง | ความดี |
|--|-------|--------------|--------|---------|---------------|---------------|-----------|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------|---------|------------------|--------------|----------------|------------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------|
|  | 1965  | 1973         | 1977   | 1982    | 1984          | 1985          | 1988      | 1988             | 1989                 | 1990              | 1990     | 1992     | 1994                         | 2000              | 2003    | 2545             | 2547         | 2547           | 2548             | 2550              | 2550         | 2551            | 2552              |        |
| 1. วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ   |       |              |        |         | ✓             |               |           |                  |                      |                   |          |          | ✓                            | ✓                 |         |                  | ✓            |                |                  |                   | ✓            | ✓               | ✓                 | 7      |
| 2. ภาระงาน   | ✓     |              |        |         | ✓             |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                |                  |                   |              |                 |                   | 2      |
| 3. โครงสร้าง   | ✓     | ✓            | ✓      |         | ✓             |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                |                  | ✓                 |              | ✓               | ✓                 | 7      |
| 4. การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร                                     | ✓     | ✓            | ✓      |         | ✓             | ✓             |           |                  |                      | ✓                 |          |          |                              |                   | ✓       |                  |              | ✓              | ✓                |                   |              | ✓               |                   | 10     |
| 5. บุคลากร (การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน)                           | ✓     | ✓            |        |         | ✓             |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                |                  | ✓                 |              | ✓               |                   | 5      |
| 6. การสนับสนุนของชุมชน (ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน)                                     |       |              |        |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              | ✓                 | ✓       |                  |              |                |                  |                   |              | ✓               |                   | 3      |
| 7. ความเชื่อในศักยภาพนักเรียน  |       |              |        | ✓       |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                |                  |                   |              |                 |                   | 1      |
| 8. การบริหารงาน (การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหาร งานทั่วไป)/ยุทธวิธี |       | ✓            |        |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              | ✓              | ✓                |                   |              | ✓               |                   | 4      |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบของปัจจัย<br>การบริหารจัดการ    | March | Kast & James | Streets | Edmonds | French & Bell | Murphy et.al. | Mortimore | Smith & Omlinson | Creemers & Scheerens | Caldwell & Spinks | Shepherd | Williams | Sammons; Hillman & Mortimore | Ornstien & Levine | Johnson | การตี อดันตันวี | สมจิตร์ อดุม | อดำรง จันทวานิช | วิโรจน์ สรรัตนะ | การร ปรุณวัฒน์กุล | นริศ สวัสดิ์ | สัมฤทธิ์ ทางพึง | นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง | ความถี่ |
|---|-------|--------------|---------|---------|---------------|---------------|-----------|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------|---------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|---------|
|   | 1965  | 1973         | 1977    | 1982    | 1984          | 1985          | 1988      | 1988             | 1989                 | 1990              | 1990     | 1992     | 1994                         | 2000              | 2003    | 2545            | 2547         | 2547            | 2548            | 2550              | 2550         | 2551            | 2552               |         |
| 9.ภาวะผู้นำ/ภาวะผู้นำทางวิชาการ           |       |              |         | ✓       |               |               | ✓         | ✓                | ✓                    | ✓                 | ✓        | ✓        | ✓                            | ✓                 | ✓       | ✓               | ✓            |                 |                 | ✓                 | ✓            | ✓               |                    | 15      |
| 10.กระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน |       |              |         | ✓       |               |               | ✓         | ✓                |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                 |              | ✓               | ✓               |                   |              | ✓               |                    | 6       |
| 11.การให้ข้อมูลย้อนกลับ                   |       |              |         | ✓       |               |               | ✓         | ✓                | ✓                    |                   |          |          |                              |                   |         |                 |              |                 |                 |                   |              |                 |                    | 4       |
| 12.การติดต่อสื่อสาร                       |       |              |         |         |               |               | ✓         | ✓                |                      | ✓                 |          |          | ✓                            |                   |         |                 |              |                 |                 |                   |              |                 |                    | 4       |
| 13.บรรยากาศ/สภาพแวดล้อม                   |       |              |         | ✓       | ✓             | ✓             | ✓         | ✓                | ✓                    | ✓                 | ✓        | ✓        | ✓                            | ✓                 |         | ✓               | ✓            |                 | ✓               | ✓                 | ✓            | ✓               | ✓                  | 18      |
| 14.ความผูกพันต่อองค์กร                    |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                 |              |                 |                 |                   |              | ✓               |                    | 1       |
| 15.แรงจูงใจ/การเสริมแรง                   |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          | ✓                            |                   |         |                 |              |                 |                 |                   |              |                 |                    | 1       |
| 16.ความสามัคคีของครู                      |       |              |         |         |               |               | ✓         |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                 |              |                 |                 |                   |              |                 |                    | 1       |
| 17.ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน      |       |              |         |         |               |               | ✓         |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                 |              |                 |                 |                   |              |                 |                    | 1       |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบของปัจจัย<br>การบริหารจัดการ                                    | March | Kast & James | Streets | Edmonds | French & Bell | Murphy et.al. | Mortimore | Smith & Omlinson | Creemers & Scheerens | Caldwell & Spinks | Shepherd | Williams | Sammons; Hillman & Mortimore | Ornstien & Levine | Johnson | การตี อดันตันวี | สมจิตร์ อดุม | อ่ารุง จันทพานิช | วิโรจน์ สารรัตนะ | กำทร ปุณณวัฒน์กุล | นริศ ส่วสดี | สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง | นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง | ความถี่ |
|---|-------|--------------|---------|---------|---------------|---------------|-----------|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------|---------|-----------------|--------------|------------------|------------------|-------------------|-------------|------------------|--------------------|---------|
|   | 1965  | 1973         | 1977    | 1982    | 1984          | 1985          | 1988      | 1988             | 1989                 | 1990              | 1990     | 1992     | 1994                         | 2000              | 2003    | 2545            | 2547         | 2547             | 2548             | 2550              | 2550        | 2551             | 2552               |         |
| 18.ความคาดหวังสูง ความคาดหวังของชุมชน                                     |       |              |         |         |               |               |           | ✓                |                      |                   |          | ✓        | ✓                            | ✓                 |         |                 |              |                  |                  |                   |             |                  |                    | 4       |
| 19.การประเมินผลความก้าวหน้า   |       |              |         |         |               |               |           | ✓                |                      |                   |          | ✓        |                              |                   |         |                 |              |                  |                  |                   |             |                  |                    | 2       |
| 20.หลักสูตร   |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      | ✓                 |          |          |                              |                   |         |                 |              |                  | ✓                |                   |             |                  |                    | 2       |
| 21.ลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร (ภูมิหลังของผู้บริหาร<br>คุณธรรมจริยธรรม) |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                 | ✓            |                  |                  | ✓                 | ✓           |                  |                    | 3       |
| 22.ลักษณะชีวิตสังคมของครู (ภูมิหลังของครู จิตวิญญาณ<br>ความเป็นครู)       |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                 | ✓            |                  |                  | ✓                 | ✓           |                  |                    | 3       |

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลโรงเรียน จำแนกรายด้าน

| ปัจจัย<br>การบริหารจัดการ  | การตี อดันตันกี | สมจิตร อดุม | อรุง จันทากินช | วิโรจน์ สการัตนะ | กำทร ปุรณวัฒนกุล | นริศ สวัสดิ์ | สัมฤทธิ์ กางเพ็ง | นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง | ความถี่ |
|--|-----------------|-------------|----------------|------------------|------------------|--------------|------------------|--------------------|---------|
|  | 2545            | 2547        | 2547           | 2548             | 2550             | 2550         | 2551             | 2552               |         |
| 1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม   | ✓               |             | ✓              |                  | ✓                | ✓            | ✓                | ✓                  | 6       |
| 2. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล   |                 |             | ✓              |                  | ✓                |              |                  |                    | 2       |
| 3. ปัจจัยด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณ   |                 |             | ✓              |                  |                  |              |                  |                    | 1       |
| 4. ปัจจัยด้านนักเรียน  |                 | ✓           | ✓              |                  |                  |              |                  |                    | 2       |
| 5. ปัจจัยด้านโรงเรียน  | ✓               |             | ✓              |                  | ✓                | ✓            |                  | ✓                  | 5       |
| 6. ปัจจัยด้านผู้บริหาร   | ✓               | ✓           |                | ✓                | ✓                | ✓            | ✓                | ✓                  | 7       |
| 7. ปัจจัยด้านครู   |                 | ✓           |                |                  | ✓                | ✓            |                  | ✓                  | 4       |
| 8. ด้านการบริหารงาน(การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหาร งาน<br>ทั่วไป) |                 |             | ✓              | ✓                |                  |              | ✓                |                    | 3       |



จากการที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ผู้วิจัยจะใช้แนวทางของ March (1965) , Kast & James (1973) , Strees (1977) , Edmonds (1982) , French & Bell (1984) , Murphy and et.al (1985) , Mortimore (1988) , Smith & Omlinson (1988) , Creemers & Scheerens (1989) , Caldwell & Spinks (1990) , Shepherd (1990) , Williams (1992) , Sammons;Hillman & Mortimore (1994) , Ornstien & Levine (2000) , Johnson (2003) , ภารดี อนันต์นารี (2545) , อารุง จันทวานิช (2547) , วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) , กำธร ปุระณวัฒน์กุล (2550) , สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) และนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552) โดยพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ซึ่งเรียงลำดับความถี่จากมากไปน้อย ได้ ดังนี้ บรรยายภาพ/สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำ/ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยี/ทรัพยากร โครงสร้าง กระบวนการเรียนรู้ วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ บุคลากร การให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีส่วนร่วม/การตัดสินใจ ความคาดหวังสูง การประเมินผล ความก้าวหน้า การสนับสนุนของชุมชน การบริหารจัดการ/ยุทธวิธี หลักสูตร ภาระงาน ความเชื่อในศักยภาพนักเรียน ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจ/การเสริมแรง ความสามัคคีของครู และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ตามลำดับ

เมื่อผู้วิจัยพิจารณาความเหมือนและความต่างของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนแล้ว ปัจจัยใดที่คล้ายคลึงกันผู้วิจัยจะจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนบางปัจจัยได้ตัดออกเนื่องจากไม่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของโรงเรียนสาธิต ส่วนปัจจัยใดที่มีความถี่น้อยไม่เข้าเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ แต่เข้ากับสภาพและบริบทของโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยยังคงปัจจัยนั้นไว้เพื่อทำการศึกษาต่อไป จึงได้ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

| ปัจจัย<br>การบริหารจัดการ   | 1965  | 1973         | 1977   | 1982    | 1984          | 1985          | 1988      | 1988             | 1989                 | 1990              | 1990     | 1992     | 1994                         | 2000              | 2003    | 2545             | 2547         | 2547           | 2548             | 2550              | 2550         | 2551             | 2552                |
|---|-------|--------------|--------|---------|---------------|---------------|-----------|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------|---------|------------------|--------------|----------------|------------------|-------------------|--------------|------------------|---------------------|
|   | March | Kast & James | Strees | Edmonds | French & Bell | Murphy et.al. | Mortimore | Smith & Omlinson | Creemers & Scheerens | Caldwell & Spinks | Shepherd | Williams | Sammons; Hillman & Mortimore | Ornstien & Levine | Johnson | การดี อนันต์นาวี | สมจิตร์ อุดม | อรุณ จันทพานิช | วิโรจน์ สารรัตนะ | กำธร ปุณณวัฒน์กุล | นริศ สวัสดิ์ | สัมฤทธิ์ กางเพ็ง | เนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง |
| <b>ปัจจัยด้านการบริหารงาน</b><br>1.การบริหารงาน(การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหาร งานทั่วไป)/ยุทธวิธี |       | ✓            |        |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              | ✓              | ✓                |                   |              |                  |                     |
| <b>ปัจจัยสภาพแวดล้อม</b><br>1..บรรยากาศ/สภาพแวดล้อม   |       |              |        | ✓       | ✓             | ✓             | ✓         | ✓                | ✓                    | ✓                 | ✓        | ✓        | ✓                            | ✓                 |         | ✓                | ✓            |                | ✓                | ✓                 | ✓            | ✓                | ✓                   |
| 2.ความผูกพันต่อองค์กร   |       |              |        |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                |                  |                   |              | ✓                |                     |
| 3.การสนับสนุนของชุมชน (ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน)   |       |              |        |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              | ✓                 | ✓       |                  |              |                |                  |                   |              | ✓                |                     |
| 4.ความคาดหวังสูง ความคาดหวังของชุมชน  |       |              |        |         |               |               |           |                  | ✓                    |                   |          | ✓        | ✓                            | ✓                 |         |                  |              |                |                  |                   |              |                  |                     |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| ปัจจัย<br>การบริหารจัดการ   | 1965  | 1973         | 1977   | 1982    | 1984          | 1985          | 1988      | 1988             | 1989                 | 1990              | 1990     | 1992     | 1994                         | 2000              | 2003    | 2545             | 2547         | 2547             | 2548             | 2550              | 2550           | 2551             | 2552               |
|---|-------|--------------|--------|---------|---------------|---------------|-----------|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------|---------|------------------|--------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|--------------------|
|   | March | Kast & James | Strees | Edmonds | French & Bell | Murphy et.al. | Mortimore | Smith & Omlinson | Creemers & Scheerens | Caldwell & Spinks | Shepherd | Williams | Sammons; Hillman & Mortimore | Ornstien & Levine | Johnson | ภารดี อนันต์นาวี | สมจิตร์ อุดม | อ่ารุง จันทพานิช | วิโรจน์ สารรัตนะ | กำธร ปุณณวัฒน์กุล | นิรศ สวัสดิ์ดี | สัมฤทธิ์ กางเพ็ง | นฤฤทธิ์ แสงสุสว่าง |
| <b>ปัจจัยด้านครู</b>  |       |              |        |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  | ✓            |                  |                  | ✓                 | ✓              |                  |                    |
| 1.ลักษณะชีวสังคมของครู (จิตวิญญาณความเป็นครู)                         |       |              |        |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                  |                  |                   |                |                  |                    |
| 2.กระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน                              |       |              |        | ✓       |               |               | ✓         | ✓                |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              | ✓                | ✓                |                   |                | ✓                |                    |
| 3.ความสามัคคีของครู   |       |              |        |         |               |               | ✓         |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                  |                  |                   |                |                  |                    |
| 4.บุคลากร (การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน) | ✓     | ✓            |        |         | ✓             |               |           |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                  |                  |                   | ✓              | ✓                |                    |
| 5.แรงจูงใจ/การเสริมแรง  |       |              |        | ✓       |               |               | ✓         | ✓                | ✓                    |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                  |                  |                   |                |                  |                    |
| 6.ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน                                   |       |              |        |         |               |               | ✓         |                  |                      |                   |          |          |                              |                   |         |                  |              |                  |                  |                   |                |                  |                    |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| ปัจจัย<br>การบริหารจัดการ                                   | 1965  | 1973         | 1977    | 1982    | 1984          | 1985          | 1988      | 1988             | 1989                 | 1990              | 1990     | 1992     | 1994                        | 2000              | 2003    | 2545             | 2547         | 2547          | 2548             | 2550              | 2550         | 2551             | 2552              |
|---|-------|--------------|---------|---------|---------------|---------------|-----------|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------|-----------------------------|-------------------|---------|------------------|--------------|---------------|------------------|-------------------|--------------|------------------|-------------------|
|   | March | Kast & James | Streets | Edmonds | French & Bell | Murphy et.al. | Mortimore | Smith & Omlinson | Creemers & Scheerens | Caldwell & Spinks | Shepherd | Williams | Sammons;Hillman & Mortimore | Ornstien & Levine | Johnson | ภารดี อนันต์นาวี | สมจิตร์ อุดม | อึ้ง จันทานิช | วิโรจน์ สารรัตนะ | กำธร ปุณณวัฒน์กุล | นริศ สวัสดิ์ | สัมฤทธิ์ กางเพ็ง | นฤทธิ์ แสงสุสว่าง |
| <b>ปัจจัยด้านผู้บริหาร</b>                                  |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                             |                   |         |                  |              |               |                  |                   |              |                  |                   |
| 1.ลักษณะชีวสังคมของผู้บริหาร (คุณธรรม จริยธรรม)             |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                             |                   |         |                  | ✓            |               |                  |                   | ✓            |                  |                   |
| 2.ภาวะผู้นำ/ภาวะผู้นำทางวิชาการ                             |       |              |         | ✓       |               |               | ✓         | ✓                | ✓                    | ✓                 | ✓        | ✓        | ✓                           | ✓                 | ✓       | ✓                | ✓            |               |                  | ✓                 | ✓            | ✓                |                   |
| 3.การติดต่อสื่อสาร  |       |              |         |         |               |               | ✓         | ✓                |                      | ✓                 |          |          | ✓                           |                   |         |                  |              |               |                  |                   |              |                  |                   |
| <b>ปัจจัยด้านโรงเรียน</b>                                   |       |              |         |         |               |               |           |                  |                      |                   |          |          |                             |                   |         |                  |              |               |                  |                   |              |                  |                   |
| 1. โครงสร้าง  | ✓     | ✓            | ✓       |         | ✓             |               |           |                  |                      |                   |          |          |                             |                   |         |                  |              |               |                  | ✓                 |              | ✓                | ✓                 |
| 2.วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/พันธกิจ                               |       |              |         |         | ✓             |               |           |                  |                      |                   |          |          | ✓                           | ✓                 |         |                  | ✓            |               |                  |                   | ✓            | ✓                | ✓                 |
| 3.การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร | ✓     | ✓            | ✓       |         | ✓             | ✓             |           |                  |                      | ✓                 |          |          |                             |                   | ✓       |                  |              | ✓             | ✓                |                   |              | ✓                |                   |
| 4.การประเมินผลความก้าวหน้า                                  |       |              |         |         |               |               |           | ✓                |                      |                   |          | ✓        | ✓                           | ✓                 |         |                  |              |               |                  |                   |              |                  |                   |

สรุปได้ว่า จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยผู้วิจัยจะจำแนกปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 5 กลุ่มต่อไปนี้ 1) ปัจจัยด้านการบริหาร 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยด้านครู 4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร 5) ปัจจัยด้านโรงเรียน ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ปัจจัยและตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

| ปัจจัยด้าน  | ตัวชี้วัด  |
|-------------|--|
| การบริหาร   | -การบริหารงานทั่วไป<br>-การบริหารวิชาการ<br>-การบริหารบุคคล<br>-การบริหารงบประมาณ  |
| สภาพแวดล้อม | -บรรยากาศองค์การ<br>-ความผูกพันต่อองค์การ<br>-ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน<br>-ความคาดหวังของชุมชน  |
| ครู         | -วิญญูณความเป็นครู<br>-การจัดการเรียนการสอน<br>-ความสามัคคีของบุคลากร<br>-การพัฒนาบุคลากร<br>-ความพึงพอใจในการทำงาน<br>-แรงจูงใจ<br>-ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน<br>-ขวัญในการปฏิบัติงาน |
| ผู้บริหาร   | -คุณธรรมจริยธรรม<br>-ภาวะผู้นำ<br>-การติดต่อสื่อสาร<br>-ภาวะผู้นำทางวิชาการ  |
| โรงเรียน    | -โครงสร้างที่เหมาะสม<br>-วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ<br>-การจัดทรัพยากรการเรียนรู้<br>-การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน-<br>-การบริหาร<br>-การติดตามและประเมินผล                         |

โดยปัจจัยในแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารวิชาการ (Academic) การบริหารบุคคล (Man) การบริหารงบประมาณ (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management)

1.1 การบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และทิศทางทางการวางแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและสภาพท้องถิ่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

1.2 การบริหารบุคคล หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆตามความต้องการ สนับสนุนให้ผู้สอนจัดสภาพแวดล้อม สื่อ การเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คุณภาพ การปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน ในการอุทิศตนให้การศึกษาอบรมแก่นักเรียน การเอาใจใส่ดูแลนักเรียน

1.3 การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ การใช้และการบำรุงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสมและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านต่างๆ การระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่างๆในชุมชนเพื่อไว้ใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.4 การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การบริหารที่ส่งเสริมสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินงานต่างๆอย่างมีระบบและระเบียบตามแผนงานของทางราชการอีกทั้งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมในการรับผิดชอบงาน มีการจัดระบบสำนักงานที่มีความคล่องตัวและรวดเร็ว มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง ปัจจัยการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสถานศึกษากับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบข้างที่เข้ามากระทบตัวบุคคลในรูปแบบต่างๆ บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน หรือความสัมพันธ์ต่อสิ่งของ หรือความสัมพันธ์ต่ออุปกรณ์ต่างๆ สังเกตได้จากบรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และความคาดหวัง

2.1) บรรยายาสองค์การ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียน ที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในโรงเรียนในการจงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามที่โรงเรียนต้องการ ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งบรรยายาสองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติได้แก่ บรรยายาสองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และบรรยายาสองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.2) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หรือลักษณะของบุคลากรที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง โรงเรียนและชุมชนมีบทบาทพัฒนาร่วมกัน เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยการสนับสนุนในด้านการจัดการศึกษา เป็นแหล่งทรัพยากรความรู้ สร้างความรักความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.4) ความคาดหวังของชุมชน หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคคลต่อตนเอง บุคคลอื่น สิ่งของหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย เมื่อบุคคลมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมี ความคาดหวังให้สิ่งนั้นๆเกิดขึ้น และหากความต้องการของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะก่อให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้นต่อไปอีกตามลำดับ

3. ปัจจัยด้านครู หมายถึง องค์ประกอบเกี่ยวกับครูในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ วิทยุณาณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน

3.1) วิทยุณาณความเป็นครู หมายถึง การกระทำที่แสดงออกมาจากความรู้สึกและจิตใจที่สำนึกของความเป็นครู ซึ่งได้แก่ ความเอาใจใส่ผู้เรียน มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ลงโทษนักเรียนอย่างมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา เสียสละเพื่อประโยชน์ของสังคม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือนักเรียนตามสมควร มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู

3.2) การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย สนองต่อความต้องการของผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

3.3) ความสามัคคี หมายถึง ความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของครู-อาจารย์ ผู้สอน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน



3.4) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

3.5) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ครูมีความเอาใจใส่ในการทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียน ศรัทธาและเชื่อมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

3.6) แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับ การกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือกระบวนการที่ผลักดัน กระตุ้นให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะทำพฤติกรรม หรืองดการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการพยายามโน้มน้าวบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.7) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน หมายถึง การให้การดูแลเอาใจใส่นักเรียน ทั้งในห้องและนอกห้องเรียน เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของนักเรียน ให้ความอบอุ่นและความเป็นกันเอง ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนต่อปัญหาทั้งด้านการเรียนและส่วนตัว

3.8) ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลแต่ละบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร หมายถึง องค์ประกอบเกี่ยวกับด้านผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.1) คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความมีเมตตากรุณา ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เอา รัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข

4.2) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการ จัดการงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ มีวิสัยทัศน์ในการ จัดการศึกษา ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าที่จะตัดสินใจ รู้จักการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีความเป็นประชาธิปไตย

4.3) การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ตลอดจนอารมณ์และการกระทำจากผู้บริหารโรงเรียนไปสู่ครูและผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

4.4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีทักษะในการสร้าง การนำไปใช้ การประเมินผล การปรับปรุง แก้ไข และการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา วิธีการ รูปแบบ กระบวนการและเทคนิคในการสอน การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ใน ชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน การวิจัยในชั้นเรียน การวัดผลและประเมินผลทางการศึกษาและการ ประเมินโครงการต่างๆ พร้อมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ วิธีการ กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ได้เป็น อย่างดี

#### 5. ปัจจัยด้านโรงเรียน หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่

5.1) การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารเอื้อให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิก มีขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สะดวกและคล่องตัว มีการมอบหมายงาน ได้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

5.2) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ หมายถึง เป้าหมายและวิธีการดำเนินงานที่สำคัญของ องค์กรที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามกำหนด ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ มีความสอดคล้องกัน มีความเป็นไปได้ ตลอดจนมีการติดตาม ความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

5.3) การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนในการแสวงหา ความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านการจัดหางบประมาณเพื่อพัฒนาการ เรียนการสอน การจัดหาสื่อและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา ท้องถิ่น และชุมชนบริจาคตฤษฎีสันและอุปกรณ์การเรียนการสอน

5.4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่ง ประกอบด้วย การมีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร การมี ผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และจะต้องมีการประเมินผลการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

5.5) การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการ ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตาม แผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนหรืองาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

### 3.2 ปัจจัยด้านการบริหาร

#### 3.2.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการศึกษาโดยทั่วไป ในโรงเรียนได้แก่ การจัดการด้านการเรียนการสอน การให้บริการนักเรียนเป็นสำคัญ แต่การบังคับบัญชาและการบริหารงานควบคุมดูแลห้องค้ประกอบเหล่านั้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย และสำเร็จลุล่วงจำเป็นต้องอาศัยงานธุรการ งานเอกสารหรืองานการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ การประสานงาน การสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น งานธุรการอาจดูเหมือนไม่ใช่เป็นหัวใจของการดำเนินงานในสถาบันการศึกษาเท่าใดนัก แต่ในทางปฏิบัติมักมีความยิ่งใหญ่กว่าในแง่ที่เป็นหน่วยบริการฝ่ายการสอน และบริการนักเรียนในหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร อาจารย์กับนักเรียน หรือนักเรียนกับผู้บริหาร ยังคงจำเป็นต้องอาศัยงานธุรการเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ Casey (1964: 117) ได้ให้ความเห็นว่า งานธุรการเป็นเรื่องของการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆของสถาบันการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม สามารถกล่าวได้ว่า งานธุรการ มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์ทั้งศิลป์ นั่นคือ ต้องอาศัยความรู้ในวิชาการด้านธุรการ ต้องอาศัยเทคนิคต่างๆในการนำความรู้มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (วัฒนา กุรุสวัสดิ์, 2537: 2)

ดังนั้น การบริหารงานทั่วไป จึงหมายถึง การบริหารที่ส่งเสริมสนับสนุนงานด้านอื่นๆของสถานศึกษาให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินงานต่างๆอย่างมีระบบและระเบียบตามแผนงานของทางราชการอีกทั้งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมในการรับผิดชอบงาน มีการจัดระบบสำนักงานที่มีความคล่องตัวและรวดเร็ว มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัดก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานต่อไป

#### 3.2.2 ด้านการบริหารงานวิชาการ

ในการจัดการศึกษานั้น สถาบันการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และผู้บริหารการศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลัก และเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535: 15) เพราะการบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมด้านวิชาการทุกอย่างภายในสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการควบคุมด้านวิชาการ และการเทียบโอนผลการเรียน และควบคุมระบบประเมินผลการศึกษา รวมทั้งบริหารกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง

สถาบันการศึกษาองค์กรเอกชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการสูงสุด (พรชูลี อาชาวอรุณ, 2543 : 4-16) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของการจัดการศึกษาในทุกระดับของสถาบันการศึกษา รวมทั้งเป็นงานที่สำคัญของทั้งผู้บริหาร และคณาจารย์ที่เกี่ยวข้อง ต้องประสานและร่วมมือกันเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2542 : 83) กล่าวว่า งานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษาเพราะ สถาบันการศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการทำหน้าที่ในการผลิตผลงานทางวิชาการ การสร้างนักวิชาการและการใช้ผลงานทางวิชาการให้เกิดประโยชน์แก่สังคมเป็นหลักสำคัญ ส่วนปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 16) ได้มองว่าการบริหารงานวิชาการเป็นทั้งกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุง การพัฒนาการเรียนการสอน การประเมินผล งานควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดบทเรียน คู่มือครู และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ทั้งนี้ การบริหารงานวิชาการจึงเป็นเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร โดยหลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) จะมุ่งเน้นที่เป้าหมายที่กำหนดให้ผู้เรียนสามารถมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งในการบริหารงานวิชาการในสถาบันการศึกษาจะกำหนดเป้าหมายที่สำคัญทั้งด้านคุณภาพและมาตรฐานดังนี้

1. เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)
2. เน้นความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)
3. มีการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
4. เน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย สังคมไทย และภูมิปัญญาไทย อันเป็นการยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ

สำหรับเป้าหมายในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการนั้น ปัจจัยชี้วัดที่สำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีความสามารถในการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาประเทศ และการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ที่มุ่งให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนการสอน และการปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ และการจัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบัน เพื่อเป็นฐานในการประกันคุณภาพโรงเรียนที่จะออกไปศึกษาต่อยังสถาบันอื่นๆ

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ และการจัดการศึกษาจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการ และบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรต้องร่วมกันดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งกระบวนการบริหารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ซึ่งจะประเมินได้ถึงประสิทธิผลของการบริหารงาน โดยต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิดระบบ

กลไกของการทำงาน และการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีทักษะในการบริหารงานวิชาการ การเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้เอื้ออำนวยให้เกิดการบริหารงานวิชาการในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงให้ความหมายของการบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานในการกำหนด จุดมุ่งหมาย และทิศทางการวางแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน และสภาพท้องถิ่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำ หลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

### 3.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

ระบบการศึกษามีจุดประสงค์ที่จะใช้ความพยายามสูงสุดที่จะทำให้เป้าหมายของระบบ การศึกษาบรรลุผล การปฏิบัติงานในระบบการศึกษาประกอบด้วยการบริหารงานบุคคล โปรแกรม การศึกษา การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การวางแผน และความสัมพันธ์อื่น ๆ ภายนอกกระบวนการศึกษาในการบริหารงานใด ๆ บุคลากรถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นส่วนประกอบที่เป็นมนุษย์ ไม่มีงานใดที่จะยากลำบากและมีความไม่แน่นอนเท่ากับการทำงานร่วมกับบุคคล ทั้งนี้ เพราะบุคคลมีความต้องการต่างๆ กัน และความต้องการเหล่านี้นอกจากจะมีจำนวนไม่เท่ากันแล้วยังมีลำดับขั้นของความต้องการต่างกันอีกด้วย และบุคลากรจะเป็นเครื่องชี้ว่าจุดมุ่งหมายของระบบ การจัดการศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่เพียงใด ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การบริหารงานบุคคลอันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนอย่างดี การสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรได้รับการชดเชยและการตอบแทนที่เหมาะสม การประเมิน การสร้างแรงจูงใจ และอื่นๆ (เมธี ปิณฑนานนท์, 2529: 1-2) Chandler and Petty ( 1955 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะ บุคคล คณะบุคคล (Staff Personnel) หมายถึง บุคคลทุกคนที่ถูกกำหนดไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ ของ องค์การซึ่งจะต้องสนใจที่จะทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ขององค์การ และ Good (1973 : 14) ได้ให้คำจำกัดความของบุคลากรไว้ว่า คือปัจเจกชนที่ผูกพันกับสถาบันที่ตนมีส่วนร่วมอยู่ ไม่ว่าจะเป็น ลูกจ้างหรือนักเรียน นักศึกษา และได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นงานที่รับภาระในปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคณะผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษา เช่น ภาระในเรื่องการแต่งตั้งอาจารย์ การนิเทศ การไล่หรือปลดครู อาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และลูกจ้างอื่น ๆ ของระบบสถานศึกษา

2. เป็นการบริหารด้านกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา

3. ในสถาบันการศึกษา มีลักษณะเป็นการจัดการกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของสถาบัน ซึ่งหมายถึงคณะผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ และที่มีไปปฏิบัติงานด้านวิชาการ รวมทั้งนักเรียน

ดังนั้น การบริหารบุคคล หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆตามความต้องการ สนับสนุนให้ผู้สอนจัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คุณภาพ การปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน ในการอุทิศตนให้การศึกษาอบรมแก่นักเรียน การเอาใจใส่ดูแลนักเรียน

### 3.2.4 ด้านการบริหารงบประมาณ

ในการดำเนินการขององค์กรหรือหน่วยงานใดๆก็ตามย่อมต้องประกอบไปด้วยการบริหารงานทางการเงินและงบประมาณ เพราะเงินถือเป็นปัจจัยสำคัญค่อนข้างสูงที่ส่งผลต่อการสนับสนุนภารกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว การเงินและงบประมาณนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างมาก งบประมาณจะเป็นตัวกำหนดวงเงินในการใช้จ่าย เพื่อดำเนินงานตามโครงการด้านต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรจะได้รับทราบถึงการงบประมาณและการเงินทั้งในด้านของความรู้แนวคิดทั่วไป และแนวปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนด้วย (เทศ แก้วกิติกรรม, 2538) Sherwood (1954) ได้ให้คำจำกัดความของงบประมาณไว้ว่า งบประมาณคือ แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงาน ให้บรรลุตามแผนนี้ซึ่งจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การจัดเตรียม (Preparation) 2) การอนุมัติ (Adoption) 3) การบริหาร (Execution) (ฉรงค์ สัจพันธ์, 2537: 2) ดังนั้น การเงินและงบประมาณจึงอาจหมายรวมถึง แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานที่แสดงออกมาในรูปของค่าใช้จ่ายภายในช่วงเวลาหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึงแผนการที่เกี่ยวกับการรับและการจ่ายเงินเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรหนึ่งภายในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และในการทำแผนการใช้จ่ายเงิน ผู้บริหารควรชี้แจงให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้รับทราบและเป็นที่เข้าใจตรงกัน แผนการเงินและงบประมาณนี้จะดำเนินการใช้จ่ายอย่างไรตลอดปี นอกจากนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้อนุมัติแผนการใช้จ่ายและควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2525: 68-70)

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเงินและงบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานจัดการศึกษาหลายประการ สถาบันการศึกษาสามารถนำเอา



งบประมาณมาใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้มีความก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่นได้ตามปรัชญาการศึกษาของสถาบันนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาการจัดการศึกษา รวมถึงการใช้งบประมาณเพื่อการจัดสรรทรัพยากรและรายได้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สรุป การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ การใช้และการบำรุงทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสมและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านต่างๆ การระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่างๆ ในชุมชนเพื่อไว้ใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

### 3.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน งานวิจัยภายในประเทศ

สายสุดา กิจประยูร (2544: 74-75) ศึกษาการบริหารจัดการและประสิทธิภาพของโรงเรียนคาทอลิกในสังกัดมณฑลราชบุรี พบว่า การที่โรงเรียนมีการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบทั้งการทำงานของบุคลากรและการจัดการเรียนการสอนส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

มานพ สุขเกษม (2545: 75) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาพบว่า ผู้บริหารและครูมีทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับสูง ตามลำดับดังนี้คือ ด้านบริหารสถานศึกษา ด้านบุคลากรและด้านบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ พัฒนาหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอนและงานกิจการนักเรียน และด้านสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน ที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ .05

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548: 149 -153) ได้วิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการนำองค์การและการวางแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการมีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่นด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ แผนการพัฒนากุศลกร แต่ตั้งคณะกรรมการและมอบหมายหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและ



ผู้เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์การภารกิจ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาค

พรอนงค์ ปริญญาศุกกุล (2548) ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของบุคลากรของโรงเรียน การบริหารโรงเรียน และการมีวัฒนธรรมของโรงเรียน ส่วนปัจจัยด้านการใช้นโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Stribling (1992) ศึกษาการริเริ่มการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน Rock Prairie ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาตั้งใหม่ในเขตพื้นที่การศึกษา College Station รัฐเท็กซัส เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานของโรงเรียนใน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านผู้ปกครอง และด้านนักเรียน โดยศึกษาการปฏิบัติงานของโรงเรียนเกี่ยวกับ งบประมาณ การคัดเลือกบุคลากร ขวัญและกำลังใจของครู และการบริหารจัดการ พบว่า 1) ครูและผู้ปกครองมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน โดยเฉพาะในแง่ภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับการมีส่วนร่วมของครูสูงขึ้น ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น 3) การที่ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจมากขึ้น และการที่ความเชี่ยวชาญของครูถูกใช้ไปในทางบวกมากขึ้นทำให้ความเป็นวิชาชีพของครูสูงขึ้น และความต้องการของโรงเรียนได้รับการกล่าวถึงมากขึ้น 4) การที่ผู้ปกครองกลายมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารโรงเรียนรูปแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีช่องทางในการให้ความร่วมมือมากขึ้น 5) แม้การบริหารแบบนี้จะทำให้ครูมีความเป็นนักวิชาชีพสูงขึ้น ช่วยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่นักเรียนก็ยังคงเป็นคนกลุ่มแรกที่ได้รับประโยชน์ กล่าวคือ บรรยากาศทางบวกในโรงเรียน ความสามัคคีของครูและความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ปกครองนำไปสู่การสอนที่มีประสิทธิผล 6) การมีส่วนร่วมของครูในการคัดเลือกสรรบุคลากร กระบวนการงบประมาณ และกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มาก

Peters (1998 : 5178-B) ศึกษาการปฏิบัติงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้านคือ การจัดหา การคัดเลือก การประเมินงาน การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้าง และการออกแบบงาน ในหน่วยงานรับนักศึกษาที่ประสิทธิผลองค์กร โดยสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน และเจ้าหน้าที่

ธรรมากร 927 คนพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเชื่อมโยงกับการประเมินผลรวมและองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผล นอกจากนี้ผลการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสัมพันธ์สูงต่อชื่อเสียงในการให้บริการแก่ลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ผลผลิตตามเป้าหมาย และองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร อีกทั้งระดับของการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรยังมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลรวม ชื่อเสียงในการให้บริการแก่ลูกค้า ขวัญของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบของเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กร ซึ่งตัวแปรทำนายเกี่ยวกับการปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดคือ การให้การฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้างตอบแทน และการออกแบบงาน

### 3.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อม หมายถึง ปัจจัยหรือแรงกดดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานโรงเรียน

Certo (1992:192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ซึ่งแบ่งออกเป็น 1.1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม 1.2) สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ร่วมลงทุน 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งหน้าที่ต่างๆ (functions) ขององค์กร

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นวิธีการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง ประกอบด้วยนโยบายของรัฐบาล นโยบายทางด้านกฎหมายและการเมือง รวมทั้งการออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประชากรและองค์กร

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Steers (1977: 84) ได้ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมโดยระบุว่า สภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลองค์กร โดย Steers ได้แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น สภาพเงื่อนไขทางการตลาด (market conditions) และสภาพเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (economic conditions) สำหรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น บรรยากาศองค์กร (organizational climate)

### 3.3.1 บรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศองค์กรก็จัดเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งทำหน้าที่เปรียบเสมือนฉากหน้าของวัฒนธรรม (Schein, 1990: 12 ; 1992: 8-9) ค่านิยม ความคาดหวังและวิถีปฏิบัติขององค์กรทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะ บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม ซึ่งบุคคลและกลุ่มมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กร (Jenk, 1990 : 417)

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารและส่งผลถึงความสำเร็จหรือประสิทธิผลของโรงเรียน (Hoy & Miskel, 2005, Fildler, 1976) ซึ่ง Hoy & Miskel (2005) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศของโรงเรียนหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียน

Hodgetts (1984) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่าเป็นคุณลักษณะส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะบ่งบอกถึงเจตคติ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสามารถวัดได้จากการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร สอดคล้องกับ Miklos (1970) , Steers (1991) ที่ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่าเป็นลักษณะกระบวนการภายใน เช่น เจตคติ (attitudes) ค่านิยม (values) ปทัสถาน (norms) และความรู้สึก (feeling) ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรนั้นๆ และ Poole (1985) ที่ได้สรุปลักษณะสำคัญของบรรยากาศองค์กรว่าเกี่ยวข้องกับสภาพขององค์โดยรวม บรรยากาศองค์กรเป็นคำอธิบายสภาพองค์กรมากกว่าจะเป็นการประเมินหรือมีปฏิริยาแบบสอดแทรกอารมณ์ บรรยากาศองค์กรเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กรที่มีความสำคัญต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กร ซึ่งบรรยากาศขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิกในองค์กรด้วย

ในขณะที่ Hoy & Miskel (2001) ได้จำแนกเป็นสี่ประเภทโดยพิจารณาจากมิติความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.3

|             |      | พฤติกรรมของผู้บริหาร |                   |
|-------------|------|----------------------|-------------------|
|             |      | เปิด                 | ปิด               |
| พฤติกรรมครู | เปิด | บรรยากาศแบบเปิด      | บรรยากาศแบบผูกพัน |
|             | ปิด  | บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน | บรรยากาศแบบปิด    |

### ภาพประกอบที่ 2.3 บรรยากาศองค์การสี่แบบตามทัศนะของ Hoy & Miskel

จากภาพดังกล่าวอธิบายได้ว่า บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องสรรเสริญเป็นประจำ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูง และให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ แต่จะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครูซึ่งจะมีพฤติกรรมสนับสนุน มีความโปร่งใสและมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน เป็นมิตรและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีพันธะผูกพันกับการทำงาน หรือกล่าวได้ว่าทั้งครูและผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบเปิดและเชื่อถือได้อย่างแท้จริง ส่วนบรรยากาศแบบผูกพัน (engaged climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารใช้ความพยายามในการควบคุมอย่างไม่มีประสิทธิผล ในขณะที่ครูกลับมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวด อำนาจนิยม ไม่ให้การยอมรับและคำนึงถึงความต้องการของครู และยังสร้างปัญหาอุปสรรคให้เกิดกับครูอีกด้วย แต่ครูจะเพิกเฉยไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวโดยจะปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพ มีความผูกพันกับพันธกิจ ให้การยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าครูจะมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพในระดับสูงขณะที่ผู้บริหารมักขาดภาวะผู้นำ สำหรับบรรยากาศแบบไม่ผูกพัน (disengaged climate) เป็นสภาพที่ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบผูกพัน คือ ผู้บริหารจะมีลักษณะแบบเปิด มีความเอาใจใส่ ให้การสนับสนุนส่งเสริมและรับฟังความคิดเห็นจากครู ให้อิสระในการทำงาน หลีกเลี่ยงภาระงานที่ไม่สำคัญ ส่วนครูจะมีพฤติกรรมไม่ยอมรับ ไม่เป็นมิตรทั้งกับผู้บริหาร และเพื่อนครูด้วยกันเอง สรุปก็คือ แม้ว่าผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบสนับสนุน เอาใจใส่ ยืดหยุ่น อำนาจความสะดวกและไม่ควบคุมอย่างเข้มงวดแต่ครูจะมีลักษณะแบ่งแยกไม่ผ่อนปรน ไม่มีพันธะผูกพันกับงานขาดความรับผิดชอบ และบรรยากาศแบบปิด (closed climate) จะตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด คือทั้งครูและผู้บริหารมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะไม่ส่งเสริมสนับสนุน ไม่ยืดหยุ่นและเป็นผู้สร้างปัญหาเสียเอง ในขณะที่ครูจะแบ่งแยก ไม่ผ่อนปรน เฉื่อยชา และขาดความผูกพันกับงาน

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ บรรยากาศองค์การ จะหมายถึงการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงเรียนที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของ

บุคลากรภายในโรงเรียนในการจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามที่โรงเรียนต้องการทั้งนี้ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งบรรยากาศองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

### 3.3.2 ความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ได้มีผู้ที่ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

Hall (1971: 146) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และยังมีผลทำให้บุคคลในองค์การมีบุคลิกภาพที่ผสมผสาน และพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การ

Sheldon (1971: 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การเป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การและเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Buchanan (1974: 340) ได้ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ข้อผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์การ และเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนและมีองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องอันได้แก่

1. ความรู้สึกส่วนตัวที่มีความเกี่ยวข้องเป็นพวกเดียวกับองค์การ
2. ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมหรือผูกพันทางจิตวิทยา ในภาระหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล
3. ความรู้สึกจงรักภักดีและชื่นชมต่อองค์การ โดยแสดงได้จากความไม่เต็มใจที่จะจากองค์การไปทีอื่น

Porter (1974: 603-609) ได้นิยามความผูกพันในองค์การว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบดังนี้

1. สมาชิกมีทัศนคติที่กลมกลืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำนิยามขององค์การ
2. สมาชิกมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นต่อไป
3. สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นต่อไป เมื่อสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การดังที่ Robert & Mannari (1977 : 57-75) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความรู้สึกจงรักภักดีของสมาชิกที่มีต่อองค์การ และมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ และเมื่อสมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ จะมีผลทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความรักผูกพันกับองค์การ

Mowday (1982 : 27) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่า ความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

Kanter (1986 : 499) ได้ให้ความหมายของความผูกพันว่า คือความเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเทกำลังกาย เพื่อทำงานให้กับองค์การ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

Steers (1991 : 79) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งมีลักษณะทั้ง 3 ประการคือความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องานของตนอย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้การบรรลุซึ่งผลสำเร็จขององค์การมีความมั่นคงต่อไป

ภรณี กิริติบุตร (2539 : 97) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติของสมาชิกที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์การ ความรู้สึกผูกพันในองค์การมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพหรือแค่เพียงการดำรงอยู่ในองค์การเท่านั้น เพราะยังรวมไปถึงการที่สมาชิกมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

พรสุข อัสวานิเวศน์ (2541 : 61) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การ และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การเสมอ

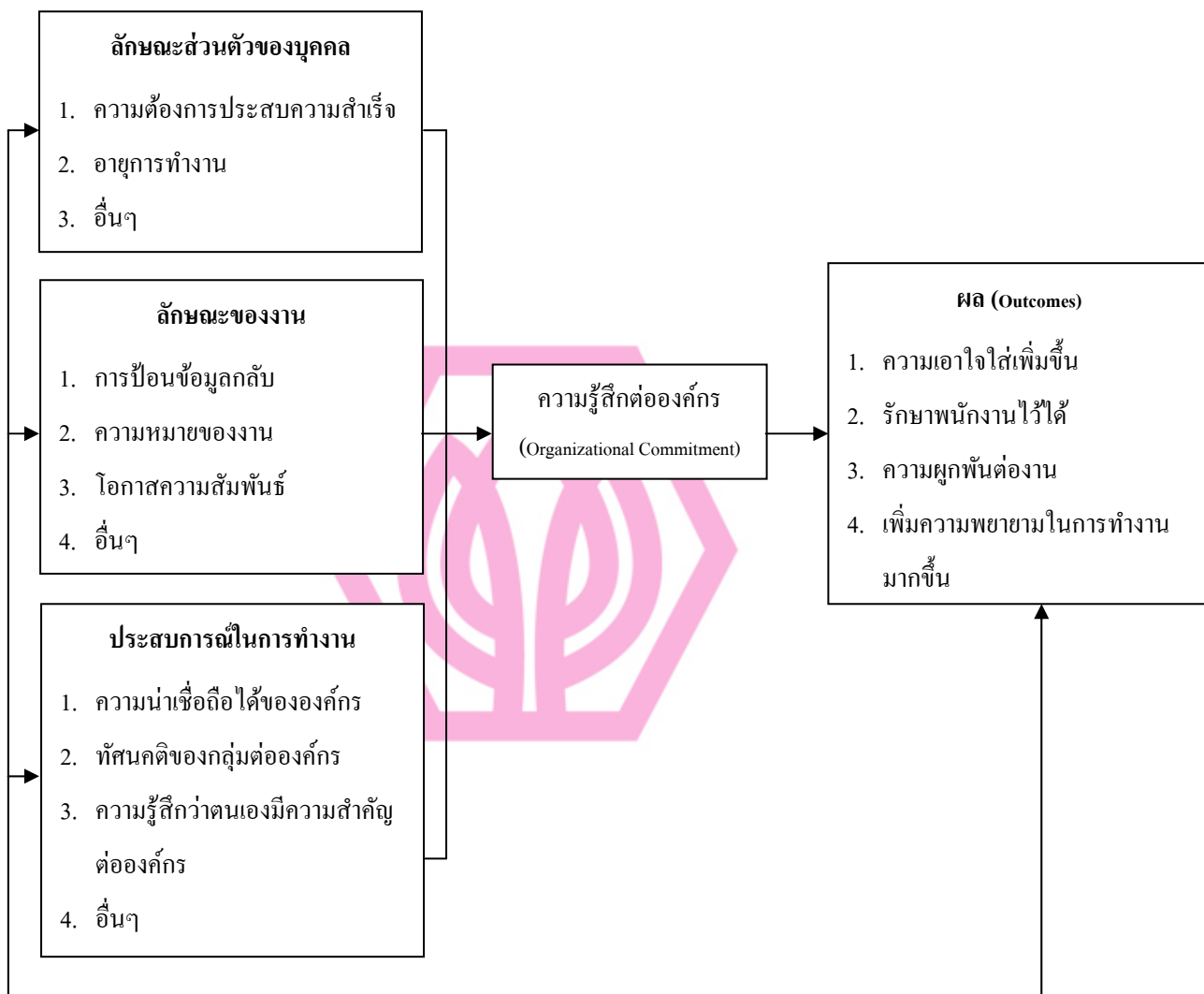
สรายุทธ ปฎิมาประกร (2541 : 62) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึงลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกในความเชื่อและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

บุษยาณี จันทร์เจริญ (2538: 14) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การ ไว้ว่า เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์การในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์การเป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกาย และความจงรักภักดีต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

เชาวลิตร์ ตนานนท์ชัย (2539: 9) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นมิติที่ดีระหว่างสมาชิกกับองค์การ เป็นความรู้สึกในด้านบวก ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับความแปลกแยก (alienation) อันเป็นความสัมพันธ์หรือความรู้สึกในด้านลบระหว่างสมาชิกกับองค์การ

**ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร**

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากขึ้นจากนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ เพราะว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และถ้าบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรและจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก



**ภาพประกอบที่ 2.4** แบบจำลองของ Steers เกี่ยวกับแหล่งที่มาของความรู้สึกผูกพันและผลของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ที่มา : Organizational Effectiveness : A Behavioral View. (1977).



จากเส้นวงจรแห่งความสัมพันธ์ (Feedback Loop) ผลของความรู้สึกผูกพันมีย้อนกลับมายังแหล่งที่มาของความรู้สึกผูกพัน ดังนั้น ตามแบบจำลองดังกล่าว บุคคลผู้มีความรู้สึกผูกพันก็มักมีความตั้งใจอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป ความตั้งใจดังกล่าวก็จะถูกแปรไปสู่อายุการทำงานยาวนาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันมากขึ้นอีก

บุคลากรซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา (Kock & Steers, 1976 ; Porter, 1974) โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว มักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

จากความหมายของคำว่า ความรู้สึกผูกพัน (Commitment) นั่นเอง เราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคล ซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น (Mowday, 1974) ในการวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพขององค์กรจากระดับของบุคคล การปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้าปราศจากเสียซึ่งการปฏิบัติงานในระดับดีกว่าปกติ (Superior) ในทุกระดับขององค์กรแล้ว การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร และความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก หรือเป็นไปได้ไม่ได้เลย

Buchanan (1974: 533-546) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดี แนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยรวม
  2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มี ความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์กร และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร
  3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
  4. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมาก
  5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิผลขององค์กร
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532: 17) ได้ทำการศึกษาและพบว่าผลของความผูกพันสามารถอธิบายได้ว่า
1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรกับอายุการทำงาน บุคคลในองค์กรที่มีอายุการทำงานมากมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุการทำงานสั้น

3. ความผูกพันกับการขาดงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีผลทางบวกต่อความมั่นคงอยู่ในองค์กรและมีความสัมพันธ์ทางลบกับการขาดงาน

4. ความผูกพันต่อองค์กรกับการเปลี่ยนงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเปลี่ยนงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ

โสภณ ทรัพย์มากอุดม (2533: 6) กล่าวว่าความผูกพันเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสามารถอธิบายได้ถึงการสูญเสียกำลังคนในองค์กร

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ยวงตระกูล (2541: 13-16) ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. บุคคลในองค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมีอัตราการขาดงานต่ำ
2. สามารถทำนายอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานได้ ซึ่งนักวิชาการเชื่อกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์สูงสุดหรือส่งผลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานถือเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดี
3. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร
4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความต่อเนื่องในการผสมผสานตนเองกับองค์กร และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์กร ถือว่าเป็นตัวเชื่อมความต้องการของบุคคลในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร และต่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะหากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรก็ย่อมที่จะมีพฤติกรรมที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หรือ ลักษณะของบุคลากรที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### 3.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ฉฐิติ เวชกุล (2551: 42) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด การสร้างสัมพันธ์อันดีกับชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียน การละเลยไม่เห็นความสำคัญของชุมชนเป็นการมองข้ามทรัพยากรที่สำคัญที่จะอำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียนไปอย่างน่าเสียดาย และบางที่อาจจะก่อให้เกิดอุปสรรคได้

#### ความหมายของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

อิทธิพร ศรีแสง (2544: 19) ให้ความหมายว่า การที่โรงเรียนและชุมชนมีบทบาทต่อกัน เพื่อให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาและให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนทั้งต่อชุมชนเองและต่อโรงเรียน ในส่วนโรงเรียนก็ได้รับความร่วมมือจากชุมชนในด้านต่างๆ ทั้งคน ทรัพยากรต่างๆ ในส่วนของชุมชนก็ได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อกันและกัน

เดือนใจ แก้วประเสริฐ (2544: 13) ได้สรุปความหมายของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนไว้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหมายถึง วิธีการหรือกระบวนการดำเนินการใดๆ ที่เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมมือกันในการพัฒนาการศึกษา ทำให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนและการดำเนินงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง โรงเรียนและชุมชนมีบทบาทพัฒนาร่วมกัน เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยการสนับสนุนในด้านการจัดการศึกษา เป็นแหล่งทรัพยากรความรู้ สร้างความรักความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

#### ความมุ่งหมายในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

พินิจดา วีระชาติ (2542: 51-52) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพราะสัมพันธภาพจะเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มาร่วมมือกันปฏิบัติการต่างๆ ที่มีอยู่ให้บรรลุจุดหมายอันเดียวกันตามที่กำหนด
2. เพื่อสร้างเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่ชุมชน เนื่องจากโรงเรียนเป็นสาธารณสมบัติที่ชุมชนเป็นเจ้าของอยู่แล้ว หากแต่มอบหมายให้คณะครูเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งมีครูใหญ่เป็นหัวหน้า
3. เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนอาจแบ่งเป็นหลายประเภท เช่น การกำหนดความมุ่งหมายและนโยบาย กิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาอาคารสถานที่ ตลอดจนการพัฒนาด้านวิชาการ เช่น

หลักสูตร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงในอันที่จะพัฒนาบุคลากรของเขา

4. เพื่อฟื้นฟูและรักษาวัฒนธรรมของชุมชน ในชุมชนที่มีวัฒนธรรมประจำอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนา วัฒนธรรมเหล่านี้เป็นเครื่องมือสร้างสรรค์ ความดีของชุมชน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว เป็นศูนย์รวมทางจิตใจและเป็นสัญลักษณ์ของชุมชน ชุมชนจะรักษาและหวงแหนอย่างยิ่ง หากโรงเรียนทำการฟื้นฟูและถ่ายทอดให้แก่เยาวชน ชุมชนจะให้ความร่วมมือทุกประการ เพราะชุมชนมองเห็นว่า โรงเรียนกระทำการเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง

5. เพื่อสร้างความกลมกลืนระหว่างบ้าน โรงเรียน เป็นที่ยอมรับว่า โรงเรียนเป็นหน่วยงานของชุมชน ดำเนินงานพัฒนาคนสำหรับชุมชน โรงเรียนกับชุมชนจึงมีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันในทุกกรณี การดำรงชีพในชุมชนควรจะเป็นหลักสูตรของโรงเรียน ปฏิบัติการต่างๆ ควรเป็นของชุมชน โรงเรียนควรเป็นสถานที่ฝึกหัดให้เท่านั้น

ลออ เกษสุวรรณ (2544: 15) ได้สรุปความมุ่งหมายของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มีทัศนคติและแนวทางที่ตรงกันในการพัฒนาการศึกษาของชุมชน ส่งเสริมให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการวางแผนนโยบายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

สรุป การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความมุ่งหมายเพื่อให้ชุมชนมีความเข้าใจที่ดีต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินงานต่างๆ ไปได้ด้วยดี

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้าใจที่ดีและช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน อันเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้

### 3.3.4 ความคาดหวังของชุมชน

การศึกษาในอดีตมีความมุ่งหวังที่จะให้บุตรหลานเข้ารับราชการ และแนวทางการบริหารการศึกษาจะเป็นแบบรวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลาง ซึ่งเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในขณะนั้นที่ต้องการความเป็นเอกภาพ ความมั่นคงปลอดภัยของชาติ รวมทั้งความแตกต่างในด้านความคิดทางการเมืองภายในประเทศ การศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นในด้านสนองความปลอดภัยของประชาชนเป็นหลัก แต่ปัจจุบันสภาวะการณ์ได้เปลี่ยนไป ทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมที่ต้องการบริโภคข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วลับไว เทียงตรง กระแสประชาธิปไตยในระดับชาติ ทำให้การจัดการศึกษาในปัจจุบันต้องมุ่งเน้นความต้องการของประชาชนเพื่อพัฒนาประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งโดยทั่วไป

ประชาชนมีความต้องการพื้นฐานคล้ายกัน คือ ต้องการกินคืออยู่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย ต้องการเลื่อนสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยกย่องนับถือและการได้รับความสำเร็จ ( Maslow, 1954: 35-47) ดังนั้นหลักสูตรและแบบแผนการเรียนที่เน้นให้นักเรียนท่องจำจึงได้หมดไปแล้ว ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ความรู้ใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา และสิ่งที่นักเรียนต้องการที่สุดไม่ใช่เนื้อหาความรู้ แต่เป็นความสามารถในการเรียนรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเอง (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544: 23) ฉะนั้นชุมชนจึงคาดหวังที่จะให้โรงเรียนเป็นสถานที่อบรมและสอนบุตรหลานของเขาให้เป็นผู้มีสติปัญญา มีความรู้ มีความสามารถ และมีความประพฤติที่ดีงาม จะได้มีวิชาเพื่อไปประกอบอาชีพที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540: 2) จะสังเกตได้ว่าผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความคาดหวังว่า โรงเรียนจะมีส่วนช่วยให้พวกเขามีหน้ามีตาในสังคม ถ้าบุตรหลานของตนได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณงามความดีและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (สมหมาย ปราบสุธา, 2548: 21)

จะเห็นได้ว่า ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนนั้นแตกต่างกันออกไปทั้งนี้จากแนวคิดของมารศรี สุธานี (2540: 68 – 69) แบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่ 1) ความคาดหวังทางวิชาการ คือ ต้องการให้โรงเรียนจัดการศึกษาโดยการเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสอบแข่งขันด้านวิชาการต่าง ๆ และให้บริการด้านวิชาการชุมชน 2) ความคาดหวังทางด้านจริยธรรม คือ ต้องการให้โรงเรียนจัดการศึกษาด้วยการเน้นการพัฒนาให้นักเรียนด้านจิตใจ กริยามารยาท วัฒนธรรม ซาบซึ้งในศิลปะ และเข้าใจการปกครองในระบอบประชาธิปไตย การมีสุขภาพสมบูรณ์ และการส่งเสริมด้านจริยธรรมแก่ชุมชน 3) ความคาดหวังทางด้านวิชาชีพ คือ ต้องการให้โรงเรียนจัดการศึกษาโดยการเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะเกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ สร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และให้บริการด้านวิชาชีพแก่ชุมชน

The English High School ได้กล่าวถึง ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อผู้เรียนไว้ในบทความเรื่อง America's Oldest Public High School ... Providing a link to the past while building our future ! ใ้ว่า โรงเรียนคาดหวังที่จะให้นักเรียนได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเป็นผู้ที่มือนาคที่ดีในการศึกษา ได้พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ มีความสามารถทางการติดต่อสื่อสารได้ดี มีความรู้เพิ่มขึ้นจากการได้ศึกษาในรายวิชาต่างๆในโรงเรียน มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีความรู้เรื่องราวเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ที่ยาวนานและวรรณกรรมที่เป็นอมตะ และได้ฝึกทักษะที่สำคัญที่สามารถนำไปใช้สรุปความ ส่วนความคาดหวังของสังคม นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นนั้น จะต้องกล้าแสดงออกในทางที่ดีต่อสาธารณชน มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าใจบทบาทของตนเองในสังคมและมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่มีความขัดแย้งต่อสังคม เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและเคารพสิทธิและทรัพย์สินส่วนบุคคลของผู้เรียน (The English High School, 2006)

### แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

Webster New World Dictionary (Mekchine, 1989) อธิบายความหมายของความคาดหวังว่า หมายถึง การคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยที่ความคาดหวังนั้นอาจจะเป็นการคาดการณ์ในสิ่งที่ดีหรือไม่ดีก็ได้

ประเทือง สุงสุวรรณ (2534: 19) กล่าวถึงความคาดหวังไว้ว่า เป็นความรู้สึกนึกคิดอย่างมีวิจรรณญาณของแต่ละบุคคลในการคาดคะเนหรือคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าควรจะมีหรือควรจะมีเกิดขึ้นในอนาคตตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ และความคาดหวังนี้จะถูกต้องมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

เพชรี हालภ (2538: 22) กล่าวถึงความคาดหวังว่า ความคาดหวังของแต่ละบุคคลถูกตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการ จึงจะเห็นได้ว่า เมื่อบุคคลมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมี ความคาดหวังให้สิ่งนั้นๆเกิดขึ้นและจะดำเนินการใดๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของความต้องการนั้นๆ และถ้าความต้องการของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลนั้นจะมีความต้องการที่สูงขึ้นและจะก่อให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้นตามลำดับ

จากแนวคิดดังกล่าว พอที่จะสรุปได้ว่า ความคาดหวังเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคคลต่อตนเอง บุคคลอื่น สิ่งของหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย เมื่อบุคคลมีความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะมี ความคาดหวังให้สิ่งนั้นๆเกิดขึ้น และหากความต้องการของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะก่อให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้นต่อไปอีกตามลำดับ

### 3.3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน งานวิจัยภายในประเทศ

บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542: 315) ได้ศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น พบว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของห้องเรียน มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์

สวนีย์ เจริญรัตน์ (2546: 18) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาบนพื้นที่สูง จังหวัดเชียงราย พบว่า มีบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส ( The Open Climate ) เพราะครูในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจดี ครูมีการทำงานพอเหมาะกับความสามารถ ประกอบกับโรงเรียนอยู่ห่างไกลและอยู่ในเขตทุรกันดาร ครูจึงมีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานในโรงเรียนจึงพยายามสร้างความสนิทสนมช่วยเหลือกัน จึงทำให้ครูมีความรักความผูกพันกันมากขึ้น

สุชาติ วงศ์ยงศิลป์ (2551) ศึกษาความพึงพอใจของครูและนักเรียนต่อสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่มหานคร เขต 2 พบว่า สถานศึกษาได้มีหลักการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้เหมาะสม มีการดำเนินการควบคุมดูแล แก้ไข ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน



ให้อยู่ในสภาพดี ถูกสุขลักษณะ เพื่อส่งเสริมสภาพการเรียนรู้การสอนและการปฏิบัติกิจกรรมในโรงเรียนมัธยมให้เป็นไปอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริงตามสภาพของโรงเรียน

วิชิต นันทสุวรรณ และจ่านง แรกพิณีจ (2541) ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทของชุมชนกับการศึกษา” พบว่า บทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและเห็นพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย ชุมชนที่มีการปรับเปลี่ยนบทบาทในการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของตนที่กลไกด้านการศึกษายุคใหม่ไม่สามารถตอบสนองได้ ชุมชนจึงสะสมประสบการณ์จากความผิดพลาดจนก่อเป็นกระแสเล็ก ๆ ที่เคลื่อนไหวอยู่ในสังคมและกลายเป็นทางเลือกใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้น รัฐจะต้องให้ความสำคัญกับชุมชนมากขึ้นเท่าที่ความเป็นจริงของชุมชนที่มีศักยภาพในปัจจุบันสามารถดำเนินการได้ ประสานไปกับแนวโน้มใหม่ของการจัดการศึกษาที่เน้นการคืนการศึกษาให้กับผู้รับประโยชน์และผู้เกี่ยวข้องโดยตรงในกระแสทางสากล โดยจัดกระบวนการรองรับที่วางอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของชุมชนไทย ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) ชุมชนที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาของตนเอง 2) ชุมชนที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาระดับหนึ่ง 3) ชุมชนที่ยังไม่พร้อมต่อการเข้ามาบทบาทในการจัดการศึกษา

ประหยัด นุชนาคา (2540: 225) ได้ศึกษาความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ความคาดหวังของกรรมการโรงเรียนและผู้ปกครองที่มีต่อการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในจังหวัดสมุทรปราการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กรรมการโรงเรียนมีระดับความคาดหวังในงานบริหารบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานด้านอื่นๆอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ปกครองนักเรียนมีระดับความคาดหวังมากในงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงานวิชาการ ด้านงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

อริชญชัย เปียทอง (2541: 129) ได้ศึกษาความคาดหวังของผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตดอนเมือง พบว่า ผู้ปกครองคาดหวังว่าด้านวิชาการ โรงเรียนต้องจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ ด้านบุคลากรต้องมีความคิดสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ด้านกิจการนักเรียนควรมีการจัดอาหารกลางวันที่สะอาด มีการตรวจสุขภาพประจำปี ด้านอาคารสถานที่ ควรจัดสภาพบรรยากาศในโรงเรียนปราศจากเสียงและกลิ่นรบกวน ด้านสัมพันธ์กับชุมชน ควรมีการจัดอบรมหลักสูตรอาชีพให้กับชุมชนได้เข้าร่วม



### งานวิจัยในต่างประเทศ

Ruel (1985: 206) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีอยู่ 5 ปัจจัย ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา จุดเน้นของหลักสูตรและการประเมินผล

Brown (1988) ทำการวิเคราะห์การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียน และที่มาจากชุมชน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยศึกษาใน 4 วิธี คือ 1) ภาวะผู้นำในโรงเรียน 2) การจัดบรรยากาศในโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) การสัมภาษณ์กลุ่ม และ 3) กลุ่มโรงเรียน (แบ่งตามช่วงเวลาที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) 4) จำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ และ 5) จำนวนปีที่ร่วมมือกับเขตพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวแปรกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบทบาทพบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำของโรงเรียนบรรยากาศของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) แม้การรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ จะแตกต่างกันในบางด้าน แต่แบบแผน (Pattern) ของบทบาทและกลุ่มโรงเรียนก็สอดคล้องกัน 3) การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามจำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ 4) ตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือไม่แสดงนัยสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์

Sutherland (1994: 13) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครูในเรื่องบรรยากาศโรงเรียนพบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับลักษณะบรรยากาศโรงเรียนที่น่าพึงพอใจที่มีองค์ประกอบคือ การยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ การอุปถัมภ์และการเอื้ออาทร การมีขวัญสูงและการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการ ครู 82 % ชอบโรงเรียนที่เขาอยู่ 66 % ไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน 84 % รู้จักโรงเรียนที่มาทำงานอยู่อย่างดี 70 % รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งสรุปผลว่า บุคลากรในโรงเรียนของตนมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรของตนที่ทำงานอยู่และพร้อมที่จะเดินหน้าต่อไปในการสร้างความพยายามที่จะปฏิรูปโรงเรียน

Gold (2000: 2338 - A) ได้ศึกษาการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเน้นการให้ความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง และนักการศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาในรัฐฟิลาเดลเฟีย ผลการศึกษาพบว่า การจัดการของชุมชนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อเป้าหมายในการเสริมสร้างการอ่านออกเขียนได้ และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับรู้เกี่ยวกับชุมชน ดังนั้น การสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับนักการศึกษา ทำให้เกิดทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรมให้แก่โรงเรียน

Brown (2001: 1644-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 19 แห่งๆละ 15 คน ในเขตการศึกษาคลาร์ก เคาน์ตี้

รัฐเนวาดา พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ (การมีส่วนร่วม ความคาดหวัง และความใกล้ชิดกัน) และความพึงพอใจในงาน (ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจทั่วไป) โดยด้านความสัมพันธ์ในทางบวกชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการมีส่วนร่วมสูงนำไปสู่ความพึงพอใจภายในและความใกล้ชิดกัน ส่วนความสัมพันธ์ในทางลบของบรรยากาศความคาดหวังจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานน้อยลง

DeRosa (2002: 2639-A) ศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 10 แห่งในนครนิวยอร์ก โดยเปรียบเทียบการรับรู้ของครูในแผนกวิชาวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวแปรทำนายที่สำคัญของประสิทธิผลของแผนกวิชาต่างๆ ในโรงเรียน รวมทั้งโครงสร้างในแผนกวิชายังมีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกในโรงเรียนด้วย

Cotton ได้เขียนรายงานไว้ในเอกสารเรื่อง Expectations and Students Outcomes เกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบที่เหมือนกันในโรงเรียนที่มีความคาดหวังสูงในการเรียนที่มีตัวแปรสำคัญที่เหมือนกัน จากรายงานความคาดหวังสูงที่มีต่อโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องสูง ในจำนวนโรงเรียนที่ได้รับการคาดหวังในระดับสูงและได้รับการยกย่องสูงและใกล้เคียงจะมีความพร้อมด้วยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แข็งแกร่ง สภาพแวดล้อมปลอดภัยและมีระเบียบเป้าหมายของโรงเรียนตั้งอยู่บนพื้นฐานของทักษะความรู้ที่เหนือกว่าที่อื่นและมีการติดตามดูแลพัฒนาการของนักเรียนอย่างใกล้ชิด

### 3.4 ปัจจัยด้านครู

การศึกษาเป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) อย่างหนึ่ง และการศึกษาคือวิธีการอันสำคัญอย่างเดียวกันที่จะช่วยให้สังคมก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และผู้ที่ทำหน้าที่สำคัญในการให้การศึกษาซึ่งเป็นบุคคลสำคัญอันดับแรก คือ ครู อาจารย์ เพราะบุคคลเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงสังคม พร้อมกันนั้นจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกอย่างถาวรให้แก่สังคมได้อย่างดี ดังที่ท่านปัญญา นันทมนิ ได้กล่าวว่า “กำลังคนมีความสำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้าของสังคม และครูจะเป็นผู้พัฒนากำลังคนนั้น ซึ่งครูต้องให้อุดมคติ คุณธรรมแก่ศิษย์” (สุภา หรุจิตต์วัฒน์, 2527: 176) และในปัจจุบันได้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการศึกษาคือ ตัวผู้สอน เพราะฉะนั้นการที่จะพัฒนาการศึกษาให้ได้ดีนั้น ผู้สอนจะต้องมีคุณสมบัติอย่างดีเช่นเดียวกัน

คุณสมบัติในการทำหน้าที่ของผู้สอนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับความสนใจอยู่ตลอดเวลาและการที่โรงเรียนมีอาจารย์สำเร็จการศึกษาในระดับสูง เช่น ได้รับปริญญาเอกหรือปริญญาโท หรือวุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพต่างๆ นั้น มิได้หมายความว่า ผู้นั้นจะมีความรู้ความสามารถ “เชิงการสอน” อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพเสมอ

ไป ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการสอนในปัจจุบันได้มีการพัฒนาให้ก้าวหน้าไปมาก ยิ่งถ้ามีความจำเป็นจะต้องปรับวิธีการจัดการเรียนการสอนเป็นวิธีต่างๆที่เน้นให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ และความกระตือรือร้นในการศึกษาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาครู อาจารย์ให้สามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้ จึงนับว่ามีความสำคัญที่สุด ถ้าครูอาจารย์ไม่มีคุณภาพเชิงการสอนหรือไม่รู้ศาสตร์แห่งการสอนหรือการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (อคุลย์ วิริยเวชกุล, 2541: 147)

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านครูนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับ วิทยุญาณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ และความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและครู และขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของการจัดการศึกษา ทั้งนี้ครูถือเป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียนเนื่องจากนักเรียนจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพนั้น ครูที่ดีและมีความพร้อมเท่านั้นที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ รวมไปถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมต่าง ๆ ของผู้เรียนด้วย (นิพนธ์ วรรณเวช, 2548: 66)

### 3.4.1 วิทยุญาณความเป็นครู

ท่านพุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า ครูมีหน้าที่สั่งสอนวิชาการต่างๆ เป็นผู้ให้แสงสว่างแก่โลก เป็นผู้ที่นำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิตมาประสิทธิ์ประสาทให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ครูสมัยก่อนเป็นครูอย่างแท้จริง คือเป็นครูที่ไม่ได้รับเงินเดือน ไม่มีใครตั้งเงินเดือนให้แก่ครู ครูทำหน้าที่ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ทำเพื่อประโยชน์ เพื่อความสุขแก่ลูกศิษย์อย่างแท้จริงไม่ได้หวังอะไรตอบแทนแม้แต่เน้อย วิทยุญาณของครู คือ ความเสียสละสิ่งที่ครูมีครูได้เพื่อประโยชน์แก่ศิษย์

ในด้านวิทยุญาณความเป็นครู เป็นการกำหนดกรอบแนวทางแห่งการประพฤติปฏิบัติของครู เพื่อให้ครูมีคุณค่าสมกับคำว่า “ครู” อันเป็นคุณค่าแก่ตัวครู แก่สังคมและกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง วิทยุญาณความเป็นครู จำแนกได้ดังนี้

- 1) มีความรู้เพียงพอและถูกต้องในระดับที่สอน
- 2) พึงความคิดเห็นและเคารพเหตุผลของผู้อื่น
- 3) พิจารณาคุณค่าของนักเรียนแต่ละคนด้วยเหตุผล
- 4) ตัดสินหรือลงโทษนักเรียนอย่างมีเหตุผล
- 5) ยืดหยุ่นต่อปัญหาต่างๆ และแก้ปัญหาด้วยสันติวิธี
- 6) มีความคิดริเริ่ม
- 7) นำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ปรับปรุงการทำงานของตน
- 8) มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง
- 9) มีอารมณ์มั่นคงและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ตลอดเวลา

- 10) ไม่คิดแสวงหาผลประโยชน์ทางวัตถุเกินความจำเป็น
- 11) ชื่อสัตย์สุจริตและจริงใจ
- 12) ภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง
- 13) ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมอาชีพและบุคคลทั่วไป
- 14) ไม่ดูหมิ่นศาสนาอื่น
- 15) มีความกรุณาสนใจเด็กเป็นรายบุคคล
- 16) รักษาความลับของศิษย์
- 17) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือนักเรียนตามสมควร
- 18) เสียสละเพื่อประโยชน์ของสังคม
- 19) ไม่อาฆาตพยาบาทศิษย์
- 20) ให้ความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ วิทยาลัยครูยังรวมถึงคุณธรรม จริยธรรมของครูด้วย ดังที่โกสินทร์ ริงสยาพันธ์ (2530: 87) กล่าวไว้ว่า ความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมคุณธรรมของครู มีหลายประการ ดังนี้

1) งานครูเป็นงานประเสริฐสูงส่ง คือ งานสอนคนสร้างคนให้มีความรู้ ความดีและความสามารถ งานครูเกี่ยวข้องกับคนทุกรูปทุกนามและทุกคร้วเรือน งานครูเป็นงานที่สร้างอนาคตของบุคคลและสังคม งานครูเป็นงานที่พัฒนามนุษย์อันเป็นสมบัติล้ำค่าของประเทศ ถ้าครูขาดคุณธรรมหรือบกพร่องด้านคุณธรรมเสียเองแล้วจะไปกระทำงานที่ยิ่งใหญ่ดังกล่าวให้บังเกิดผลดีอย่างไร

2) มีหลักฐานจากงานที่ปกครองเหนือดำเนินการด้านวินัยของครูว่า มีครูประพฤติผิดวินัยอยู่ ปีละหลายๆ ทั้งสถานหนักและสถานเบา ส่วนที่ทำผิดสถานต่างๆแต่มิได้ถูกดำเนินการนั้นยังมีมากกว่าหรือมากขึ้นไปอีกและการสำรวจดูโดยทั่วไปก็ยังพบว่า ยังมีครูอยู่ไม่น้อยที่ประพฤติตัวไม่เหมาะสม เช่น ดิตสุราของมีนเมา ประพฤติผิดประเวณี ดิตการพนัน ทำตนเสเพลและแต่งกายไม่เรียบร้อย

3) วงการครูมีสมาชิกอยู่จำนวนถึงห้าแสนคน ย่อมมีคนดีเหมาะสมและคนไม่เหมาะสมปะปนกัน เมื่อมีคนมากย่อมกระทำตนขาดๆเกินๆอยู่ในสัดส่วนที่มากเช่นกัน ประกอบกับครูมีวุฒิภาวะต่ำและไม่มีวุฒิทางครุรวมอยู่ในสัดส่วนที่สูงด้วย มาตรการทางวินัยทางจรรยาบรรณที่ยังไม่เป็นที่พอใจมากนัก ทางที่ขจัดปิดเป่าปัญหาการประพฤติผิดหรือประพฤติบกพร่องของครูทางหนึ่งน่าจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของครูนั่นเอง

ประจง ประสารน้ำ (2541: 51-52) ได้กล่าวถึงคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม คือ ความดีงามใน ตัวบุคคล คุณธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาจากการศึกษาและอบรมจิตใจเป็นเวลานานและจะต้องมีการประพฤติปฏิบัติเฉพาะสิ่งที่ดีงามติดต่อกันมาจนกลายเป็นความเคยชิน ผลที่แสดงว่ามีคุณธรรม คือ

ผู้มีคุณธรรมย่อมรู้ว่าอะไรควรอะไรไม่ควร ไม่ว่าจะพูดจะทำก็ย่อมจะเลือกพูดหรือเลือกทำในสิ่งที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์และความคิดสร้างสรรค์แก่สังคมส่วนรวมของตน ซึ่งผู้ใดก็ตามถ้าประพฤติตามหลักคุณธรรมควบคู่กันไปด้วยจะทำให้เป็นที่ยกย่องนับถือของคนทั่วไป การจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆจะต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจึงจะเกิดผลในทางที่ดี

### จริยธรรมของครู

จริยธรรม หมายถึง สิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อจะได้พัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้น จริยธรรมจึงจำเป็นต่อการดำรงชีวิตและมีผลต่อสภาพพัฒนาประเทศ เพราะการที่ประชาชนได้พัฒนาให้มีลักษณะทางจริยธรรม มีพฤติกรรมที่เหมาะสมที่จะทำให้ตนเองมีความเจริญทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมอื่น ๆ นั้น ย่อมเป็นหนทางที่จะทำให้ประเทศซึ่งเป็นสังคมส่วนรวมได้พัฒนาไปในทางที่เจริญรุ่งเรืองได้

พระมหาอดิศร ธีรสีโล (ณฐินี เวชกุล, 2551: 27) ได้กล่าวถึงจริยธรรมของครูไว้ว่า จริยธรรมของครู หมายถึง ความประพฤติ การกระทำ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดอันถูกต้องดีงามที่ ครูควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่ตน แก่ศิษย์ เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป ซึ่งจริยธรรมที่ควรปฏิบัติมีดังนี้

1) การใฝ่สัจธรรม ถือว่าเป็นจริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เป็นจริยธรรมที่เน้นการใฝ่หาความจริง โดยยึดมั่นกับกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและศรัทธาต่อการเข้าใจถึงความจริงของเรื่องราวต่างๆ ซึ่งสมควรจะส่งเสริมให้ใช้เป็นตัวร่วมกับจริยธรรมตัวอื่นๆทุกกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล

2) การใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา ถือว่าเป็นจริยธรรมที่เป็นข้อขยายของการใฝ่สัจธรรม เน้นการปลูกฝังปัญญาให้เป็นผู้มีเหตุผลการปลูกฝังปัญญา ควรใช้ปัญญาหมวดต่อไปนี้ คือ 1) กาลามสูตร 2) พระ5 3) วุฒิชรรมา 4

3) เมตตา กรุณา ถือว่าเป็นจริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญ เมื่อใช้ร่วมกับการใฝ่สัจธรรมแล้วเป็นที่มาของจริยธรรมอื่นๆได้มาก ในการเสริมสร้างควรจะใช้ธรรมะทุกประการที่กำหนดไว้ใน พรหมวิหาร4 การแสดงออกจะเป็นเชิงปฏิบัติตนตามธรรมะ เช่น สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ การให้ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และการเป็นผู้มีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย

4) สติสัมปชัญญะ เป็นจริยธรรมที่สำคัญที่เน้นการควบคุมตนเองให้มีความสุข ความพร้อม มีสภาพที่ตื่นตัวลับไวในการรับรู้ทางประสาทสัมผัส ในการตัดสินใจ และในการกระทำ พฤติกรรมอย่างเหมาะสมบนพื้นฐานแห่งการสำรวมรอบคอบ

5) ความไม่ประมาท เป็นจริยธรรมเสริมสติสัมปชัญญะที่เน้นการพิจารณาสภาพแวดล้อมพิจารณาถึงผลที่ตามมาของการกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมต่างๆ มีการวางแผน การจัดสถานการณ์หรือการกระทำ เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดอย่างเหมาะสม

6) ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นจริยธรรมที่เน้นความซื่อตรงต่อตนเอง หน้าที่การงาน คำมั่นสัญญา แบบแผนและกฎหมาย ความถูกต้องดีงาม

7) ความขยันหมั่นเพียร เป็นจริยธรรมที่ช่วยสร้างความสำเร็จในชีวิต ควรใช้ร่วมกับปัญญา และจริยธรรมในหมวดอิทธิบาท 4 ที่เน้นความพอใจ ความเพียร ความมีใจจดจ่อและความไต่ตรง การฝึกปฏิบัติ ควรเน้นการควบคุมตนเองด้วยตนเอง อันเป็นที่มาของความมีระเบียบวินัย

8) หิริ – โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว และละอายใจถ้าจะทำความชั่ว การฝึกปฏิบัติ การเน้นการควบคุมกาย วาจาและความคิด ให้มีความเหมาะสม ถูกต้องทำนองคลองธรรม โดยอาจจะใช้จริยธรรมต่อไปนี้ร่วมด้วย ได้แก่ 1) เบญจศีล 2) เบญจธรรม 3) กุศลกรรมบท 10 เพราะเมื่อสอนให้เข้าใจถึงเหตุผลและคุณค่าของการไม่ทำความชั่วแล้ว จะเป็นที่มาของการละอายใจ ไม่อยากทำความชั่วทั้งต่อหน้าและลับหลัง รวมทั้งรับผิดชอบในผลอันเกิดจากการกระทำของตนเอง

มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2544: 28) ในมาตรฐานที่ 21 กล่าวว่า ครูมีวิญญูณความเป็นครู มีตัวบ่งชี้ 5 ข้อ ดังนี้

- 1) ครูมีความเอื้ออาทร เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน
- 2) ครูมีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) ครูมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา อุทิศตนให้กับการพัฒนาผู้เรียน
- 4) ครูวางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติบุคลิกภาพ
- 5) ครูมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ วิญญูณความเป็นครู หมายถึง การกระทำที่แสดงออกมาจากความรูสึกและจิตใจสำนึกของความเป็นครู ซึ่งได้แก่ ความเอาใจใส่ผู้เรียน มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์มั่นและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ลงโทษนักเรียนอย่างมีเหตุผล ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เสียสละเพื่อประโยชน์ของสังคม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือนักเรียนตามสมควร มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู

### 3.4.2 การจัดการเรียนการสอน

องค์ประกอบสำคัญในการเรียนรู้ของบุคคลนั้นเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากการสอนของผู้อื่น บุคคลจะใช้กระบวนการเรียนรู้หรือวิธีการเรียนรู้ต่างๆ ที่อาจได้มาจาก



ความคิดหรือความชอบของตนเองหรือจากผู้สอน ในการเรียนรู้เนื้อหาสาระต่างๆ การเรียนรู้เนื้อหา สาระใดด้วยกระบวนการหรือวิธีการที่เหมาะสมกับสาระนั้นย่อมส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ ดี กล่าวคือ เกิดการเรียนรู้ในเนื้อหาสาระนั้นๆ อย่างกระฉ่างและเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เรียนรู้ควบคู่ไปด้วย

การจัดการเรียนการสอนของครูจึงได้มีแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 4 มาตรา 24 กล่าวว่า การจัดการ กระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้ มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและ อำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียน การสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2544: 12-13) ในมาตราที่ 18 กล่าวว่า สถานศึกษามีการจัด กิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีตัวบ่งชี้ 9 ข้อ ดังนี้

1) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและสนอง ความต้องการของผู้เรียน

2) มีการจัดการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิด สร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ

3) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหา คำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง



4) มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

5) มีการจัดกิจกรรมเพื่อฝึกและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน

6) มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสุนทรียภาพอย่างครบถ้วนทั้งด้านดนตรี ศิลปะและกีฬา

7) ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความรับผิดชอบต่อกลุ่มร่วมกัน

8) มีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและอย่างต่อเนื่อง

9) มีการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษาของตนและมีความกระตือรือร้นในการไปเรียนจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาหรือปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดย ทิศนา ขัมมณี (2545) มีข้อค้นพบ ดังนี้

(1) การบูรณาการสาระ

(2) ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม

(3) ปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยเฉพาะนิสัยรักการอ่านและการใฝ่รู้

(4) ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง

(5) ฝึกให้ผู้เรียนเผชิญสถานการณ์

(6) ฝึกให้ผู้เรียนลงมือกระทำ ปฏิบัติจริง

(7) ฝึกทักษะกระบวนการคิดให้แก่ผู้เรียน

(8) ฝึกทักษะกระบวนการจัดการให้แก่ผู้เรียน

(9) ฝึกให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัยในการเรียนรู้

(10) ฝึกให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้

(11) จัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน แหล่งวิทยาการและสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

(12) ประเมินผู้เรียนโดยใช้ข้อมูลหลายด้าน

(13) ประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อช่วยกันพัฒนาผู้เรียน

(14) ช่วยสถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน  
นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2544) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ไว้ว่า การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้จะเป็นจริงได้เมื่อครูจัดการเรียนการสอนที่เอื้อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้หากครูจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย จัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามสภาพที่เป็นจริงและนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง จัดหาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายทำให้ผู้เรียนสนใจติดตามศึกษา มีบรรยากาศการเรียนที่

อบอุ่นและเป็นกันเอง ใช้วิธีการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้เรียน เหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ลงมือทำจริง ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และได้รับประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามกรอบแนวคิดในมิติองค์ประกอบเชิงระบบ ของ อารุง จันทวานิช (2545) พบว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และการจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ทิสนา แคมมณี (2545) ให้ทัศนะว่าการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นเป็นการจัดสภาพการณ์ของการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (active participation) ทั้งด้านร่างกาย ความคิด (สติปัญญา) ความรู้สึก (อารมณ์) และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (สังคม) ในกระบวนการเรียนรู้

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 14 ที่กำหนดตัวบ่งชี้การจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ 7 ตัวบ่งชี้ คือ (1) มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (2) มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ (3) มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน (4) มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (5) มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน (6) มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ และ (7) มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอนและสอดคล้องกับ สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ (2547) ที่ได้สรุปมโนทัศน์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญว่า เป็นการดำเนินงานของทุกส่วนที่ยึดเอาผู้เรียนเป็นสำคัญ จะเป็นจุดร่วมของปัจจัยทั้งหมดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้โดยตรง และได้กำหนดตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดไว้ดังนี้ คือ (1) มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนร่วมกับชุมชน (2) ครูทุกคนจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (3) มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม (4) โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความสนใจและความถนัดของผู้เรียน (5) ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน โดยมีนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก (6) คณะครูและนักเรียนมีความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร และ (7) ดำเนินการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริง

มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ มาตรฐานที่ 15 ที่กำหนดให้สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลายโดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2549)

- (1) มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

(2) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

(3) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

(4) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

(5) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ คนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ

(6) มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

(7) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายสนองต่อความต้องการของผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

### 3.4.3 ความสามัคคีของบุคลากร

**ความสามัคคีของบุคลากร** คือการวัดความสามารถขององค์การในการบูรณาการเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ โดยการติดต่อสื่อสารเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การสร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม เพื่อควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกซึ่งสัมพันธ์กับทั้งการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม อีกทั้งเป็นความสามารถในการผสมผสาน (Integration) ส่วนย่อยต่างๆในองค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ (Schein, 1970)

ในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การตามกรอบการแข่งขันคุณค่าที่มุ่งคน มุ่งความคล่องตัว และมุ่งกระบวนการคือการพิจารณาคุณค่าที่กลมกลืนและขวัญของบุคลากร ซึ่งการวัดก็พิจารณาที่ระดับของการเข้ากันได้ และความผูกพันระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ(ธงชัย สันติวงศ์, 2541: 49)

บูรณาการเป็นการผสมผสานปัจจัยต่างๆเกี่ยวกับองค์การเข้าด้วยกัน เช่น เป้าหมาย ภาระงาน เทคโนโลยี และปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เพื่อให้เกิดเป็นผลผลิตและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งกลไกในการบูรณาการประกอบด้วย การสรรหา การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมการออกแบบงาน กลุ่มทำงาน ความชัดเจนในบทบาท ระบบการให้รางวัลและการเปิดโอกาสให้คนทำงานเลือกเวลาในการทำงานและเลิกงานได้ กลไกเหล่านี้จะผสมผสานตัวแปรด้านองค์การและตัวแปรด้านบุคคลให้เคลื่อนไหวไปด้วยกันอย่างสอดคล้องต่อเนื่อง ภายใต้เงื่อนไขปรัชญาการจัดองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งนำออกที่พึงประสงค์(Milton, 1981: 543-544)

ดังนั้น ความสามัคคีของบุคลากร หมายถึง ความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของครู-อาจารย์ผู้สอน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

#### 3.4.4 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ วิธีการหนึ่งในการประกันประสิทธิผลตามมิติของเวลาคือการลงทุน เพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมในอนาคต การลงทุนในทางทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การในระยะยาว โดยในแง่ของทรัพยากรมนุษย์นั้น การให้การศึกษาและการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าจะมีต้นทุนสูงในระยะสั้นแต่จะให้ผลตอบแทนสูงในระยะยาว ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ (Gibson and et al.1991: 38) และเป็นที่ยืนยันได้ว่าข้อได้เปรียบทางทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวจะมีอยู่ภายในองค์การที่มุ่งทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น(สมยศ นาวิการ, 2538: 126)

การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) สถาบันการศึกษาจำนวนมากใช้งบประมาณสูงเพื่อเพิ่มเงินเดือนและค่าจ้างแก่บุคลากร แต่ใช้งบประมาณที่จำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เพื่อให้พร้อมที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้นในสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรประการนั้นมีหลักการสำคัญอยู่ 2 อย่างคือ การให้การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (In – Service Training) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทำให้การฝึก ศึกษาอบรมเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้ดีขึ้น กับการเตรียมบุคลากรเพื่ออนาคต(Advanced Preparation) ซึ่งวิธีการหลังนี้เกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้พร้อมเพื่องานชนิดใหม่หรืองานที่ก้าวหน้าขึ้น หรืองานในตำแหน่งที่จะมอบหมายให้ใหม่ และวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบนี้สำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคต (Harris, 1989: 21)

ในการวิจัยประเมินประสิทธิผลองค์การในสถาบันอุดมศึกษาของ Cameron (1978: 613) พบว่าการพัฒนาวิชาชีพ(Professional Development) และคุณภาพคณาจารย์เป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลที่สำคัญอันหนึ่ง ซึ่งเป็นระดับของการบรรลุถึงเป้าหมายทางวิชาชีพและการพัฒนาอาจารย์ตลอดจนระดับของการกระตุ้นจิตใจไปสู่ด้านการพัฒนาวิชาชีพของสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการศึกษาประสิทธิผลองค์การในกรอบการแข่งขันคุณค่าที่เห็นว่าในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น การมุ่งคนหรือการให้คุณค่าต่อการฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะมีความเชื่อว่าหากทรัพยากรบุคคล หรือบุคลากรขององค์การมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ความสามารถแล้วประสิทธิผลองค์การก็จะเกิดขึ้น(ชงชัย สันติวงษ์, 2541: 50) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Beckhard (1969) ที่กล่าวถึงองค์การที่มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย 1) ทั้งระบบและทุกคนในระบบทำงานโดยมีเป้าหมายและผลงาน 2) รูปแบบต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ 3) การ

ตัดสินใจอยู่ที่ผู้รู้ข้อมูลที่สุด 4) วัดผู้บังคับบัญชาจากผลงานของหน่วย ความเจริญก้าวหน้าของ ผู้ได้บังคับบัญชาและทีมงานที่สามารถ 5) มีการสื่อสารที่ดีเปิดเผยต่อกัน 6) ความร่วมมือระหว่าง บุคคลและระหว่างกลุ่มดี 7) มีความขัดแย้งทางความคิดสูงแต่มีปัญหาระหว่างบุคคลน้อย 8) มี ค่านิยมในการให้ความช่วยเหลือกัน และ 9) คนในองค์กรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ของ การเรียนรู้ การมีความชำนาญพื้นฐาน และการมีแรงจูงใจ ในสถาบันการศึกษาถ้าปราศจาก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรแล้ว การที่จะนำองค์กรไปสู่ภาวะ การตรวจสอบได้ (Accountability) ก็ยังอยู่ห่างไกล และการที่จะรักษาคุณภาพการศึกษาเอาไว้ให้ ได้นั้น ขึ้นอยู่กับศักยภาพของครู – อาจารย์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการพัฒนาผู้เรียน (Harris, 1989: 11) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้นจะต้องกระทำให้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของ โรงเรียน เพราะครูที่มีคุณภาพนั้นคือครูที่เข้าร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพของ ตนเองอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ครูซึ่งไร้ประสิทธิภาพนั้นจะไม่สนใจในกิจกรรมดังกล่าว (Ortrun Zuber – Skerritt, 1992: 145) และผลการศึกษาของ Teddie & Renolds (2000: 150) พบว่า การที่ครู เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆอย่างไร้จุดหมายและไม่เกี่ยวกับภารกิจหลักของ โรงเรียนจะมี ส่วนสัมพันธ์กับความรู้ประสิทธิผลของโรงเรียน

สำหรับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น Craft (1996: 7) ให้เหตุผล ความสำคัญไว้ 10 ประการคือ

1. เพื่อยกระดับความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดหรือบางกลุ่ม
2. เพื่อยกระดับความชำนาญการปฏิบัติงานของครูรายบุคคล
3. เพื่อขยายประสบการณ์ของครูเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาอาชีพ และเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อพัฒนาความรู้ในวิชาชีพและเพื่อทำความเข้าใจกับครูเป็นรายบุคคล
5. เพื่อขยายความรู้เฉพาะหรือความรู้ทั่วไปจากครูบางคน
6. เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง
7. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน
8. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน
9. เพื่อช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถคาดการณ์และเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้
10. เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายโดยรวมหรือของแต่ละแผนกในโรงเรียน

ธงชัย สันติวงษ์ (เสาวณี ตรีพุทธรัตน์, 2548) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกตัวบุคคลและอบรมพัฒนา รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ในองค์กรสมัยใหม่ ถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนระยะยาวที่ต้องมีการสนใจเป็นพิเศษ ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นว่า องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายระยะยาวได้ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพที่เกิดจากการ

สรรหา คัดเลือก อบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีผลส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าได้อย่างยั่งยืน และเมื่อพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Hoy & Miskel (2001) ด้านผลผลิตยังพบว่า คุณภาพของการปฏิบัติงานถือเป็นตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพที่สำคัญของโรงเรียน กล่าวคือ ถ้าครูมีคุณภาพการสอนหรือการปฏิบัติงานต่ำ นักเรียนก็จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับศักยภาพความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของครู มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร กำกับติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ (Chrispeels,1990 ; Purkey & Smith,1983 ; Duttweiler,1988 ; Shannon & Bylsma,2003 ; Office of Superintendent of Public Instruction, Olympia,2003) ทั้งนี้ ครูที่สอนในโรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนาโดยเน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรการสอน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เช่น จัดให้มีการเยี่ยมชมโรงเรียน กำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เน้นงานวิชาการพัฒนาวิชาชีพของครู และพยายามให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545 ; Alig-Mielcarek, 2003)

### 3.4.5 ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นตัวแปรหนึ่งซึ่งช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ก็คือความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ ดังนั้น ในการบริหารงาน การทำความเข้าใจในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาที่ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นได้ เพียงแต่มีการคาดคะเนว่ามีหรือไม่มีเกี่ยวกับความพอใจ โดยการสังเกตพฤติกรรมของคนๆนั้น ดังนั้นการบริหารงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร สมาชิกขององค์กรจึงจะมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่ฉลาดจึงต้องพยายามศึกษาให้ลึกซึ่งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจขึ้นได้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นต่อไป (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529: 320)

#### ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้ต่างๆ กัน เช่น

จันทราณี สงวนนาม (Vroom, 1964: 99) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ทำที่ หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางบวกมีผล เท่ากับความพึงพอใจในงาน ทำที่ หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางลบ จะมีผลเท่ากับความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Herzberg (1959: 11) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจและขวัญในการปฏิบัติงานว่า คำทั้งสามคำนี้ มีความหมายอย่างเดียวกัน คือหมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป การมีเจตคติที่ดีต่องาน ก็คือ ความพึง



พอใจในงาน และถ้ามีเจตคติที่ไม่ดีต่องานก็คือ ความไม่พึงพอใจในงาน ความพอใจในการทำงาน ตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ Hoy & Miskel (1982: 339) และ Lock (1984: 93) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร ถ้าบุคคลในองค์กรมีความพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง และถ้าหากบุคคลในองค์กรไม่มีความพอใจ คุณภาพของงานจะไม่ดี

Davis & Newstorm (1985: 109) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร

Luthans (1992: 114) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพอใจหรือภาวะอารมณ์ทางบวกที่เป็นผลมาจากการประเมินของบุคคลเกี่ยวกับงานหรือประสบการณ์จากงาน” การศึกษาความพึงพอใจในงานต้องศึกษา 3 องค์ประกอบ คือ

1. การศึกษาความพึงพอใจในงานในรูปอารมณ์ตอบสนองต่อสถานการณ์การทำงานในที่นี้ความพึงพอใจในงานจึงเป็นสภาวะทางจิตที่เป็นนามธรรม

2. ศึกษาความพึงพอใจในงานเรื่องการเปรียบเทียบผลตอบแทน จากการทำงานกับสิ่งที่คาดหวัง ถ้าบุคคลใดทำงานหนักแต่รู้สึกว่าได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนที่ทำงานเบาๆ เขาจะมีความพึงพอใจในงานต่ำ

3. ศึกษาความพึงพอใจในงานลักษณะทัศนคติต่องานในมิติต่าง ๆ ซึ่ง Smith , Kendal และHulin ได้เสนอว่า การศึกษาความพึงพอใจในงานต้องศึกษาทัศนคติหรือการตอบสนองทางอารมณ์ที่มีต่อลักษณะสำคัญของงานรวม 5 มิติคือ ตัวงาน (Work Itself) ค่าจ้าง (Pay) โอกาสก้าวหน้า (Promotion Opportunities) หัวหน้างาน (Supervision) และเพื่อนร่วมงาน (Co-worker)

จากนิยามความพึงพอใจในงาน อาจสรุปได้ว่า ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของครูและบุคลากรต่อการทำงานภายในโรงเรียน เมื่อมีความพอใจในงานสูง ย่อมมีความตั้งใจในงานสูงด้วย

Gilmer (1967: 280-284) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรม

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ เป็นต้น

3. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) สถานที่ทำงานโดยทั่วไป ลักษณะการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. ค่าจ้าง (Wages) มีความรู้สึกพอใจในค่าจ้างที่ได้รับจากองค์กรนั้นๆ ตอบแทนนั้นๆ



5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานตรงความต้องการและความถนัด
6. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การดูแลให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการทำงาน
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) หมายถึง การอยู่ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
8. การคมนาคมและการสื่อสาร (Communication) มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากน้อยต่างกันได้
9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสง เสียง การถ่ายเทอากาศตลอดจนการจัดเวลาทำงาน ชั่วโมงการทำงาน มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยต่างกันได้
10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาลที่อยู่อาศัย ก็มีส่วนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

Newcomer (1969: 23-24) ได้เสนอแนวความคิดไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องทราบและมีความเข้าใจในความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ให้เกียรติผู้ร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม การดำเนินผู้ได้บังคับบัญชาควรทำเป็นการส่วนตัว พร้อมกับหาทางช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น มากกว่าจะเป็นการลงโทษแต่อย่างเดียว การมอบหมายงานจะต้องให้ชัดเจน สนใจในความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน และมีเทคนิคในการควบคุมงาน
2. หาทางให้คนงานทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและบทบาทแผนกของเขาว่ามีความสำคัญมากเพียงใดต่อหน่วยงาน เพื่อเขาจะได้ทราบถึงโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และโอกาสสำหรับความก้าวหน้าในการทำงานของเขา
3. จัดงานที่ทำทายความสามารถ งานริเริ่มใหม่ๆ ให้ทำอยู่เสมอ
4. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และต้องมีระยะเวลาพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเบื่อ-หน่ายในการทำงาน

Barnard (1972: 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 3 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน และสิ่งของที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้ คือ
  - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
  - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
  - 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา
  - 3.4 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

### หลักในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้ว ย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน บรรยากาศในองค์กรสดชื่น เป็นต้น ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน ซึ่ง กิติมา ปรีดีดิถ (2529: 332) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นดังนี้ 1) ต้องรู้และเข้าใจความสามารถของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจัดงานได้ถูกต้องและเหมาะสม 2) สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน 3) มอบหมายงานต้องชัดเจน 4) มีเทคนิคการควบคุมงาน 5) ให้ทุกคนทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 6) จัดงานที่ท้าทาย ริเริ่มงานใหม่ๆ ให้ทำเสมอ 7) กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน 8) ส่งเสริมสภาพการทำงานที่ดี 9) บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม 10) ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี 11) ให้ความมั่นคงในชีวิต ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 12) ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น 13) ให้ทุกคนรู้จักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ และ 14) จัดสวัสดิการต่างๆ ภายในองค์กร

### พฤติกรรมของบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน

1. มีความเอาใจใส่ในการทำงาน ติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย พบปัญหาที่พยายามแก้ไข รับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ยอมเสียสละเวลา ความสุขส่วนตัวเพื่องาน
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า
4. ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจเมื่อได้มาทำงานและอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง

ดังนั้นถ้าหน่วยงานใด บุคลากรมีความพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์กร หรือมีขวัญในการทำงานจะส่งผลให้หน่วยงานนั้นก็จะมียุทธศาสตร์ในการทำงานและมีประสิทธิภาพต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ครูมีความเอาใจใส่ในการทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนศรัทธาและเชื่อมั่น ทুমเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้เสนอมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากตัวแปรหนึ่งในการศึกษาการบริหาร และการสร้างควมมีประสิทธิผลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรตามหรือตัวแปรอิสระ ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีความสลับซับซ้อน และสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการองค์กร

### 3.4.6 แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt & Osbon, 2000 : 611-689) หรือกระบวนการที่ผลักดันกระตุ้นให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะทำพฤติกรรม หรือ งดการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (Vroom,1964 : 66 ; Porter ; & Lawler,1968: 33) หรือการพยายามโน้มน้าวบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า ความพยายามในการทำงานดังกล่าวสามารถช่วยตอบสนองความต้องการบางประการได้ (Robbins,1996: 256) หรือองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรแน่ใจว่า บุคลากรขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารเชื่อมั่นว่า บุคลากรขององค์กรจะทำงานด้วยความสมัครใจ โดยผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจออกให้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Hollyforde & Whiddett, 2002: 52-53) ดังเช่น

ในช่วงทศวรรษที่ 1970 และ 1980 ถือได้ว่า การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่ได้รับการสนใจสูงสุด และในช่วงทศวรรษที่ 1990 มีงานวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง Baron (1990: 188) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่สุดตัวแปรหนึ่งของการวิจัยองค์กรทั้งในอดีต และปัจจุบัน Campbell (1971: 99) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง อัตราของความพยายามอย่างมุ่งมั่น (Persistent effort) ในการบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ บุคลากรจะมีแรงจูงใจมากน้อย พิจารณาได้จากความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ถ้ามีแรงจูงใจมากก็จะมีคามมุ่งมั่นมาก และหากมุ่งมั่นมากก็จะพยายามมากในการที่จะบรรลุตามเป้าหมาย เป้าหมายในที่นี้ครอบคลุมถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Ambrose & Kulik (1999: 231-292) ที่ได้ศึกษางานวิจัยหลักที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผู้อ้างอิงกันมากถึง 200 เรื่อง และพบว่าทฤษฎีแรงจูงใจเป็นหนึ่งในกรอบแนวความคิดที่ใช้ในงานวิจัยเหล่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำแรงจูงใจการทำงานมาเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากข้อค้นพบของ Ambrose & Kulik ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีเหตุผลอีกว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเรื่องของความสามารถส่วนบุคคล (Personal ability) บวกกับแรงจูงใจเช่นเดียวกับ Moorhead & Griffin (1998: 169-188) กล่าวว่า การกระตุ้น

สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานให้ดีที่สุด เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฉะนั้น แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ 1) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ 2) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) แรงจูงใจจะบอกให้ผู้บริหารทราบได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น จะต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างไรบ้าง

ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรจะเริ่มจาก 1) การที่บุคคลเกิดความต้องการ ซึ่งต้องการทางด้านจิตใจ 2) ความต้องการดังกล่าวก่อให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ อาจจะเป็นความต้องการทางกายภาพ หรือความสนองความต้องการ และ 3) ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Steers, 1977b ; Rue & Byars, 1995: 102 ; Robbins, 1996: 181 ; Thad, 2000: 155-158)

ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเต็มใจในการทำงาน และผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ โดยวิธีการจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการทำงานที่สำคัญๆ เช่น 1) การให้บุคลากรรับผิดชอบในผลลัพธ์การดำเนินงานของตนเอง 2) การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายดังกล่าว 3) ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) ผู้บริหารต้องสนับสนุนในการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งได้ผลมากกว่าการควบคุมการทำงานของบุคลากร 5) การขอร้องให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะเดียวกัน องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร 6) การกระตุ้นผลักดันให้เกิดความต้องการทางร่างกายและจิตใจด้วยวิธีการต่างๆ 7) การตั้งระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม และ 8) ลักษณะงานที่มอบหมายควรมีลักษณะที่ครบวงจรของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งดีกว่ามอบหมายงานที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น (Hollyforde & Whiddett, 2002: 52-53)

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Crewson (1997: 202 - 205) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสำคัญรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชน แต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า นอกจากนี้ งานวิจัยของ Jurkiewicz, Massey & Brown (1998: 65-80) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของ Crewson (1997: 202-205) ที่ว่า พนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชนมีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจใน

การทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความมั่นคง และความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสนในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการมีโอกาสนในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ของพนักงานทั้งสององค์กร ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง ความมั่นคง และความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน เป็นต้น

### 3.4.7 สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน

#### ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน

ประหยัด ทองมาก (2526: 8) กล่าวถึงความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนว่า ครูมีความสำคัญที่สุด เมื่อเด็กอยู่ในโรงเรียน ครูจะเป็น ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดเด็กมากที่สุดรองไปจากพ่อแม่ และได้ศึกษาความเจริญเติบโตของเด็กอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับธรรมชาติจิตใจ และความต้องการของเด็ก ครูจึงมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ จิตใจและความประพฤติของเด็ก มีผู้กล่าวว่า ครูเป็นพ่อแม่คนที่สองของเด็ก กล่าวคือ ครูมิใช่เพียงแต่ให้ความรู้ในห้องเรียนอย่างเดียว แต่เป็นผู้อบรม กล่อมเกลานิสัยใจคอและความประพฤติของเด็ก ดังนั้น การที่เด็กจะมีความสุขและเรียนหนังสือได้ดีนั้น จึงอยู่ที่วิถีทางที่ครูจะปฏิบัติต่อเด็ก ช่วยเหลือเด็กในด้านการเรียน การแสดงความรักความอบอุ่นต่อเด็ก การช่วยให้เด็กปรับตัวได้ดี และการเสริมสร้างความสมบูรณ์ทางจิตใจให้แก่เด็ก

ชเนศ จำเกิด (2533: 7) กล่าวถึง ความผูกพันและเป็นกันเองระหว่างครูกับนักเรียนว่า ครูควรแสดงพฤติกรรมทั้งด้านคำพูด กิริยา ท่าทาง สีหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความรัก ความเมตตาอย่างจริงใจ และมีเหตุผลด้วยความสม่ำเสมอ นักเรียนจะรู้และเข้าใจดีว่าครูของเขามีความรักและความจริงใจต่อเขาเพียงใด สิ่งเหล่านี้จะเป็นแม่แบบของนักเรียน และมีผลทางด้านจิตใจต่อการแสดงความรัก ความศรัทธาในครูของเขาด้วยความจริงใจ หากครูสามารถครองหัวใจของนักเรียนได้แล้ว ความรู้สึกที่ดีต่อกันจะสร้างสรรค์บรรยากาศในการเรียนการสอนที่สดชื่น มีความรัก ความผูกพัน เอื้ออาทร และให้อภัยต่อกัน

พรเพ็ญ สุวรรณเดชา (2533: 15) กล่าวว่า ถ้ามีการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนในทางที่ดีแล้ว จะช่วยให้นักเรียนมีพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันได้มุ่งเน้นให้นักเรียนแสดงออกในทางที่ถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้ ดังนั้น การให้ความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน จึงเป็นแนวทางในการจัดสภาพการเรียนการสอนที่มีความเหมาะสมกับสภาพการศึกษาในปัจจุบันมากที่สุด

นารี โนภระ (2536: 9) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียนถือว่าสำคัญที่สุด นอกจากด้านการเรียนการสอน และการให้การอบรมแก่นักเรียนแล้ว ครูยังต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ส่งเสริมให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ มีความเมตตา กรุณา มีเหตุผล มีบุคลิกภาพดี ให้ความรักความอบอุ่น เพื่อช่วยให้เด็กปรับตัวได้ดี และเสริมสร้างความสมบูรณ์ทางจิตใจให้แก่เด็ก

พรณี ช. เจนจิต (2538: 253) ได้กล่าวถึงสัมพันธภาพระหว่างครูประจำชั้นกับนักเรียนว่า ครูมีหน้าที่สร้างบรรยากาศที่ดีขึ้นในชั้นเรียน บรรยากาศในชั้นเรียนควรมีลักษณะผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด ให้เด็กรู้สึกว่าเป็นสถานที่ปลอดภัยสำหรับเขา พยายามมองสถานการณ์ต่างๆ ตามที่เด็กมอง อย่างเห็นว่าความกลัว ความวิตกกังวลของเด็กเป็นเรื่องไร้สาระ การสอนจึงไม่ควรบังคับ ให้เด็กต้องทำ แต่ควรให้มีบรรยากาศแห่งความอบอุ่น ปลอดภัย ซึ่งจะช่วยให้เด็กตั้งใจเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน โดยครูให้ความรัก ความเอาใจใส่ต่อนักเรียน ให้ความเป็นกันเองกับนักเรียน และให้คำปรึกษาเมื่อนักเรียนมีปัญหา ทำให้นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อครู จึงส่งผลให้นักเรียนมีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการเรียน และมีความรับผิดชอบด้านการเรียนไปในทางที่ดีด้วย

### 3.4.8 ขวัญในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการบริหารงานเป็นเรื่องของการทำงานของคนกับคนด้วยกัน ฉะนั้นเรื่องขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจของบุคลากร จึงน่าจะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้วย จึงได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความต้องการทางใจ เช่น ขวัญและกำลังใจ โอกาสความก้าวหน้าและความสมานฉันท์ ได้กลายเป็นตัวแปรสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523: 13)

#### ความหมายและความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

“ขวัญ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Morale เป็นคำที่ได้มีการกล่าวถึงทุกวงการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหารธุรกิจ บริหารรัฐกิจ หรือบริหารการศึกษา แต่ความเข้าใจเกี่ยวกับขวัญยังไม่ค่อยแจ่มชัดเท่าใดนัก และเป็นคำที่ยากต่อการให้คำนิยาม ขวัญ มีหลายแง่หลายมุมและมีการให้ความหมายแตกต่างกันออกไป เช่น

ยวดี ศรีธรรมรัฐ (2541: 320) ให้ความหมายของขวัญในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่จะแสดงให้เห็นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้โดยมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศจี อนันต์พคุณ (2543: 211) ให้ความหมายของขวัญหมายถึง สภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความ



กระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

กมลรัตน์ ธนพประภัสร์ (2544: 40) กล่าวว่าขวัญในการทำงาน หมายถึงสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวผู้นั้น และจะมีปฏิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

ทองเจือ เพียรสถาพร (2544: 19) กล่าวว่า ขวัญในการทำงาน คือพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เป็นผลจากบุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันเป็นอันดีทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ทุกคนมีความเชื่อมั่นในการบริหารองค์การ ในสวัสดิการที่ให้แก่บุคลากร ทุกคนอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข กระตือรือร้นในการทำงาน

อรุณี เจริญจิตรกรรม. (2550: 25-67) กล่าวไว้ว่า ขวัญในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลแต่ละบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน อันเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกันในการทำงาน ขวัญเป็นนามธรรมไม่สามารถสัมผัสและมองเห็นได้แต่จะสามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งในทางบวกหรือทางลบก็ได้ กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานใดประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญที่ดีแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็ให้เห็นก็คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน อุทิศเวลาแรงกายของตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข กระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานด้วยความตั้งใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางตรงกันข้ามถ้าขวัญในการทำงานของบุคลากรต่ำหรือขวัญเสีย พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกจะเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับที่ กล่าวมา คือขาดความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ภายในองค์การแตกความสามัคคี ผลงานก็จะลดลงหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งความหมายนี้ผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี ในการทำงานใดๆก็ตามถ้าเราทำด้วยความเต็มใจรู้สึกสนุกเพลิดเพลินในการทำงาน ผลของงานที่ได้ก็จะเป็นไปอย่างสมบูรณ์เท่าที่สติปัญญา ความรอบรู้ และความสามารถของตนเองจะอำนวยให้เป็นไปได้ ความผิดพลาดในการทำงานย่อมไม่เกิดขึ้น ตรงกันข้ามถ้าหากเราต้องทำงานโดยความรู้สึกว่าจำเป็นต้องทำเพราะถูกบังคับ หรือทำงานตามคำสั่ง ผลงานที่ได้ก็เพียงเท่ากับที่ได้รับคำสั่งเท่านั้น และโดยปกติก็มักจะได้น้อยกว่าที่สั่ง (พนัส หันนาคินทร์, 2524: 143)

สำหรับขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้น ชูชาติ ศรีธรรมรัฐ (2541: 320) กล่าวไว้ว่า องค์การใดถ้ามีขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี คนจะละทิ้งหน้าที่การงาน เฉื่อยชา ปฏิบัติงานอย่างไม่ตั้งใจ โอนย้ายมาก ลาออกบ่อย ประสิทธิภาพในการทำงานจึงต่ำผลเสียก็เกิดแก่ผู้รับบริการหรือ



ประชาชน แต่ถ้อยคำการใดมีการเสริมสร้างขวัญหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดี บุคคล ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงานสูง กำลังขวัญของสมาชิกโดยรวมสูง ความร่วมมือต่อองค์การ ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะมีสูง ความสามัคคีของหมู่คณะรวมพลังกันทำงานมีมาก ความเข้าใจระหว่าง บุคคลกับหน่วยงานมีสูง เกิดศรัทธาและเชื่อมั่นในหน่วยงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานเพื่อ องค์การมากขึ้น

ขวัญเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานของแต่ละคน เป็น อย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็น หลักประกันได้ว่า ผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่า คนๆนั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่ คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย นั่นแสดงว่าขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการ ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์(ศจี อนันต์นพคุณ, 2543: 212)

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่าขวัญเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์และเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้การ บริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การได้รับผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ในทุกระดับควรให้ความสนใจ และพยายามเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ มี ความมั่นคงและตลอดไป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานนั้น ส่วนใหญ่ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์หรือเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับนั่นเองซึ่งมีมากมาย หลายประการทั้งนี้แล้วแต่ผู้บริหารจะยึดปัจจัยใด บางครั้งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญๆ หรือ บางครั้งก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยเล็กน้อยเท่านั้นแล้วแต่สถานการณ์

สยาม ปิยะนราทร (2541: 11-12) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลไม่ยอมทำงาน หรือ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลในองค์การไม่มีขวัญในการทำงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องริบหาสาเหตุและ ดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ซึ่งแบ่งได้ 4 ประการ คือ

1. ลักษณะงาน งานที่ไม่ก้าวหน้า งานไม่ท้าทาย งานซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย งานไม่ตรงกับ ความถนัดหรือความสามารถ งานเสี่ยงอันตราย งานไม่มั่นคง ทำงานไม่เสร็จ งานขาด ประสิทธิภาพ ผิดพลาดบ่อยๆ

2. สิ่งตอบแทน เงินเดือนไม่คุ้ม สวัสดิการไม่ดี โบนัสไม่มี งานรื่นเริงไม่เคยจัด ขาด ความชัดเจน ตำแหน่งไม่ยุติธรรม

3. บุคคล แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

- 3.1 ตนเองก็เกียจ ไร้ความสามารถ ไม่ถนัด ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่สนใจผู้อื่น เฉย เฉื่อย ฆา ไม่กระตือรือร้น ขาดแรงจูงใจ

3.2 หัวหน้าลำเอียง ไม่ยุติธรรม คอยจับผิด จู้จู้ขี้บ่น สนใจแต่งานไม่สนใจคน ดำเนินคดี ย่ำเท้า ไม่ทำตามสัญญา ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น ถูกผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เคยยกย่อง ชมเชย รับชอบแต่ผู้เดียว ไม่สนับสนุน

3.3 เพื่อนร่วมงาน ไม่เป็นมิตร เลือยขาเก้าอี้ ชัดแย้งบ่อยๆ แยกความสามัคคี

3.4 ครอบครัว มีปัญหาทะเลาะเบาะแว้ง มีหนี้สิน แยกกันอยู่

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน อุปกรณ์การทำงานไม่ครบ ขาดเทคโนโลยีอำนวยความสะดวก บรรยากาศการทำงานไม่ดี แสงสว่างไม่พอ ร้อน อับอ้าว เสียงอึกทึกกรึกโครม

Harrel (1964: 260-262) กล่าวว่าขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีก คือ

1. เพศ จากการสำรวจหลายครั้ง พบว่าเพศหญิงมีขวัญและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะเพศหญิงมีความต้องการด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย

2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ผลการศึกษาระดับเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White Collar Workers) พบว่าบุคคลที่ต้องรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในอุปการะมาก จะมีขวัญและความพึงพอใจในการทำงานต่ำ

3. อายุ จากการศึกษาค้นคว้าต่างกลุ่มกันจะ ได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน คือเสมือนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพการทำงานต่ำจะมีขวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาบางกลุ่ม พบว่าขวัญและความพึงพอใจในการทำงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่าแม้บุคคลจะมีอายุมากขึ้นแต่ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่าในระยะเริ่มเข้าทำงานบุคคลจะมีขวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อยๆจนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้นและขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

5. ความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลียวฉลาดกับขวัญในการทำงานขึ้นอยู่กับความฉลาดของบุคคลและความยากง่ายของงานคือ ถ้าให้คนที่มีความเฉลียวฉลาดมาทำงานที่ง่ายก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน เช่น การศึกษากับเจ้าหน้าที่ พบว่ากลุ่มคนที่ไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะมีขวัญและความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนับว่าเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือทำให้มีขวัญที่ไม่ดี

จากทัศนคติและแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ พบว่าปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานหรือทำให้เกิดขวัญในการทำงานที่ดี ซึ่งจะทำให้บุคคลเหล่านั้นยอมอุทิศเวลาให้กับงานที่ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงสวัสดิการต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นโยบายในการบริหารงานของผู้บริหาร ลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนปัจจัยส่วนบุคคลล้วนมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและพยายามเสริมสร้างหรือหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา เพื่อให้ขวัญในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กรให้ได้

### 3.4.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

#### งานวิจัยภายในประเทศ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูโรงเรียนมัศึกษามีระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก ครูที่มีชีวิตสังคมที่แตกต่างกันด้านประสบการณ์ในการทำงาน และระดับเงินเดือนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนครูที่มีชีวิตสังคมแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา และที่ตั้งของโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตชนก เชิงเขาว์, อัมภา บุญช่วย และทวิ ทองคำ (2541: 150) ศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยวิธีสร้างแบบจำลองโครงสร้างเชิงความแปรปรวนร่วม พบว่า มีคุณลักษณะ 3 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ องค์ประกอบด้านบริหารโรงเรียนการจัดการเรียนการสอนของครู และคุณลักษณะของนักเรียน สำหรับดัชนีบ่งชี้องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียน คือ การบริหารงานทั่วไป และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดัชนีชี้วัดคุณลักษณะการจัดการเรียนการสอนของครู คือ ความรู้ความสามารถในการสอนของครู คุณลักษณะส่วนตัวของครู และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน สำหรับดัชนีบ่งชี้คุณลักษณะของนักเรียน คือ อาชีพของผู้ปกครอง และอัตราการขาดเรียนของนักเรียน สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ซึ่งวัดโดยการใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์ และพบว่า ผลการเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

สุภาภรณ์ เกษรัตน์ (2543) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า

พฤติกรรมกรรมการบริหารและครูอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานของบริหารและครูในระดับปานกลาง การได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คณะครูในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในด้านการเรียนการสอน รองลงมา คือ คณะครูในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในงานรับผิดชอบด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานสอน และน้อยที่สุดคือ นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนครู ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พฤติกรรมการบริหารและการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานและการได้รับการสนับสนุน

ศุกร เขวาร์กษ (2546) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกประถมศึกษาทุกด้านตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ คุณลักษณะของครูผู้สอน การจัดการทรัพยากรบุคคลนอกโรงเรียน การบริหารงบประมาณและคุณลักษณะของผู้บริหาร

สมจิตร อุดม (2547) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนและสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาปัจจัยสามระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหารโรงเรียน ระดับครู และระดับนักเรียน พบว่า ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาก ปัจจัยระดับนักเรียน พบว่า พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน และเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายร้อยละ 38.4 ส่วนปัจจัยระดับครู พบว่า คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครูและการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 19.1 สำหรับปัจจัยระดับผู้บริหารโรงเรียน พบว่า บรรยากาศโรงเรียน วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 28.5

สวัสต์ โทธิวัฒน์ (2547: 182-190) ได้วิจัยการพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการพัฒนาองค์ประกอบทางการบริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบเดียวที่มีการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม สำหรับประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจในงานของครู และพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนผลการสอบปลายปีของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

ร้อยละ 50 ในทุกรายวิชา สถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทุกองค์ประกอบ 2) องค์ประกอบทางการบริหารที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของประสิทธิผลการนํานโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษา โดยภาพรวมมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ตัวแบบประสิทธิผลการนํานโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติเมื่อจำแนกเป็น 4 ตัวแปรตาม ได้แก่ ตัวแบบพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ตัวแบบผลการเรียนรู้ ตัวแบบความพึงพอใจในงานของครู และตัวแบบประสิทธิผลรวม ทุกตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการนํานโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานศึกษาโดยภาพรวม ทั้งอิทธิพลตรงและอิทธิพลรวมเป็นชุดเดียวกัน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ การปรับวัฒนธรรมองค์การ และการประกันคุณภาพภายในสำหรับอิทธิพลทางอ้อมที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาเป็นองค์การวิชาชีพ

ราชัย กิตติราช (2541: 56-94) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจครูผู้สอนวิชาชีพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เปิดสอนหลักสูตร ปวช. สังกัดกรมสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ครูผู้สอนวิชาชีพในหลักสูตร ปวช. โดยภาพรวม มีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญกำลังใจรายด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านวัตถุประสงค์หลักและนโยบายของโรงเรียนด้านลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ด้านสภาพการปฏิบัติงานและด้านการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญกำลังใจกับระดับขวัญกำลังใจในภาพรวม พบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทางบวก ซึ่งความรู้สึกต่อปัจจัยด้านหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์หลักและนโยบายของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจในระดับสูง ส่วนความรู้สึกต่อปัจจัยด้านลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่ง และด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

ประสาน นุ่มเนียม (2542: 39-41) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลสังกัดโรงเรียนเทศบาลเมืองจันทบุรี โดยได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลสังกัดโรงเรียนเทศบาลเมืองจันทบุรี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พนักงานครูเทศบาลเมืองจันทบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่คะแนนร้อยละสูงที่สุดคือลักษณะของงานที่ทำอยู่ มีลักษณะท้าทายและจูงใจให้อยากทำ

กิตติ คุ่มชาติ (2543: 85-110) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในโรงเรียน ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ความสัมพันธ์กับสังคมทั้งในและนอกโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวก

สุวณี ศีรณะ (2545: 65-74) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะความกดดันของชุมชน ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู ตามลำดับ การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง ในภาพรวมและในรายองค์ประกอบ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และในรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพรัช จุ่นเกตุ (2545: 160-171) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร โดยศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานของครูในจังหวัดสมุทรสาคร 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู 3 ด้าน คือ ด้านความผูกพันกับองค์กร ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน ด้านความสามัคคี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ



ปัจจัยในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมา เมื่อพิจารณาตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้ง 10 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประเภทของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูเช่นเดียวกัน

เจือจันทน์ อิมตำราญ (2548: 61-65) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยได้ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 จำแนกตามสถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ด้านปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จำแนกตามสถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ทั้งสองปัจจัยไม่แตกต่าง

อรุณี เจริญจิตรกรรม. (2550: 67). ศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่ปฏิบัติการสอน และความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และคุณลักษณะของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยมีคะแนนเฉลี่ยด้านความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันทำงานสูงกว่าพนักงานครูที่มีประสบการณ์การทำงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี ที่มีระดับชั้นที่ปฏิบัติการสอนต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานรายด้าน ยกเว้นด้านเป็นงานที่เหมาะสมระหว่างปริมาณและความรับผิดชอบกับ ขวัญในการปฏิบัติงานและด้านมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับขวัญในการปฏิบัติงาน



ของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองราชบุรี โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Burke & Greenglass (1990: 55-63) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า หากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงานน้อยลง และจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย

Shepherd (1991) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ ขอบเขตการยอมรับทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับขอบเขตการยอมรับวิชาชีพและระดับความพึงพอใจของครู รวมทั้งสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับขอบเขตการยอมรับวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานกับประสิทธิผลองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนการสอนและวิธีการสอนมีผลต่อขอบเขตการยอมรับวิชาชีพและผลต่อความพึงพอใจของครูรวมทั้งมีผลต่อประสิทธิผลองค์กร

Wren (1997: 2796-A) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ในประสิทธิผลองค์กรของครู 159 คนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 30 แห่งพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูคุณลักษณะของโรงเรียนในชุมชน ขนาดโรงเรียนและสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในโรงเรียนเป็นตัวแปรทำนายสำคัญของการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนเมื่อใช้ครูเป็นหน่วยของการวิเคราะห์

Cencirulo (2001: 1279-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความอดทนกับความพึงพอใจในงานในครูโรงเรียนประถมศึกษา 224 คนในเขตพื้นที่การศึกษาแคลิฟอร์เนียใต้ พบว่า บุคลิกภาพความอดทนต่อความยากลำบากของบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยบุคลิกภาพความอดทนต่อความยากลำบากประกอบด้วย ความผูกพัน ความท้าทาย และการควบคุม ผู้ที่มีบุคลิกภาพดังกล่าวจะอดทนต่อเหตุการณ์ความเครียดได้สูงและนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่อดทนน้อยกว่า

Good (2002: 3252-A) ศึกษาการรับรู้ในสถานภาพวิชาชีพกับความพึงพอใจในงาน โดยศึกษาจากครูในเขตการศึกษาแห่งหนึ่งในรัฐเวอร์จิเนีย 453 คน พบว่าครูมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง ครูเห็นว่าตนเองมีความเป็นวิชาชีพเนื่องจากประสบการณ์ ความผูกพันต่อลูกค้า ความรู้ในอาชีพความเชี่ยวชาญและพื้นฐานการศึกษา ครูส่วนมากเห็นว่าเงินเดือน สถานภาพและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือความเป็นอิสระมีส่วนสำคัญต่อจุดยืนวิชาชีพ ความพึงพอใจ

ของครูส่วนใหญ่มีอิทธิพลจากการรับรู้สถานะภาพ ความเป็นวิชาชีพ ครูในระดับประถมศึกษาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีแนวโน้มพึงพอใจในงานสูง และรู้สึกได้รับการยอมรับในวิชาชีพสูง

Stratmayer (2002: 4254-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัล ความเป็นวิชาชีพ การมุ่งการตลาด ความพึงพอใจในงานและคุณภาพของการบริการ โดยศึกษาจากนักศึกษา 1,184 คน และอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 48 คน พบว่าความเป็นวิชาชีพและการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ขณะที่การมุ่งการตลาดแม้จะสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการ แต่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในงาน

Tafao – Helsham (2002: 3885-A) ศึกษาตัวชี้วัดความพึงพอใจในงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนอเมริกันสามัว พบว่าตัวชี้วัดความพึงพอใจในงานในเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเมื่อเจ้าหน้าที่ได้ตระหนักในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน การวางแผน การมีส่วนร่วมมากขึ้นในการแสดงความคิดเห็นในงาน การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับและกิจกรรมต่างๆทางสังคมจะเป็นการเพิ่มขวัญของพนักงาน

Tucker (2003: Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจของครูในกลุ่มโรงเรียน ที่อยู่ในชุมชนเมือง กับความพึงพอใจ ความเอาใจใส่ในงาน และประสิทธิผลของเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ครูที่สอนในกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมือง โดยเลือกเฉพาะครูที่มีประสบการณ์ด้านการสอนและสอนเต็มเวลา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) ศึกษาขวัญและกำลังใจของครู 2) ศึกษาความพอใจในงาน 3) ศึกษาทัศนคติโดยรวมของครูต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 4) ศึกษาระดับประสิทธิผลทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านการสอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมากกว่าค่าเฉลี่ย 2) ครูมีความพอใจเกี่ยวกับสภาพในการทำงานในโรงเรียน 3) ครูมีความเอาใจใส่ในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4) ครูมีประสิทธิผลในเรื่องส่วนตัวดีกว่าประสิทธิผลด้านการสอน 5) ระดับความเอาใจใส่ในงานมีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนที่สุดกับขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ และประสิทธิผล 6) ครูที่มีความพึงพอใจ เอาใจใส่ในงานจะมีขวัญกำลังใจดีขึ้น และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย 7) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูระดับประถมศึกษา ครูมัธยมศึกษาตอนต้น และครูมัธยมศึกษาตอนปลาย ครูระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีขวัญกำลังใจที่ดีที่สุด มีความเอาใจใส่ในการทำงาน และมีประสิทธิผลในงานสูงที่สุด

McNitt (2003) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมืองกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับโรงเรียน งานวิจัยนี้เป็นผลมาจากความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารนำมาซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ครูและนักเรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างดี ผู้วิจัยเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครูในระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และระดับประถมศึกษาปีที่ 2 กับครูที่สอนนักเรียนที่จะสอบ MAP Test ในระดับประถมศึกษาปีที่ 3 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูที่สอนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมือง 9 โรงเรียน จำนวน

97 คน โดยตั้งสมมติฐานของงานวิจัยไว้ว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างขวัญกำลังใจของครูที่สอนนักเรียนที่มีการสอบ กับขวัญกำลังใจของครูที่สอนนักเรียนที่ไม่มีการสอบ ผลการวิจัยพบว่าขวัญกำลังใจของครูประถมศึกษาปีที่ 3 ที่มีการสอบ MAP Test ทั้งในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ปานกลาง และต่ำ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบกับขวัญกำลังใจของครูชั้นอื่นๆที่ไม่มีการสอบ นอกจากนี้ ครูในระดับประถมศึกษาในโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเมืองยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับขวัญกำลังใจที่เป็นทางลบ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การยอมรับในระดับบุคคลไม่มีผู้แสดงการรับรู้หรือแสดงออกว่าเห็นคุณค่าในงานที่ครูทำให้กับโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์กับนักเรียนปัญหาที่ระบุคือ นักเรียนไม่แสดงพฤติกรรมทางบวกนักเรียนไม่มีแรงจูงใจ 3) ไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากฝ่ายบริหาร ไม่มีเวลาเพียงพอในการทำงานใน ความรับผิดชอบ ต้องทำงานเอกสารมากเกินไป

Jarnagin (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลแห่งมลรัฐเทนเนสซี กลุ่มตัวอย่างคือครูในโรงเรียนมัธยมของรัฐ 10 โรงเรียน จำนวน 664 คน และผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 10 คน โดยมีประเด็นในการวิจัย คือ 1) ศึกษาระดับขวัญกำลังใจโดยทั่วไปของครู 2) ศึกษาระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในทัศนะของตนเองและของครูในโรงเรียน 3) ศึกษาความแตกต่างของระดับขวัญกำลังใจระหว่างครูที่มีประสบการณ์มากกับครูที่มีประสบการณ์น้อย 4) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับความเป็นผู้นำในทัศนะของตนเองสูงกว่าระดับความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามทัศนะของครูในโรงเรียนที่สังเกตเห็นได้ 3) มีข้อแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจนระหว่างครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี กับครูที่มีประสบการณ์ 5 ปี หรือน้อยกว่า 4) ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำกับขวัญกำลังใจของครูมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการศึกษา ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลของการบริหารเป็นไปในทิศทางใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญ

### 3.5 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

Beare, Caldwell&Miske (1993: 141) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรทุกแห่งนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์กร

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่สำคัญในด้านผู้บริหาร ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

### 3.5.1 คุณธรรมจริยธรรม

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมจริยธรรมพื้นฐาน ได้แก่

1. มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น
8. มีความตรงต่อเวลา
9. มองโลกในแง่ดี
10. บริหารโดยยึดความสามารถ ความเสมอภาค ความมั่นคงและเป็นกลางทางการ

เมื่อ

จากมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2544: 12-13) ได้ให้แนวทางในการประเมินคุณภาพในมาตรฐานที่ 19 เกี่ยวกับผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีตัวบ่งชี้ 3 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์
3. ผู้บริหารมีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขสิ่งเสพติด

ติด

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ (2539: 9) กล่าวว่า ผู้บริหารมีอาชีพควรมีความรับผิดชอบในวิชาชีพและมีจริยธรรมคุณธรรม สำหรับใช้เป็นกรอบของแนวความคิดในทางปฏิบัติ ผู้บริหารควรประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพื่อสร้างศรัทธาโดยการเป็นผู้ยึดมั่นในธรรม ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ ไม่ละทิ้งอุดมการณ์โดยหวังผลประโยชน์อันมิควรได้ สังคมจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

สรุป คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความมีเมตตากรุณา ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาและไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข

### 3.5.2 ภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2522: 19 -20) กล่าวว่า ผู้มีภาวะผู้นำกับผู้บริหารอาจไม่ใช่คนคนเดียวกัน กล่าวคือ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร และบุคคลที่เป็นผู้บริหารอาจจะไม่มีภาวะผู้นำ แต่เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่า บุคคลที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ จึงจะทำให้ห้องค์การสามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart. 1985:62) ส่วนแนวคิดของ Sergiovanni and Moor (1989: 213) ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเคลื่อนที่กลม ไน้มน้าว จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ

ณัฐณี เวชกุล (2551: 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงานและเป็นศูนย์กลางพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถและทักษะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของงาน ดังนั้น การฝึกฝนผู้ที่มาเป็นผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อสถาบันและต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอเนกประการ

จันทร์ณี สงวนนาม (2551: 27-28 ) กล่าวว่า การปกครองคนนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาใช้อย่างรอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ ไม่มีสูตรตายตัวที่จะใช้เพื่อความสำเร็จในการปกครองคน นอกจากจะต้องใช้ความคิดด้วยวิจรรย์ญาณอย่างรอบคอบประกอบด้วยความจริงใจและบุคลิกภาพของผู้บริหาร ตลอดจนการรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เหล่านี้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การปกครองในโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น ประสพผลสำเร็จตามเจตนารมณ์แห่งการบริหารงานบุคคล อันจะยังผลให้งานของส่วนรวมก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารควรมีเทคนิคหรือศิลปะ ดังนี้

1. เทคนิคในการสั่งงาน การสั่งงานควรจะต้องถูกกาลเทศะ คำสั่งชัดเจนพอที่ผู้รับคำสั่งจะเข้าใจได้ถูกต้องปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการ
2. เทคนิคในการค้ำและตำหนิผู้อื่น เพราะควรต้องมีรากฐานมาจากงาน มิใช่ตำหนิ เพราะมีอคติส่วนตัว การตำหนิที่ได้ผลจะต้องมีข้อเท็จจริงและเหตุผลสนับสนุน การตำหนิหรือการค้ำอาจทำได้โดยแจ้งให้รู้ความผิดและวิธีการแก้ไข
3. เทคนิคการให้ขวัญและกำลังใจ ควรชมเชย ยกย่องผู้ร่วมงานที่ทำดีด้วยความจริงใจ เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. เทคนิคในการปฏิบัติตน วางตนให้เที่ยงตรง ยุติธรรม อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ควรสนิทชิดชอบหรือให้งานคนหนึ่งคนใดมากเกินไป ต้องกระจายงานให้ทั่วถึง ทำตัวเป็นมิตรอย่างสม่ำเสมอกับผู้ร่วมงานทุกคน

5. เทคนิคในการรับฟังคำแนะนำหรือเหตุผล ควรสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออกและแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นด้วยความยินดี ตลอดจนนำข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ไปปฏิบัติตามโอกาสอันควร

6. เทคนิคในการรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ ทำตนเองให้เป็นหลักเป็นที่พึ่ง และเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงานได้ทุกโอกาส เอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และสร้างความเข้าใจอันดีของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

7. เทคนิคในการส่งเสริมผู้ร่วมงาน หมั่นฝึกฝนผู้ร่วมงานให้มีผลงานและมีความสามารถเพิ่มขึ้น ช่วยเหลือให้คำปรึกษาหรือด้วยความจริงใจ สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำหรือก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส

มาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2544: 12-13) ได้ให้แนวทางในการประเมินคุณภาพในมาตรฐานที่ 20 เกี่ยวกับผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมีตัวบ่งชี้ 3 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการจัดการงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าที่จะตัดสินใจ รู้จักการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีความเป็นประชาธิปไตย

### 3.5.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวก ทุกขั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีมีเหตุผลและเป็นการปลุกฝังความสามัคคีในองค์กร การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอัจฉริยภาพของนักบริหารได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516: 245)

Hoy and Miskel (1982: 292) ให้ความหมายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติ ในส่วนที่



เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 85– 86) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ควรรู้จักการประสานกับผู้อื่นเพื่อผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยต้องทำการสื่อสารด้วยข้อความที่ชัดเจนได้ใจความ เข้าใจง่าย ตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการสื่อสารทั้งในด้านการรับฟังและการพูด

- เทคนิคการรับฟัง การรับฟังเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้รับฟังต้องเข้าใจจิตใจของผู้พูด เป็นการรับฟังอย่างตั้งใจ สนใจ เพื่อหาข้อมูลให้ได้มากที่สุด จะได้สามารถตอบสนองความต้องการหรือประสานประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เป็นการรับฟังด้วยใจ ฟังแบบมีส่วนร่วมและมีเป้าหมาย ซึ่งในการรับฟังผู้บริหารต้องรู้จักการโต้ตอบด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสนใจในเรื่องราวที่ได้รับฟัง

- ศิลปะการพูด ผู้บริหารควรมีศิลปะการพูดเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นทำตามที่เราต้องการ ผู้บริหารควรเรียนรู้การพูดทั้งในด้านการเป็นศาสตร์และเป็นศิลป์เช่นกัน เพราะหากว่าผู้บริหารสามารถพูดอย่างชาญฉลาดได้ ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากการพูดเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและกันและในด้านผลงาน

ระวีวรรณ ประกอบผล (2527: 10) แบ่งประเภทของการสื่อสารออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล
2. การสื่อสารระหว่างบุคคล
3. การสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล
4. การสื่อสารสาธารณชน
5. การสื่อสารมวลชน

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และลักษณะทางกายภาพของบุคคลแต่ละคนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้บุคคลมีระบบการสื่อสารภายในตนเองแตกต่างกัน ได้แก่ ความเชื่อ ทศนคติ แรงจูงใจ ค่านิยม และบุคลิกภาพ

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) คือการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to face Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคนโต้ตอบและผลัดเปลี่ยนบทบาทกันเป็นผู้ส่งและผู้รับ การสื่อสารแบบนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะสื่อสาร

3. การสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล (Group Communication) การติดต่อสื่อสารประเภทนี้มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากขึ้นและจำเป็นต้องใช้สื่อต่างๆเข้ามาช่วยมากขึ้น เป็นทางการมากขึ้น และอาจเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One – way Communication) มากขึ้น



4. การสื่อสารสาธารณะ (Public Communication) เป็นการสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ที่มีลักษณะแตกต่างกันไปในเรื่องที่ว่า ผู้รับข่าวสารประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภทและหลายลักษณะแตกต่างกัน แต่การรวมตัวกันในการสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การปาฐกถา การกล่าวสุนทรพจน์ การปราศรัยหาเสียง ผู้ส่งข่าวสาร ไม่อาจทราบปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้รับข่าวสารได้ทันทีและอาจจะได้รับสารที่ไม่ตรงตามความจริง

5. การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญมากในสังคมปัจจุบัน โอกาสที่จะเกิดปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้รับข่าวสารจะเกิดขึ้นได้ยากและกินเวลานานกว่าการสื่อสารแบบอื่น

ในสถานศึกษาการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการทางวาจามีความหมายอย่างมาก งานทุกอย่างที่ผู้บริหารจะต้องทำในวันหนึ่งๆ สิ่งแรก คือ การพูด ผู้บริหารจะต้องพูดกับครู นักเรียน นักการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและคนอื่นๆ ที่มาติดต่อ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องระมัดระวังการใช้คำพูด เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ประทับใจ และนำไปปฏิบัติได้ งานของผู้บริหารจึงจะสัมฤทธิ์ผล

ผู้บริหารควรสร้างความสามารถในการติดต่อสื่อสารทางวาจา ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ใช้ถ้อยคำถูกหลักเกณฑ์ เป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์

2. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การติดต่อสื่อสารจะได้ผลถ้าผู้รับเข้าใจในสิ่งที่พูดว่าหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิความรู้ ภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวอีกด้วย

3. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การติดต่อสื่อสารจะมีอุปสรรคอย่างมากถ้าหากว่าใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมแก่เวลาและโอกาส

4. ความสามารถที่จะถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มากขึ้น ถ้าหากผู้บริหารมีความคิดดีแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การเป็นผู้บริหารก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525: 158 – 159)

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ (2525: 131) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการทางวาจา ที่นิยมใช้กันคือ การประชุม การประกาศ การสัมภาษณ์

1. การประกาศ สื่อหรือช่องทางในลักษณะนี้มักใช้ทางเครื่องกระจายเสียง ในสถานศึกษามีระบบการประกาศข่าวอยู่โดยทั่วไป เป็นการประกาศเพื่อแจ้งให้ครู นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนทั่วไปทราบเรื่องราววิบัติวุ่นหรือแจ้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนในแต่ละวัน

2. การประชุม เป็นการติดต่อสื่อสารสำหรับการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นองค์การ เป็นหน่วยงาน มีการแบ่งประเภทของการประชุมออกไปได้หลายอย่าง เช่น การประชุมครู การประชุม

ผู้ปกครอง การประชุมสัมมนา การประชุมอภิปราย การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมโต๊ะกลม การประชุมใหญ่สมาชิกทั้งหมดขององค์การ

3. การสัมภาษณ์ เป็นรูปแบบหนึ่งของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสองฝ่าย โดยที่อย่างน้อยฝ่ายหนึ่งมีเป้าหมายที่จริงจังและได้กำหนดไว้ก่อนแล้ว ทั้งนี้ทั้งสองฝ่ายจะผลัดกันพูดและผลัดกันฟัง ทั้งเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ทางวาจาที่มีเป้าหมายเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและเน้นเนื้อหาในด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้นการสัมภาษณ์จึงมีลักษณะที่มีเป้าหมาย มีการวางแผนและมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กัน การสัมภาษณ์มีเป้าหมายเพื่อให้และการรับข้อมูล ข่าวสาร เช่น การสัมภาษณ์ผู้ปกครองในการให้ทุนการศึกษาเด็ก

ส่วนการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการทางลายลักษณ์อักษร มีหลายอย่าง คือ

1. จัดทำแผ่นป้ายประกาศ เพื่อแจ้งข่าวสารในโรงเรียน
2. จัดทำจดหมายข่าวและวารสารขององค์การ เช่น วารสารโรงเรียน
3. จัดทำแผ่นปลิว บอกเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียน
4. การทำรายงานประจำปี

สรุป การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ตลอดจนอารมณ์และการกระทำจากผู้บริหารโรงเรียนไปสู่ครู นักเรียน นักการภารโรงและผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

### 3.5.4 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

บทบาทหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) นั้นได้รับความสนใจมากขึ้น ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา โดยได้ระบุหน้าที่สำคัญประการแรกของผู้บริหารโรงเรียนคือ ต้องรับผิดชอบดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างไรก็ตามนักวิชาการก็ยังหาคำนิยามที่ชัดเจนร่วมกันของคำว่า “instructional leadership” ไม่ได้ ซึ่งในระยะแรกเป็นการระบุตรง ๆ ว่าผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) หมายถึง ผู้บริหารที่มีหน้าที่กำหนดความคาดหวังทางวิชาการไว้ในระดับสูง เป็นผู้ดูแลตรวจสอบแผนการเรียนการสอน ทำการนิเทศชั้นเรียน และเป็นผู้กำกับดูแลการใช้หลักสูตรของโรงเรียน เป็นต้น (Lashway, 2003)

ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1990 สังคมเริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับมาตรฐานของความรู้ที่รับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (standards-based accountability) โดยสถาบันผู้นำทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา หรือ The Institute for Educational Leadership (2000) ได้ระบุบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนที่เพิ่มเติมจากการบริหารงานประจำที่เคยทำปกติอยู่แล้ว เช่น จะต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ของนักเรียน จึงต้องมีความรอบรู้ทั้งเนื้อหาสาระทางวิชาการและเทคนิควิธีสอน จะต้องทำงานร่วมกับครูในการเสริมสร้างทักษะที่เข้มแข็งให้แก่ครู ร่วมกันเก็บข้อมูล

วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสามารถในการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายตั้งแต่ นักเรียน ครู ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจเอกชน ฯลฯ เป็นต้น และเข้ามามีส่วนร่วมในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือจะต้องมีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในประเด็นดังกล่าวอย่างชาญฉลาดและเกิดผลสำเร็จนั่นเอง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551: 116)

Weber (1996) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้ คือ

(1) การให้คำนิยามพันธกิจของโรงเรียน (defining the school's mission) เป็นกระบวนการความร่วมมือและการสะท้อนผลต่อการพัฒนาพันธกิจที่มีความชัดเจนและตรงไปตรงมาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น พันธกิจของโรงเรียนควรจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจและความคาดหวังของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นพันธกิจร่วมของโรงเรียนต่อไป

(2) การจัดการหลักสูตรและการสอน (managing curriculum & instruction) การจัดการหลักสูตรและการสอนนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน โดยการให้คำปรึกษาการนิเทศในชั้นเรียน มีการกำกับติดตามการเรียนการสอนให้เป็นไปตามพันธกิจของโรงเรียน การจัดหาและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) ในการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดการหาและสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลสถิติมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนด้วย

(3) การส่งเสริมบรรยากาศทางบวกในการเรียนรู้ (promoting a positive learning climate) สำหรับการส่งเสริมบรรยากาศทางบวกในการเรียนรู้ นั้นประกอบด้วย ความคาดหวังและเจตคติของโรงเรียนในภาพรวมซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้โดยการสื่อสารให้ทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียน การตั้งความคาดหวังต่อโรงเรียนไว้สูง และการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนนั่นเอง

(4) การสังเกตและการปรับปรุงการเรียนการสอน (observing & improving instruction) Weber เสนอแนวคิดว่าการสังเกตเป็นการสร้างโอกาสปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ (observations are opportunities for professional interactions) ปฏิสัมพันธ์เหล่านี้จะช่วยให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ ทั้งผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกต กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจะพัฒนาทั้งความร่วมมือ และการได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าในด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของทั้งสองฝ่าย

(5) การประเมินโปรแกรมการเรียนการสอน (assessing the instructional program) ผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและช่วยเหลือในการวางแผน การออกแบบ การใช้ การวิเคราะห์ และ

การประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของหลักสูตร ซึ่งการศึกษา การสังเกต การสะท้อนผล และการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในด้านหลักสูตรจะช่วยให้ครูผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี เนื่องจากโรงเรียนโดยทั่วไปมักมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ขนาด สถานที่ตั้ง เป็นต้น Portin (2001) จึงพยายามสรุปบทบาที่เหมือนกันของอาจารย์ใหญ่แม้จะต้องบริหารโรงเรียนที่มีบริบทต่างกันก็ตามการแสดงผลการศึกษากับบทบาทการเป็นผู้นำในส่งเสริมให้มีการปฏิรูป การจัดการเรียนการสอนย่อมจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Sheppard (1996) พบว่า มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การสนใจในการพัฒนาวิชาชีพ และนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการปฏิรูปการศึกษา

### 3.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

#### งานวิจัยภายในประเทศ

ประทีน วิเศษสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ปัจจัยการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารการศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และปัจจัยด้านขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กาญจน์ เรืองมนตรี (2547: 217-220) ได้วิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา : กรณีศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านพฤติกรรมปฏิบัติ เช่น ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริหารโดยยึดกระบวนการบริหารครบวงจร ด้านปัจจัยสนับสนุน เช่น ความสามัคคีของครูและบุคลากร ความรู้ความสามารถของครูตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน องค์ประกอบของภาวะผู้นำดังกล่าวนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

จามจุรี จำเมือง (2548: 144-147) ได้วิจัยรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอนควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การจัดระเบียบ การปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

ประยงค์ ชูรัถย์ (2548: 91-94) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า 1) ผู้บริหารดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลางและระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการบริหารส่วนใหญ่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่าไม่แตกต่างกัน 2) โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีระดับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และโรงเรียนทั้งสองประเภทมีระดับประสิทธิผลโรงเรียนแตกต่างกัน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ส่วนพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

สมชาย เทพแสง (2548: 125-126) ได้วิจัยการศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับของการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ การบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารเวลา ปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคโนโลยีในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลาประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลตรงต่อการจัดคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญปรากฏว่าความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล (2550: 238-239) ได้วิจัยปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผล การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยมีประสิทธิผลการบริหารในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยระดับเขตพื้นที่การศึกษา การสนับสนุนส่งเสริม ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ปัจจัยระดับสถานศึกษา ได้แก่ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การประกันคุณภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยระดับครู ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พฤติกรรมการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .05 และ .001 และทุกปัจจัยมีประสิทธิภาพการทำนายร่วมกันได้ร้อยละ 63.80 และโมเดลพหุปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การสนับสนุนส่งเสริมของเขตพื้นที่การศึกษา พฤติกรรมการสอนของครู การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การประกันคุณภาพการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ตำแหน่งหน้าที่ของครู ส่งผลจากมากไปหาน้อยตามลำดับ

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Sullivan (1994) ได้ศึกษาลักษณะของครูใหญ่ การใช้สมรรถภาพตามเกณฑ์ของรัฐฟลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนท้องถิ่น โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการจัดองค์การ การวางแผนงานและการพัฒนาตามเป้าหมาย และมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติ ในเรื่อง การเขียนเพื่อการสื่อสารการใส่ใจต่อสภาพลักษณะ การเป็นตัวแทนตลอดจนการทุ่มเท



การทำงานให้กับโรงเรียนตามภารกิจ ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่า ครูใหญ่ควรจะสามารถทำงานได้หลายแนวทาง ต้องพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ ในด้านวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่าสูงกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

### 3.6 ปัจจัยด้านโรงเรียน

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 36 ) กล่าวว่า ปัจจัยโรงเรียนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะ การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลย่อมมาจากการดำเนินการด้านโรงเรียนที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาตัวแปรบางตัวในปัจจัยด้านโรงเรียนเพื่อวิเคราะห์ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีลักษณะอย่างไร โดยตัวแปรที่นำมาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

#### 3.6.1 การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม

ในองค์กรหนึ่งๆ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การหลายปัจจัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยด้านโครงสร้าง (structures) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากเป็นวิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่างๆ ให้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งงานใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร ซึ่งลักษณะที่เป็นอยู่ในโครงสร้างจะเป็นลักษณะคล้ายกับการแบ่งหน้าที่ในครอบครัว ซึ่งมีการแบ่งขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่าง ๆ ระหว่างกัน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่างกันออกไป บทบาทหน้าที่ของงาน การตัดสินใจในการทำงานในองค์การจะต้องมีการร่วมกันคิดและตัดสินใจ โครงสร้างองค์การควรเป็นไปตามความจำเป็นของสิ่งที่ต้องทำ (from follow function) เพื่อประสิทธิผลขององค์การและให้เหมาะสมกับบทบาท และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและงานที่ทำอยู่ในองค์การ (เสาวณี ศรีพุทธรัตน์, 2547)

Owens (1976) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับโครงสร้างในองค์การว่า จุดมุ่งหมายขององค์การก็เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การนั้นจะต้องประกอบไปด้วยภาระงาน ต้องมีโครงสร้างในองค์การ มีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ มีบุคลากรที่เหมาะสมในการที่จะทำให้บรรลุถึงพันธกิจ (mission) ขององค์การได้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) กล่าวถึงระบบที่ดีในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกและคล่องตัว การมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ การติดต่อประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง การปรับลดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร การธำรงรักษา พัฒนาคณาจารย์ และการจัดระบบพิจารณาความดีความชอบให้เหมาะสม



ดังนั้น การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องของการจัดโครงสร้างการบริหารเอื้อให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิก มีขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สะดวกและคล่องตัว มีการมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้อาสาสมัคร และมีความสามารถของบุคลากร และมีกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

### 3.6.2 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ

การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ เริ่มจากวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) จุดหมาย (goal) และแผน (plan) ที่จะให้บรรลุจุดหมาย (goal attainment) โดยมีความสัมพันธ์กันในแง่ของความสอดคล้อง และในแง่ของการส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นถือเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนระดับยุทธศาสตร์หรือระดับกลยุทธ์ (strategic plan) เป็นแผนระยะยาวประมาณ 3-5 ปี ซึ่งโดยหลักการแล้วเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ต้องอาศัยทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skill) ที่มองเห็นความมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยภาพรวม ซึ่งลักษณะของวิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) ถูกทิศทาง (do the right) มีผลต่อการชี้นำทิศทางของโรงเรียน และจะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ ตระหนักและเข้าใจ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) สอดคล้องกับแนวคิดของ School District of Hillsborough County, Florida (2005) ที่ได้เสนอตัวแบบโรงเรียนที่มีประสิทธิผลโดยรวม (The Whole School Effectiveness Model) ว่ามิติด้านความชัดเจนของวิสัยทัศน์และพันธกิจ (clearly stated vision and mission) เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ องค์กรความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD) ได้ข้อสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลจากการวิเคราะห์กรณีศึกษา พบว่า สาเหตุหนึ่งเกิดจากการมี วิสัยทัศน์และพันธกิจชัดเจน (a clear school mission) Ornstien & Levine (2000 อ้างถึงใน Lunenburg & Ornstine, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ที่ได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ดังนั้น จะเห็นว่าวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ เป็นเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามกำหนด ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมใน

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ มีความสอดคล้องกัน มีความเป็นไปได้ ตลอดจนมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551: 106-108)

### 3.6.3 การจัดทรัพยากรการเรียนรู้

การจัดทรัพยากรการเรียนรู้เป็นการดำเนินงานของโรงเรียนในการแสวงหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ แต่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีปัจจัยสำคัญๆ หลายประการ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิรูปการศึกษามุ่งบรรลุถึงความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) และจากหลักการในบทบัญญัติในกฎหมายดังกล่าวที่มีความมุ่งหมายให้มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อการศึกษาและให้ทุกส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการศึกษาทั้งในฐานะผู้จัดการศึกษา หรือผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจึงได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาไว้ในหมวด 8 ซึ่งเป็นสาระเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้สำเร็จได้ โดยเฉพาะในมาตรา 58 ที่กำหนดให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542)

เนื่องจากโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น ทรัพยากรการเรียนรู้จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารดังเช่นปัจจุบัน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้าไปมาก ทรัพยากรที่ไร้จะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อครูผู้สอน ผู้เรียน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การจัดห้องปฏิบัติการต่างๆ สำหรับการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนพอเพียง เหมาะสม และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ย่อมทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด (อำรุง จันทวานิช, 2545) สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ที่สรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นมิได้เป็นโรงเรียนที่เกิดขึ้นในลักษณะที่จะทำอย่างไรก็ได้แต่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีการแสวงหางบประมาณ และความร่วมมือ มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งเพื่อการบริหารและเพื่อการเรียนการสอน มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ มีการจัดเทคโนโลยีที่เหมาะสม เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ (2547) ได้สรุปมโนทัศน์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดทรัพยากรการเรียนรู้ว่า

เป็นโรงเรียนมีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนพอเพียง เหมาะสม และ  
 อำนวยประโยชน์ต่อการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยนี้จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผล การนำนโยบาย  
 การปฏิรูปการเรียนรู้ และส่งผลโดยอ้อมผ่านไปยังการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดหา  
 เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการพัฒนาเป็นองค์การวิชาชีพ โดยกำหนดตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด  
 ไว้ ดังนี้

- (1) มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอันดับสำคัญสูง
- (2) มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้
- (3) ใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (4) มีห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานที่กำหนด
- (5) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
- (6) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (7) ชุมชนร่วมมือ ช่วยเหลือในการระดมทรัพยากรการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้นั้นเป็นการดำเนินงานของโรงเรียนในการแสวงหา  
 ความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านการจัดหางบประมาณเพื่อพัฒนา  
 การเรียนการสอน การจัดหาสื่อและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การใช้แหล่งเรียนรู้และ  
 ภูมิปัญญาท้องถิ่น และชุมชนบริจาคตริพย์สินและอุปกรณ์การเรียนการสอน

#### 3.6.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน  
 ของสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งเทคโนโลยี  
 (technology) ถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็น  
 การปรับกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน (Bartol & other,  
 1998; Hoy & Miskel, 2005; อารุง จันทวานิช, 2544) สอดคล้องกับผลการศึกษาของประเสริฐ  
 บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรม  
 สามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ  
 สภาพการใช้เทคโนโลยีใน ทั้งนี้ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานเข้ามามี  
 บทบาทสำคัญต่อบุคคล ต่อสังคมซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (knowledge-based society) มีการเรียนรู้  
 ผ่านสื่อเทคโนโลยี โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการ  
 บริหาร การบริการ และการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กร  
 ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา  
 (Bennett & O' Brien, 1994)

หลังจากมีแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545-2549 และนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระยะ พ.ศ. 2544-2553 หรือนโยบาย IT 2010 ขึ้นเพื่อพัฒนางานด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของประเทศไทยให้เป็นอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายและพันธกิจในการดำเนินงานที่ชัดเจนภายใต้ยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ด้าน คือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านภาครัฐ (e – Government) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านพาณิชย์ (e – Commerce) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม (e – Industry) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านการศึกษา (e – Education) และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านสังคม (e – Society) (สำนักงานคณะกรรมการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2545) ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ นำเทคโนโลยีด้านต่างๆมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้มากที่สุดก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Technology หรือ ICT) เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างถูกต้องและเหมาะสม มิฉะนั้นแทนที่เทคโนโลยีจะเป็นประโยชน์กลับจะเป็นภาระหรือตัวถ่วงทำให้หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจได้ ซึ่งจุดมุ่งหมายที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน การลดทรัพยากรที่ไม่จำเป็น รวมทั้งการใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการเพิ่มสมรรถนะให้หน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วขึ้น (expedite) เช่น การทำงานต่างๆ สำเร็จเร็วขึ้น ย่อมนำไปสู่การทำให้ลูกค้าพอใจขึ้นเพราะไม่ต้องเสียเวลารอนาน และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (efficiency) เช่น การทำงานของหน่วยงานใช้ทรัพยากรน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (effective) สามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น ทำงานได้ถูกต้องตรงกับที่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ถูกจุดและได้ผลจริง (ครรรชิต มาลัยวงศ์, 2548)

เทคโนโลยีสารสนเทศเกิดจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สำคัญได้แก่ คอมพิวเตอร์ สารสนเทศ และการสื่อสาร (มธุรส จงชัยกิจ, 2546) โดยคอมพิวเตอร์ถือเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญในการใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการและกิจกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ ซึ่ง ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2540) ได้เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาไว้ 6 ประเภท ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การศึกษาทางไกล เครื่องช่วยการศึกษา การใช้งานห้องสมุด การใช้งานห้องปฏิบัติการ และการใช้งานประจำและงานบริหาร ส่วนสารสนเทศนั้นคือ ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการประมวลผลแล้ว อาจใช้วิธีง่ายๆ เช่น หาค่าเฉลี่ย หรือใช้เทคนิคขั้นสูง เช่น การวิจัยดำเนินงาน เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพข้อมูลทั่วไปที่อยู่ในตัวแบบที่มีความสัมพันธ์หรือมีความเกี่ยวข้องกันเพื่อไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหรือตอบปัญหาต่างๆ ได้

สารสนเทศประกอบด้วย ข้อมูลเอกสาร เสียง หรือรูปภาพต่างๆ แต่จัดเนื้อเรื่องให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมาย สารสนเทศไม่จำกัดเฉพาะเพียงตัวเลขอย่างเดียวเท่านั้น และสารสนเทศก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อมูล (data) ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงหรือสาระต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอาจเป็นตัวเลข หรือข้อความที่เกิดจากการดำเนินงานหรือที่ได้จากหน่วยงานอื่นๆ ข้อมูลเหล่านี้ยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้ทันที จะนำไปใช้ได้ก็ต่อเมื่อผ่านกระบวนการประมวลผลแล้ว และสำหรับการสื่อสารนั้นถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องและเป็นส่วนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารสามารถมองได้สองตัวแบบคือ วิธีการในการติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร โดยวิธีการติดต่อสื่อสารนั้นจะเน้นเกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการในการติดต่อสื่อสาร การออกแบบวางแผนในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นเรื่องของวิธีการหรือยุทธวิธีที่ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในด้านของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารนั้น จะมุ่งเน้นในลักษณะของเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่มาช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารข้อมูลในแบบต่างๆ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.5



ภาพประกอบที่ 2.5 องค์ประกอบหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร  
ที่มา : ครรชิต มัลย์วงศ์. (2548) การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถด้านไอซีที.

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารเป็นการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในโรงเรียน ได้แก่ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ กับเทคโนโลยีด้านการสื่อสารเข้ามาใช้งานร่วมกันโดยคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสารสนเทศนับตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล รวมทั้งการเผยแพร่และนำเสนอข้อมูล ส่วนด้านการสื่อสารมีการใช้ระบบโทรคมนาคมหรือระบบการติดต่อสื่อสารระยะไกลมาเป็นตัวเชื่อมโยงการรับส่งข้อมูลจากแหล่ง

ต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่จำกัดว่าเป็นข้อมูลแบบใด ไม่ว่าจะเป็นตัวอักษร ภาพ เสียงภาพเคลื่อนไหว หรือหลายอย่างรวมกันในรูปของมัลติมีเดีย (multimedia) โดยยึดหลักการที่สำคัญ ดังนี้ (กรรชิต มาลัยวงศ์, 2548 ; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551: 110-115)

(1) มีนโยบายในการจัดการเทคโนโลยี หน่วยงานจำเป็นต้องประกาศนโยบายด้านการจัดการเทคโนโลยีให้ชัดเจน การประกาศนโยบายนั้นหมายความถึงการเขียนนโยบายขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร

(2) มีผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยี การปฏิบัติงานใดๆ จะบรรลุเป้าหมายใดๆ ได้ต่อเมื่อมีการมอบหมายควมรับผิดชอบแก่ผู้ที่มีความสามารถ นอกจากนั้นบุคคลผู้นั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะอย่างแท้จริง ถ้าหากไม่มีความรู้และทักษะก็จำเป็นต้องส่งบุคคลผู้นั้นไปฝึกอบรมทางด้านนี้

(3) มีการวางแผนงาน การปฏิบัติงานใดๆ สมควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานนั้นๆ จะต้องทำอะไรบ้าง ใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงใด และคาดหวังไว้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น

(4) มีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผล เช่น งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือต่างๆ ซึ่งผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ได้รับทรัพยากรอย่างเพียงพอ

(5) มีการจัดฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมนั้นต้องตรงกับความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน และต้องทำให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(6) มีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานนั้นมีผู้ใดเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง การกำหนดนี้ก็เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่ต้นและเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานนั้นจะได้ผลดีที่สุด

(7) มีการดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนงานอย่างเหมาะสม แผนงานที่จัดทำขึ้นนั้นระบุกิจกรรมต่างๆ เอาไว้ กิจกรรมที่อยู่ในแผนต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ ไม่มีกิจกรรมที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป และการดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นจะต้องได้รับการกำกับติดตามให้ทำไปอย่างถูกต้อง

(8) มีการวัดผลการดำเนินงานตามกิจกรรม การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ต้องมีการวัดผลตามแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อให้แน่ใจว่าผลการดำเนินงานทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ได้ผลดี

(9) มีการจัดเก็บบันทึกรายละเอียดการดำเนินงานเอาไว้อย่างครบถ้วน โดยจัดทำดัชนีสำหรับให้ค้นเรื่องที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง



(10) มีการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง การรายงานผลเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร รับทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถเสนอแนะแนวทางการ ดำเนินงานหากเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นระหว่างการดำเนินงานตามแผน

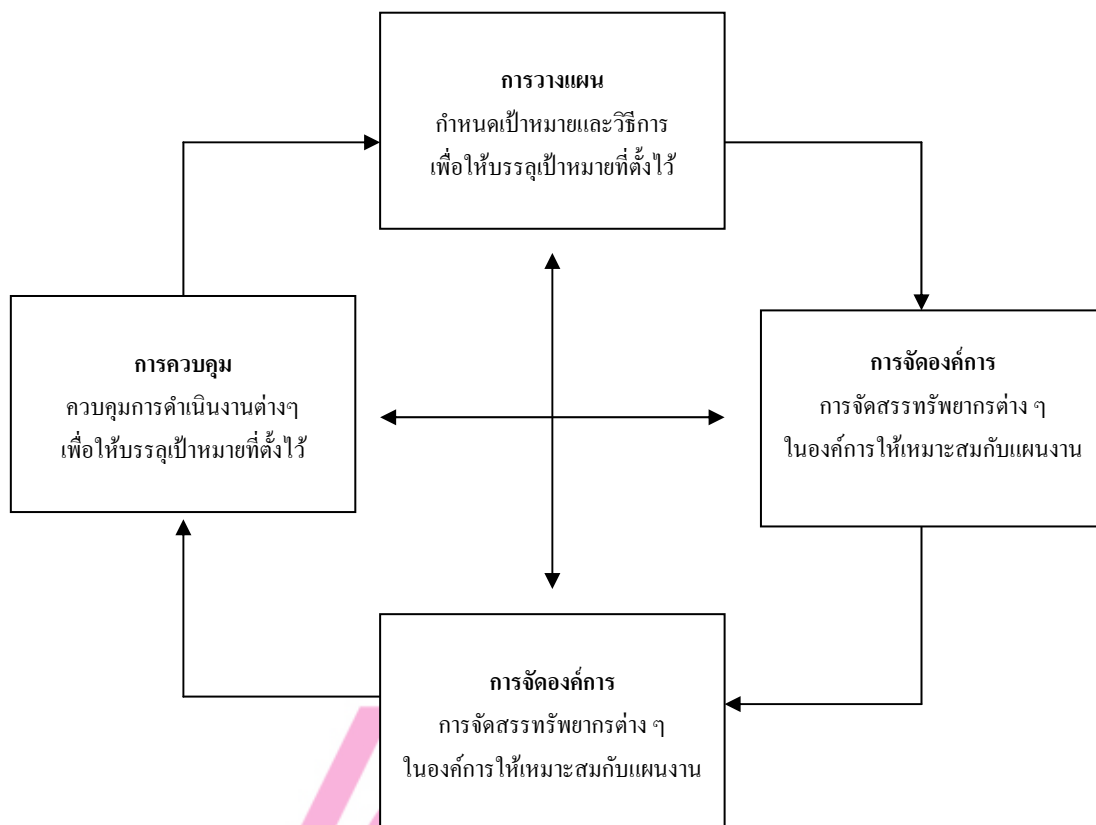
จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย การมีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร การมีผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนให้ครูใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และจะต้องมีการประเมินผล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ,2551: 110-115)

### 3.6.5 การติดตามและประเมินผล

#### หลักการและแนวคิด

การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของผู้บริหารใน การนำเทคนิคและกระบวนการบริหารมาใช้บริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการบริหารที่ได้รับการยอมรับกันมากในยุคศตวรรษที่ 20 คือ หลักการบริหารแบบ POSDCoRB ของ Luther Gulick ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจั ดองค์กร การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำ งบประมาณ หรือแม้ในยุคปัจจุบันการนำกระบวนการที่ทันสมัยในการใช้กลยุทธ์การบริหารและจัดการ เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร และขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล นั้นก็เริ่มจากการ ดำเนินงานในด้านกิจกรรมหลักทางการจัดการ (Core Activities of Management) (พงกะพรรณ ตะกลมทอง, 2550) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ การวางแผน(Planning) การจั ดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมองค์กร(Controlling) ดังภาพประกอบ ที่ 2.6



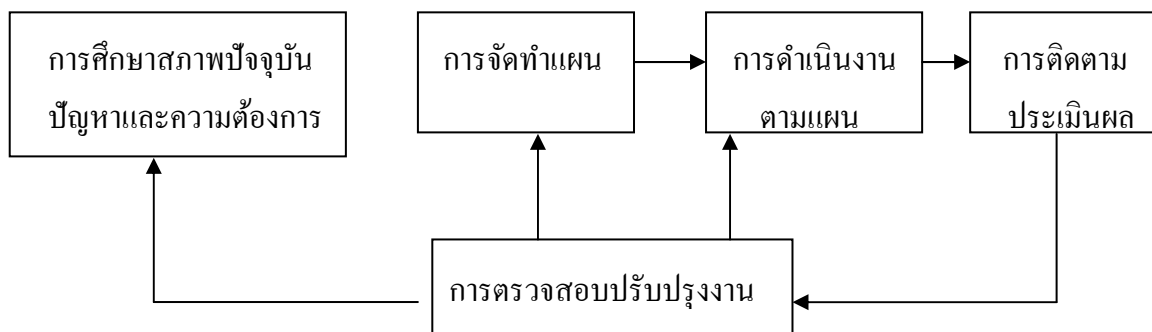


ภาพประกอบที่ 2.6 กิจกรรมหลักในการจัดการ

จะเห็นได้ว่าในกระบวนการบริหารงานดังกล่าวไม่มีคำว่า การติดตามประเมินผล โดยตรงในกระบวนการบริหารงานก็ตาม แต่การที่จะวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้อง หรือรายงานผลการดำเนินงานได้นั้น จำเป็นต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นพื้นฐานประกอบการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ การได้มาซึ่งสารสนเทศเหล่านี้ต้องใช้กระบวนการติดตามประเมินผลทั้งสิ้น

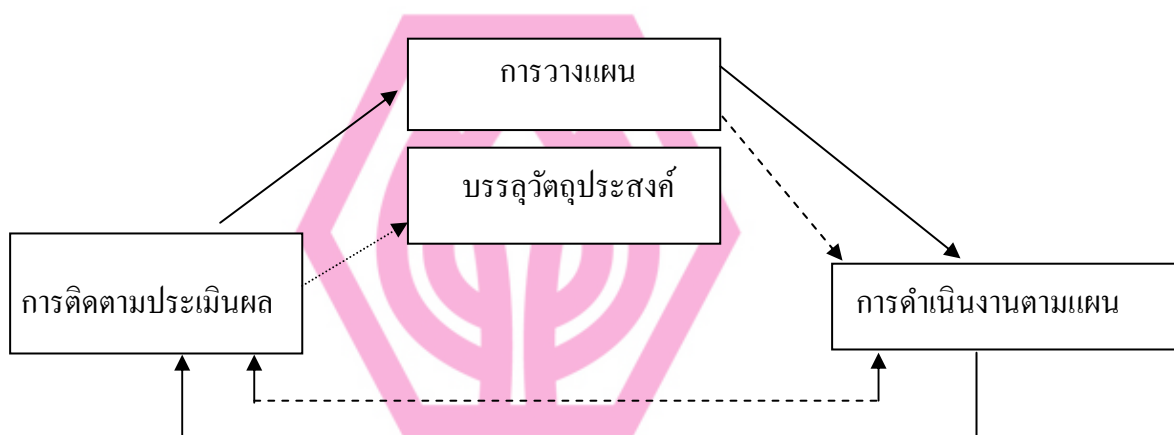
เทคนิคทางการบริหารอีกอย่างหนึ่งที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย คือ การบริหารงานแบบการประกันคุณภาพทั่วองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) หรือเทคนิคการบริหารที่ใช้ได้ผลอย่างสูงในวงการอุตสาหกรรม ซึ่งการศึกษาและวงการอื่น ๆ ได้นำมาประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง คือ ระบบคิวซี (Quality Control Circle หรือ QCC) นั้น หลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย

โดยปกติวงจรของการวางแผนการดำเนินงานจะมีขั้นตอนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผนและการติดตามประเมินผล ซึ่งจัดในลักษณะแผนภูมิได้ดังภาพประกอบที่ 2.7 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.7 ระบบการวางแผน

ภาพประกอบที่ 2.7 นี้แสดงให้เห็นถึงระบบย่อยของระบบการวางแผน ซึ่งมีลักษณะเป็นขั้นตอนสอดคล้องต่อเนื่องกัน ซึ่งถ้าพิจารณากระบวนการบริหารในอีกลักษณะหนึ่ง การติดตามประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.8



ภาพประกอบที่ 2.8 วงจรของกระบวนการบริหาร

จากภาพประกอบที่ 2.8 แสดงว่า การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารจะมีความต่อเนื่องกันเป็นวงจรถนกว่าแผนจะบรรลุวัตถุประสงค์

#### ความหมายของการติดตามประเมินผล

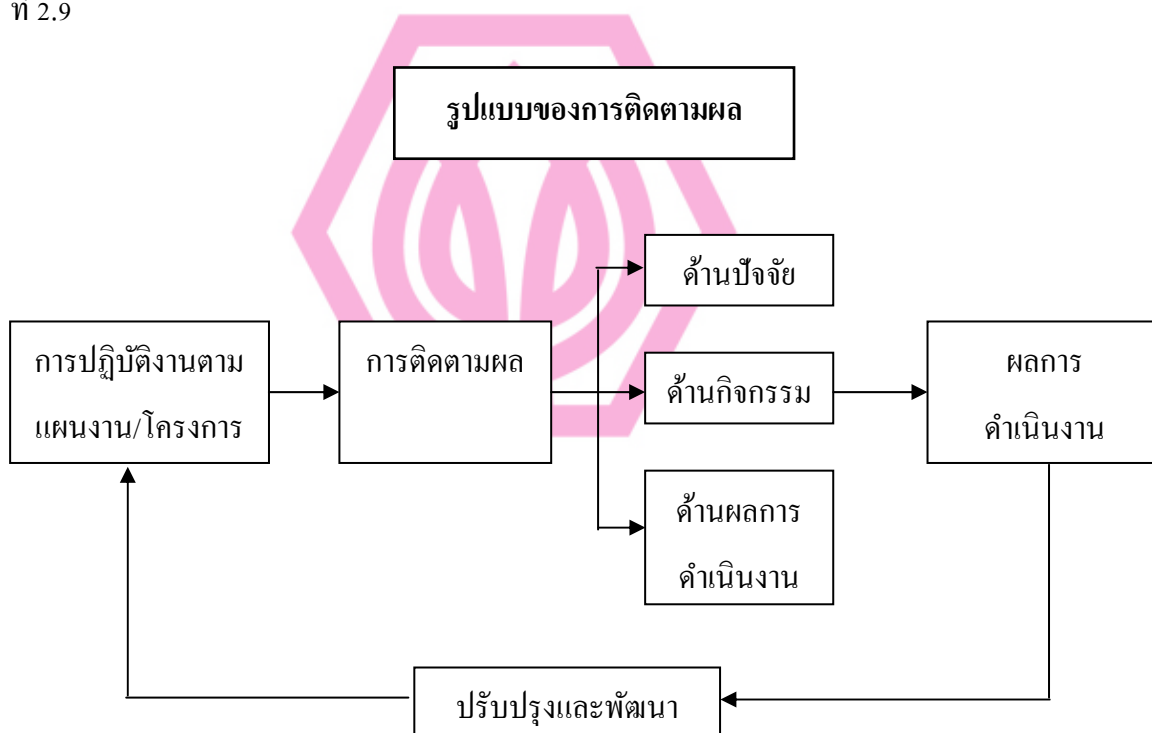
การติดตามประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน แต่ความหมายของ “การติดตาม” และ “การประเมินผล” นั้น มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน เพื่อให้เข้าใจตรงกันจึงกำหนดความหมายของคำทั้งสองดังนี้

**การติดตาม (Monitoring)** หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

มากที่สุด โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินงานนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ได้ผลตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้งาน/โครงการดำเนินไปตรงตามเป้าหมายของแผนและแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา

การติดตามผลเป็นมาตรการที่จะกำกับและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานหรืองาน/โครงการมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และทันตามกำหนดเวลา โดยต้องติดตาม ทั้ง ปัจจัย กิจกรรม และผลการดำเนินงาน

การติดตามด้านปัจจัย เป็นการตรวจสอบว่า งาน/โครงการนั้นได้รับปัจจัยหรือทรัพยากร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่ การติดตามด้านกิจกรรมเป็นการตรวจสอบว่า ได้ปฏิบัติงานตามแผนหรือตามปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้หรือไม่ และการติดตามผลด้านการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบว่า ได้ผลงานตรงตามแผนหรือไม่ ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลจะนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังภาพประกอบที่ 2.9



ภาพประกอบที่ 2.9 รูปแบบการติดตาม

ดังนั้น การติดตามผลจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ตลอดจนผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการทุกระดับ เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขอำนวยความสะดวก ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การประเมินผล (Evaluation)** หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนหรืองาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของงาน/โครงการว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือของงาน/โครงการนั้นหรือไม่เพียงใด

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า การติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตลอดงาน/โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนหรืองาน/โครงการนับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำแผนหรืองาน/โครงการ ขณะดำเนินงานใน จุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผน สิ้นปีงบประมาณ หรืองาน/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ

การประเมินผลที่มีส่วนใกล้เคียงกับการติดตามอยู่มาก คือ การประเมินกระบวนการ เพราะดำเนินการขณะงาน/โครงการดำเนินอยู่ แต่ก็ยังมีความแตกต่าง กล่าวคือการติดตามเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดงาน/โครงการ เพื่อให้ได้ข่าวสารหรือข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น เพื่อประโยชน์ในการเร่งรัดให้การทำงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ส่วนการประเมินกระบวนการต้องการทราบว่า ทำไมสิ่งนั้นเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น จึงมีลักษณะเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550)

ในการพิจารณาบทบาทของการติดตามประเมินผล ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารแผนหรืองาน/โครงการนั้น การประเมินผลจะมีบทบาทอย่างเด่นชัดในการกำหนดแผนหรืองาน/โครงการ มีบทบาทในการวางแผนและการสรุปผลของประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของแผนหรืองาน/โครงการ

ส่วนการติดตามมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านปัจจัยด้านกิจกรรม ส่วนในด้านผลงานทั้งการติดตามและประเมินผลล้วนมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้ผลงานเกิดขึ้น ตามแผนที่กำหนดไว้

แผนงานหรืองาน/โครงการของหน่วยงานเกิดขึ้นจากปัญหาหรือความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เมื่อสิ้นสุดแผนหรืองาน/โครงการ สภาพปัญหาดังกล่าวน่าจะหมดสิ้นหรือเบาบางลงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงาน/โครงการที่ระบุไว้

เมื่อทราบลักษณะของปัญหาหรือสภาพที่ต้องการ แผนงานหรืองาน/โครงการก็จะเริ่มด้วยการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน โดยมีหัวหน้างาน/โครงการเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ส่วนการประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อประเมินความสำเร็จของแผนหรืองาน/โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาแผนหรืองาน/โครงการ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงกำหนดรูปแบบการประเมินผลเป็น 2 ลักษณะ คือ

## 1. การประเมินตนเอง

การประเมินตนเองเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงแผนหรืองาน/โครงการและสารสนเทศในการตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ของแผนหรืองาน/โครงการ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนและหัวหน้างาน/โครงการจึงต้องดำเนินการประเมินงาน/โครงการที่รับผิดชอบ เรียกว่า การประเมินตนเองทั้งในระยะก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและเมื่อสิ้นสุดแผนหรืองาน/โครงการ หรือครบกำหนดระยะเวลาหนึ่ง ดังนี้

1.1 การประเมินก่อนการดำเนินการ (Project appraisal) เป็นการประเมินในขั้นการวางแผน โดยกระทำเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

(1) การประเมินเพื่อตัดสินใจเลือกทำงาน/โครงการใด จากหลายงาน/โครงการ โดยศึกษาสภาพความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ความสำคัญของปัญหา วิธีดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนา ผลตอบแทนหรือผลที่ได้จากการดำเนินงาน ความพร้อมของทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ตลอดจนระบบการจัดการของงาน/โครงการเหล่านั้น

(2) การประเมินร่างงาน/โครงการ หรือมักนิยมเรียกว่า การวิเคราะห์โครงการ ซึ่งเป็นความพยายามตอบคำถามว่า งาน/โครงการเหมาะสมหรือยัง ควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ควรอนุมัติให้ดำเนินการหรือไม่

1.2 การประเมินระหว่างดำเนินการ เป็นการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ (Formative evaluation) ซึ่งกระทำควบคู่กับการดำเนินงาน/โครงการ เพื่อศึกษาว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานแต่ละช่วงหรือไม่ และจะต้องแก้ไขอย่างไร โดยเฉพาะในการดำเนินงานช่วงต่อไป การประเมินระหว่างดำเนินการนี้ ต้องอาศัยการติดตามผลมาช่วยกำกับด้วย เพื่อไม่ให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากแผนและวัตถุประสงค์

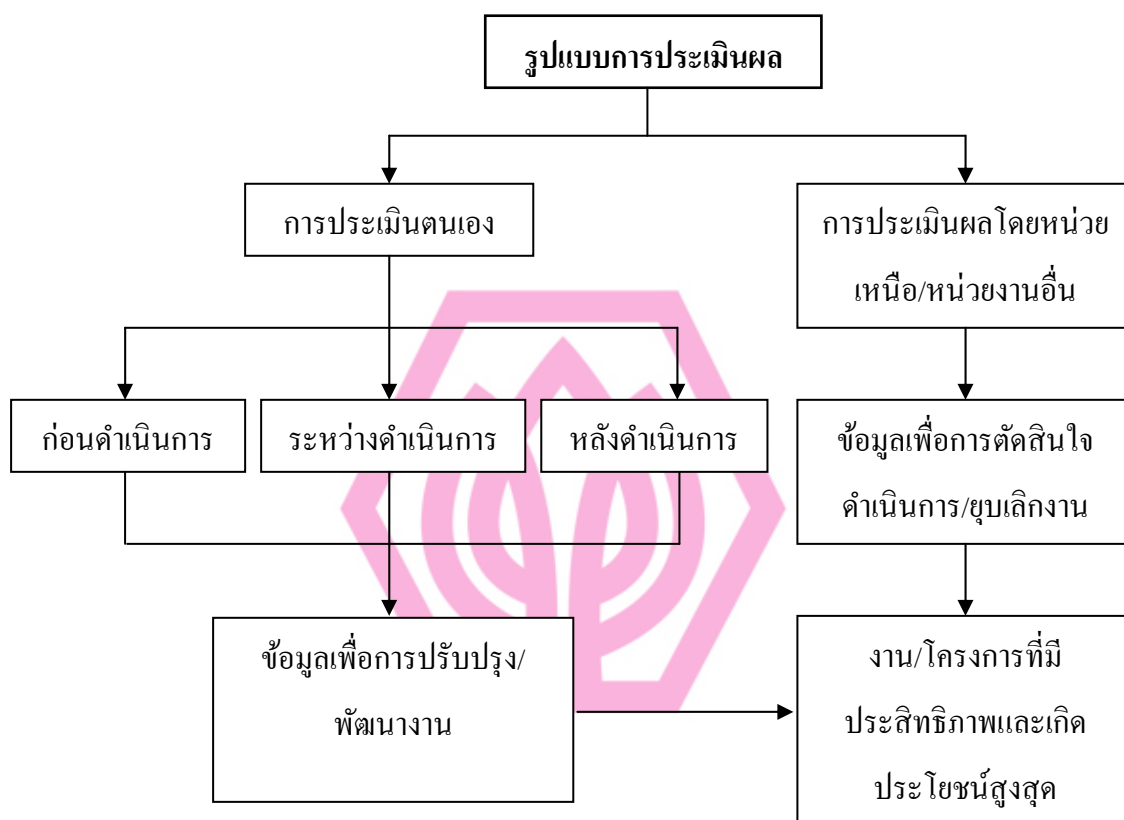
1.3 การประเมินเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ (Summative evaluation) เป็นการประเมินเมื่อแผนสิ้นสุด งาน/โครงการเสร็จสิ้น หรือครบกำหนดระยะเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลาครั้งแผนหรือสิ้นปีงบประมาณ เป็นการประเมินผลรวมสรุปว่า เมื่อได้ดำเนินงาน/โครงการเสร็จสิ้นตามระยะเวลาที่กำหนดไว้แล้วได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนเป็นการติดตามตรวจสอบผลกระทบหรือผลข้างเคียง ทั้งในทางบวก และทางลบของงาน/โครงการ

## 2. การประเมินโดยหน่วยเหนือหรือหน่วยงานอื่น

การประเมินผลโดยหน่วยเหนือ จะเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนหรืองาน/โครงการเพื่อตรวจสอบว่างาน/โครงการประสบผลสำเร็จเพียงใด โดยพิจารณาทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการที่กำหนดไว้ ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่าควรยุติ งาน/โครงการ ควรดำเนินงาน/โครงการต่อไป

โดยไม่ปรับขยาย หรือปรับขยายบางส่วนหรือควรรุบรวมงาน/โครงการนั้นเข้ากับงานประจำ หรือ เปลี่ยนสภาพจากโครงการเป็นงานประจำ หรือควรปรับปรุงงาน/โครงการอย่างไร ถ้าต้อง ดำเนินงานในปีต่อไป

การประเมินผลโดยหน่วยงานอื่น เป็นการตรวจสอบซ้ำ ในบางโครงการ ซึ่งมักเป็นการ ประเมินผลรวมสรุป เนื่องจากการประเมินตนเองหรือโดยหน่วยเหนือ อาจมีความลำเอียง (bias) ดังนั้น โครงการที่ลงทุนด้วยงบประมาณจำนวนมาก โครงการเงินกู้ หรือได้รับความช่วยเหลือจาก ต่างประเทศจึงมีการประเมินผลโดยหน่วยงานอื่น ดังภาพประกอบที่ 2.10



ภาพประกอบที่ 2.10 รูปแบบการประเมินผล

### ประโยชน์ของการติดตามประเมินผล

ถ้ามีการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพย่อมทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การวางแผนที่ตรงเป้า การดำเนินการตามแผนที่ราบรื่น หรือปรับปรุงแก้ไขอย่างได้ผลและปรับ แผนให้เหมาะสมมากขึ้นได้ สามารถทราบผลการดำเนินงานของงาน/โครงการ ได้ทั้งภาพรวมของ กรมและแยกเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค เมื่อเริ่มวางแผนอีกก็มีข้อมูลที่เพียบพร้อม วงจรของแผน ก็จะครบสมบูรณ์ สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างแท้จริง ทั้งผู้บริหารย่อมมีข้อมูล สารสนเทศอย่างเพียงพอในการตัดสินใจเราอาจสรุปความสำคัญและประโยชน์ของการติดตาม ประเมินผลได้ 4 ประเด็นสำคัญดังนี้

1. ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และการพัฒนาทำให้วางแผนได้ตรงเป้า แก้ปัญหาได้ถูกจุดและพัฒนาได้ตรงตามนโยบาย
  2. ช่วยให้ดำเนินการตามแผนได้ราบรื่น สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคอย่างได้ผลหรือปรับแผนให้เหมาะสมมากขึ้น
  3. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการอย่างชัดเจน อะไรประสบผลสำเร็จแล้วสิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าไร อันจะเป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจไปสู่สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ ซึ่งเป็นการวนครบวงจร
- ดังนั้น ถ้ามีการติดตาม ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การวางแผนสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมายหรือสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือปรับแผนให้เหมาะสมมากขึ้น ทราบผลการดำเนินงานของงาน/โครงการ เมื่อเริ่มวางแผนอีกก็จะมีข้อมูลที่ชัดเจน เทียบตรงและเป็นปัจจุบัน วงจรของแผนก็จะครบสมบูรณ์ สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.6.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

#### งานวิจัยภายในประเทศ

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538: 51–59) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก พบว่า ปัจจัยด้านโรงเรียน โดยเฉพาะขนาดของโรงเรียนและอัตราระหว่างครูต่อนักเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนปัจจัยด้านผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการ ศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัจจัยด้านครูในด้านความพึงพอใจ ความสามัคคี และการสนับสนุนทางด้านสังคม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเช่นกัน

ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียน

อนันต์ เดียวต้อย (2545) ได้ศึกษาการประเมินโครงการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่าด้านสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

พัฒนา อนนทสีหา (2546) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนธัญญาพัฒน์วิทย์ อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการ 4 ขั้นคือการวางแผน (P) การปฏิบัติ (A) การสังเกต (O) และการสะท้อน



(R) ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ก่อนการพัฒนาครู ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจ ในแนวทางการปฏิบัติ มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เดียว ทำให้การปฏิบัติงานบางขั้นตอนล่าช้า เนื่องจากมีนักเรียนภายใต้การดูแลมีจำนวนมาก เช่น การเก็บระเบียบสะสม การประเมินพฤติกรรม เด็กเพื่อการคัดกรอง ครูรู้จักนักเรียนเป็นบางคนเฉพาะกลุ่มที่มีจุดเด่นเท่านั้นทำให้การดูแลนักเรียน เป็นไปไม่ทั่วถึงจึงมีการพัฒนาการปฏิบัติงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยการนำคณะ ครูไปศึกษาดูงาน อบรมให้ความรู้แนวทางการปฏิบัติงานโดยผู้เชี่ยวชาญหลังการพัฒนา พบว่า ครูปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างดี มีการตั้ง คณะกรรมการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบ ทำงานโดยมีการประสานงานร่วมมือทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น ครูที่ปรึกษา ครูผู้สอน คณะผู้บริหาร โรงเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง การดำเนินการตามระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาให้กับนักเรียน ภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง ครูเข้าใจในบทบาทผู้ดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพิ่มขึ้น

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Cheng (1991: A) ได้ศึกษาในเรื่องของความแตกต่างของมุมมองและกลยุทธ์สามารถ นำไปสู่การพัฒนาการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในการบริหารโรงเรียน โดยมีข้อสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมาจากประเด็นหลักที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน โครงสร้างของ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ส่งเสริมให้เกิดรูปแบบที่เชื่อมโยงไปสู่ความหลากหลายของประเด็น ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเรื่องของประสิทธิภาพผู้นำ ประสิทธิภาพครู ประสิทธิภาพนักเรียน บริบทของ ความเป็นผู้นำ บริบทของการจัดการเรียนการสอน บริบทของการจัดการเรียนรู้ในการพัฒนาเพื่อ สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในการบริหารโรงเรียนมุ่งไปสู่ 4 กลยุทธ์ด้วยกัน คือ Individual Category Strategy (กลยุทธ์ด้านปัจเจกบุคคล) Relationship Strategy (กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์) Interaction Strategy (กลยุทธ์ด้านปฏิสัมพันธ์) Global Strategy (กลยุทธ์ด้านการบริหารอย่าง ครอบคลุม) โดยมีการนำข้อมูลที่เป็นจุดเด่นของกลยุทธ์ทั้งสี่ด้านไปนำเสนอและเปรียบเทียบใน ทุก ๆ ด้าน โดยกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมสมบูรณ์ได้มีการทำเป็นรูปแบบเป็นระดับชั้นของกลยุทธ์ ที่ใช้เพื่อการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ด้านปัจเจกบุคคลกับด้านกลยุทธ์ความสัมพันธ์ ในส่วนของ กลยุทธ์ด้านปฏิสัมพันธ์กับด้านการบริหารอย่างครอบคลุม สามารถเป็นเครื่องมือที่สร้างกรอบ แนวคิดในการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่ากลยุทธ์สองด้านแรกนั้นจะเป็นที่นิยมในการบริหาร โรงเรียนก็ตาม

Sammons ; Hillman & Mortimore (1994: 117) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สอดคล้องกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทาง ด้านวิชาชีพ มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีสภาพแวดล้อมที่ดี มุ่งเน้นคุณภาพการเรียน

การสอน มีจุดประสงค์การสอนที่ชัดเจน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีระบบการเสริมแรงทางบวก มีระบบการติดตามความสำเร็จของผู้เรียนส่งเสริมสิทธิและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน มีความร่วมมือกันระหว่างบ้านกับโรงเรียน มีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา

Shen (1997: 1450-A) ศึกษาเทคโนโลยีข่าวสารกับการรับรู้ประสิทธิผลองค์กรของพนักงานรัฐบาลกลางในสหรัฐฯ 4,874 คน ในหน่วยงาน 310 แห่ง พบว่าเทคโนโลยีข่าวสารที่ก้าวหน้ามีผลกระทบในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์กรแต่ก็มักจะถูกกลืนโดยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการได้รับการฝึกอบรมในทางเทคโนโลยีข่าวสารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลองค์กร รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์กร

Jackson (1999) ได้ทำการวิจัย เรื่องผลกระทบของโครงสร้างขององค์กรที่มีต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่บรรจุใหม่ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ขนาดขององค์กร สายการบังคับบัญชา และขอบข่ายของการควบคุม โดยยึดตามทักษะการบริหารงาน 7 ประการ คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางการตัดสินใจ ทักษะทางความเป็นผู้นำ ทักษะทางกระบวนการจัดการ และทักษะทางการวางแผน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ขนาดขององค์กรและสายการบังคับบัญชาไม่มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการทักษะของผู้บริหาร ขอบข่ายของการควบคุมมีผลต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารบรรจุใหม่ และในภาควิชาที่มีผู้บริหาร 4 คนขึ้นไป มีการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 7 ประการ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น พบว่าทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังในการทำงานของบุคลากร

Phelps (1972) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูและนักเรียนเกี่ยวกับปัญหาของวัยรุ่น โดยศึกษาจากนักเรียน 303 คน ในโรงเรียนประจำอำเภอแห่งหนึ่งในรัฐเคนซัสซิตี พบว่าวัยรุ่นในชนบทที่มีความกังวลใจในเรื่องต่างๆ หลายประการ ชายและหญิงมีปัญหาไม่แตกต่างกัน ปัญหาส่วนมากเกิดจากการบริหารงานของโรงเรียน ปัญหาที่นักเรียนมีได้แก่ พัฒนาการทางร่างกายและสุขภาพกาย นักเรียนต้องการให้โรงเรียนจัดบริการให้คำปรึกษาและการแนะแนวมากขึ้น

Gunderson (2000 ) ได้ศึกษาการใช้การประชุมเชิงสร้างสรรค์ในโรงเรียนซึ่งเรียกชื่อเฉพาะว่าการประชุมกลุ่มครอบครัวในการแก้ไขปัญหาเด็กหนีเรียน โดยให้ผู้ปกครองที่มีลูกหลานหนีเรียนได้มาร่วมประชุมปรึกษาหารือวิธีการแก้ไขปัญหา โดยกลุ่มครอบครัว ประกอบด้วย กลุ่มเสี่ยงต่ำ กลุ่มเสี่ยงปานกลาง และกลุ่มเสี่ยงสูง โดยกลุ่มเสี่ยงต่ำ ลูกหลานเคยและไม่เคยได้รับการลงโทษจากโรงเรียน กลุ่มเสี่ยงปานกลางลูกหลานเคยได้รับการลงโทษ และกลุ่มเสี่ยงสูงลูกหลานเคยได้รับการลงโทษจากโรงเรียนอย่างรุนแรง การประชุมมีลักษณะเป็นกันเอง ยอมรับฟังซึ่งกัน

และกันทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในการเสนอแนวทางแก้ปัญหาการหนีเรียนผู้ปกครองได้ แสดงออกซึ่ง ความเข้มแข็งของตนเอง การประชุมเป็นไปด้วยความเรียบ-ง่าย ผลการประชุมเป็น พลวัตร ได้ข้อยุติการแก้ปัญหาการหนีเรียนซึ่งมีผลทางบวกต่อนักเรียน ครอบครัว และ โรงเรียนมี ผลต่อการมาเรียนของนักเรียน การแก้ปัญหาคิดกว่ารูปแบบ การแก้ปัญหาการหนีเรียนวิธีอื่นๆ

#### ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (School of Effectiveness)

ประกอบด้วยหัวข้อย่อย 3 หัวข้อ ดังนี้

4.1 ความหมายของประสิทธิผลการบริหารของสถานศึกษา

4.2 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผล

โรงเรียน

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ซึ่งการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยกระบวนการทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีลักษณะอันพึงประสงค์ ตาม ความต้องการของสภาพแวดล้อมและสังคม ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องมีประสิทธิภาพใน การดำเนินการ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลของโรงเรียน

##### 4.1 ความหมายของประสิทธิผลการบริหารของสถานศึกษา

“ประสิทธิผล” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Effectiveness” ซึ่งจะมองในเรื่องที่ได้กระทำ มาแล้ว เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ ผลของงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ คือผลงานที่ออกมาบรรลุ เป้าหมาย ที่วางไว้ (สุริย์ สุเมธินฤมิตร, 2538) สำหรับประสิทธิผลการบริหารได้มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Hersey and Blanchard (1996) ได้เสนอว่า ประสิทธิผลการบริหารประเมินได้จากผลลัพธ์ ของกระบวนการทั้งหมดที่ได้กระทำมาแล้ว โดยเน้นในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่ได้ กระทำลงไปนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ส่วน Yukl (1998) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหารสามารถ ประเมินได้จากผลงานที่ปรากฏออกมาของการบริหาร คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นที่ ชื่นชม ยกย่อง นับถือของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมาย ของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้บริหารต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของงานและการบรรลุ เป้าหมายและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า นอกจากนี้ Nahavandi (2000) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลการบริหารว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ มีการบรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการและดำเนินงานภายในองค์การที่ราบรื่น และมีความสามารถ ยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก

ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) ในสภาพจริงนั้นถือว่า สถานศึกษาเป็นองค์การๆ หนึ่ง ในที่นี้จึงกล่าวถึง “ประสิทธิผลของสถานศึกษา” ในความหมาย เดียวกับประสิทธิผลขององค์การ ประสิทธิผลขององค์การมีความสำคัญในทางการบริหารและการ จัดการองค์การเป็นการประเมินขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และ ดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์องค์การนั้นอาจจะล่มสลายไปในที่สุด (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538:53) นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การไว้หลาย ทิศนะ อาทิเช่น ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคม หนึ่งในการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อวิถีดำเนินการ ทรัพยากร องค์การสามารถแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างเหมาะสม และสามารถ ตอบสนองความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ Hall (1991: 24) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล ขององค์การไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ (พิศสมัย อรทัย, 2548)

โดยสรุป ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการในกิจการต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและ ภายนอกของกลุ่ม โดยสามารถพิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายในความสำเร็จของงาน การผลิต นักเรียน นักศึกษาที่มีคุณภาพ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน การพัฒนา ผู้ร่วมงานให้มีคุณภาพ มีชื่อเสียง และมีผลงานออกมาเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

#### ลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน

การอธิบายเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน (school effectiveness) หรือ โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (effective school) นั้น เห็นได้ว่าการใช้คำที่แตกต่างกันแต่มีความหมาย คล้ายคลึงกัน เช่น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (successful school) โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จสูง (high-performance school) โรงเรียนคุณภาพ (quality school) โรงเรียนสมบูรณ์แบบ/โรงเรียนใน ฟัน (lab school) หรือโรงเรียนดี (good school / smart school) เป็นต้น ถ้าหากพิจารณาเกี่ยวกับ คำศัพท์สำคัญ (keys terms) ต่าง ๆ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีความหมายเชิงบวกทั้งสิ้นซึ่งแสดงถึง โรงเรียนที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีการปรับปรุง พัฒนา (improvement school) จนมีความสำเร็จเกิดขึ้นทุกด้านเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder satisfaction) (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551: 31)

## 4.2 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดและผลการวิจัยไว้หลากหลาย ดังนี้

Parsons (1964: 115) ได้ศึกษาประสิทธิผลและนโยบายของโรงเรียน โดยได้ตั้งสัจพจน์ว่า ความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งเกี่ยวกับความต้องการ ทรัพยากรและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ

1. การปรับตัว
2. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การบูรณาการ
4. คุณธรรมจริยธรรม

### 1. การปรับตัว (Adaptation)

การปรับตัว คือ ความต้องการของระบบในองค์กรที่ควบคุมสิ่งแวดล้อม โรงเรียนปรับตัวเองให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก และปรับเปลี่ยนกิจกรรมภายใน โรงเรียนให้สนองความต้องการของสังคม ดัชนีบ่งชี้การปรับตัวของโรงเรียน คือ นวัตกรรม การพัฒนา และการเติบโต

### 2. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal Achievement)

การบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ การดำเนินงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ดัชนีการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทรัพยากรที่นำมาใช้ คุณลักษณะนักเรียนและบริการต่างๆ ที่โรงเรียนจัด

### 3. การบูรณาการ (Integration)

การบูรณาการ คือ การรวมตัวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งกระบวนการ การรวมตัว การประสานงาน และความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตัวบ่งชี้การบูรณาการในโรงเรียน คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคลากร การขาดเรียนและขวัญกำลังใจ

### 4. คุณธรรมจริยธรรม (Ethic)

คุณธรรมจริยธรรม คือ การคงสภาพของค่านิยมด้านความซื่อตรง ความมั่นคงในจิตใจของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทำงาน เพื่อองค์กรและเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

Mott (1972 cited in Hoy & Miskel,2001) ได้สร้างแบบ (model) เกี่ยวกับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร (perceived organizational effectiveness) โดยการรวมเอาผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ 5 ประการ คือ ปริมาณของผลผลิต (quantity of product) คุณภาพของผลผลิต (quality of product) ประสิทธิภาพ (efficiency) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) และ

ความยืดหยุ่น (flexibility) โดยให้เหตุผลว่า เกณฑ์ทั้ง 5 เหล่านี้เป็นตัวกำหนดความสามารถขององค์กรในการระดมพลังสำหรับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และการปรับเปลี่ยนโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น ก่อให้เกิดเจตคติในทางบวกของนักเรียนที่มากกว่า ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า และสามารถแก้ปัญหาภายในได้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ได้ยึดตัวแบบที่เน้นเป้าหมาย และระบบทรัพยากร

Cameron (1978: 604-632) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน (2) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน (3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน (4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน (5) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อครูและผู้บริหาร (6) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของครู (7) ระบบการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด (8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร และ (9) สภาพขององค์กร

Robbins (1987) ได้ให้นิยามประสิทธิผลขององค์กรว่าเป็นระดับ (degree) ที่องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว การจะพิจารณาตัดสินผลขององค์กรควรเลือกเน้นที่กิจกรรมหรืองานหลักๆ ที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1982) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลในระบบองค์กรประกอบด้วยมิติสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าประสงค์ (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และการแฝงเร้น (Latency) โดยในแต่ละมิตินั้นจะมีตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิผล ดังนี้

1. ด้านการปรับตัว ตัวบ่งชี้คือ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงง่าย การเจริญงอกงาม นวัตกรรม การพัฒนา การควบคุมครอบคลุมกลไกการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
2. ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ ตัวบ่งชี้คือ ผลสัมฤทธิ์ ผลผลิตทรัพยากรที่ได้รับมา ประสิทธิภาพและคุณภาพ
3. ด้านการบูรณาการ ตัวบ่งชี้คือ ความพึงพอใจ การหมุนเปลี่ยนงาน การจ้างงานการขาดเรียนของผู้เรียน บรรยากาศ และการสื่อสารที่เปิดเผย
4. ด้านการแฝงเร้น ตัวบ่งชี้คือ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของชีวิต ความรู้สึกถึงเอกลักษณ์ แรงจูงใจ บทบาท และบรรทัดฐานที่สมเหตุสมผล

Cretchen, Corbelt & Firestone (1988) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ความพึงพอใจของครู (2) จำนวนผู้เข้าเรียน (3) จำนวนผู้ที่ลาออก และ (4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Bossert (1988) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ (1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) การนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด (3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ (4) การพัฒนาวิชาชีพครู และ (5) การอิสระและหลากหลายในการเรียน

Caldwell & Spinks (1990) ได้แบ่งเกณฑ์ที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 6 ด้าน คือ



1. ด้านหลักสูตร กล่าวคือ สถานศึกษาจะต้องมีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่ชัดเจนมีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้ต้องมีการพัฒนาทักษะตามที่ผู้เรียนต้องการ และผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ด้านการตัดสินใจ บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน คณะครูต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานศึกษาสูง

3. ด้านทรัพยากร สถานศึกษาต้องมีทรัพยากรที่มากเพียงพอที่จะทำให้ครูสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูต้องมีความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงาน

4. ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดสรรหน้าที่และทรัพยากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสมกับความต้องการทางการศึกษา ต้องสามารถตอบสนองและสนับสนุนต่อความต้องการของครูได้ ให้ความสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครู กระตุ้นครูให้ใช้ทักษะเพื่อความเจริญงอกงามในวิชาชีพ เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะครู ชุมชนและหน่วยงานต่างๆ มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น ให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบแผนงานและความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายอยู่เป็นประจำ

5. ด้านบรรยากาศ เช่น สถานศึกษาต้องมีการกำหนดค่านิยมที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีความผูกพันต่อค่านิยมของสถานศึกษา มีการจัดสภาพแวดล้อมได้น่าอยู่ มีบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือกันทั้งระหว่างครูด้วยกันเองและระหว่างครูกับนักเรียน มีการสื่อสารแบบเปิดและมีความไว้วางใจกัน ผู้บริหาร ครู นักเรียนมีความคาดหวังในความสำเร็จสูง นักเรียนมีขวัญและกำลังใจดี มีอัตราการขาดเรียนและการพักการเรียนต่ำ ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง ครูมีอัตราการขาดงานและการย้ายออกต่ำ ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

6. ด้านผลลัพธ์ สถานศึกษามีอัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ คะแนนสอบอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง นักเรียนศึกษาต่อหรือมีงานทำมีอัตราสูง

Woods & Orlik (1994) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไว้ว่าควรมีลักษณะดังนี้ คือ (1) ความคาดหวังสูง การสอนที่ท้าทาย ความสำเร็จในหลายด้าน (2) บริบทและวัฒนธรรมโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม (3) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหลักสูตร ให้มีผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน (4) พัฒนาในวิชาชีพ มีความผูกพันระยะยาวเพื่อความเติบโตพัฒนาทางสติปัญญา (5) จิตสำนึกชุมชน การตัดสินใจร่วมและการวางแผนร่วมกัน เพื่อมีพันธะผูกพัน (6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างระเบียบเชิงสังคม เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมของครูและนักเรียน (7) มีการตรวจสอบภายใน ระบบการประเมินนโยบายและการปฏิบัติของโรงเรียนจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และ (8) สามารถรับการตรวจสอบได้จากผู้ตรวจสอบภายนอก ใช้ตัวบ่งชี้และเหตุการณ์เป็นตัวชี้วัด



Sammons; Hillman & Mortimore (1995) ได้วิเคราะห์ตัวชี้วัดคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจากงานวิจัยเกี่ยวข้องในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล 11 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม (3) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (4) การรวมพลังในการเรียนการสอน (5) การสอนที่มีความหมาย (6) ความคาดหวังสูง (7) มีการเสริมแรง (8) การติดตามความก้าวหน้า (9) ระเบียบวินัยและความรับผิดชอบของนักเรียน (10) การมีส่วนร่วมระหว่างบ้านกับโรงเรียน และ (11) องค์การแห่งการเรียนรู้

Hoy & Miskel (2001) นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณลักษณะของประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 3 ประการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (academic achievement) ความพึงพอใจในงานของครู (job satisfaction) และการรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด (overall perceptions of school effectiveness) และได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการภายใน 5 ประการ ได้แก่ การเรียนและการสอน โครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรมและบรรยากาศ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองที่มีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน และถูกกำหนดโดยอำนาจของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนผลผลิตของโรงเรียนนั้นจะประกอบด้วย ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของนักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้

ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยได้สังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยไว้สองประการ คือ ความพึงพอใจในงานของครู และความสำเร็จในการผลิตนักเรียน

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ได้ให้ทัศนคติในมุมมองของนักประเมินเกี่ยวกับนิยามความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนว่าแตกต่างกันตามตัวแบบการประเมินและจุดเน้นของการประเมิน โดยได้สรุปนิยามความสำเร็จของการดำเนินงานจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้ คือ

1. ผลการเรียนรู้ (learning outcome) ของนักเรียน Caldwell & Spinks(1998) สรุปว่า มีนักวิจัยหลายท่านให้นิยามความสำเร็จของโครงการปฏิรูปโรงเรียนว่าเป็นผลการเรียนรู้ของนักเรียน และ มีการวัดในรูปของคะแนน ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการจากแบบทดสอบมาตรฐาน และการวัดในรูป การรับรู้ (perception) ซึ่งมีตัวอย่างงานวิจัย ได้แก่ งานวิจัยของ Whity , Power & Halpin (1998); Hanushek (1990) ; Summers&Johnson(1996) และ Olson (1997)

2. ผลการพัฒนาทางวิชาชีพ (professional developmeny) ของบุคลากร Scheerens (2000) ; Caldwell & Spinks(1998) ; Chrispeels (2000) รายงานการประเมินความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนว่า นักวิจัยอาจนิยามความสำเร็จได้ทั้งในรูปผลผลิตระยะต้น คือ ผลการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและผลผลิตระยะปลาย คือ คุณภาพผลการเรียนรู้ของนักเรียน

3. มาตรฐานในการประเมินความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียน ซึ่ง Cuban (1998) ได้ศึกษางานวิจัยที่เป็นการประเมินการปฏิรูปโรงเรียนประถมศึกษา สรุปว่า การประเมินส่วนใหญ่ นักประเมินใช้เป้าหมายที่คาดหวังในการปฏิรูปโรงเรียนมานิยามเป็นมาตรฐานการประเมิน ความสำเร็จของการดำเนินงาน และได้สรุปมาตรฐานของการประเมินความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนมีอยู่ 3 มาตรฐาน (Majone,1983 ; Hoff,1997 ; week,1993) คือ 1) มาตรฐานด้านประสิทธิผล (effectiveness standards) ความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียน วัดได้จากตัวบ่งชี้ที่สร้างจากเป้าหมายของการปฏิรูป เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการเรียนต่อ และอัตราการมีงานทำ 2) มาตรฐานด้านความกว้างขวาง (popularity standards) ความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนวัดได้จากการที่ตัวแบบการปฏิรูปโรงเรียนได้รับการยอมรับและมีการนำตัวแบบไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วถึง และ 3) มาตรฐานด้านความคงที่หรือความไม่แปรเปลี่ยน (fidelity standards) ความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนวัดได้จากระดับความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแบบการปฏิรูปโรงเรียนเมื่อเทียบกับตัวแบบการปฏิรูปโรงเรียนต้นแบบ

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียนจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 8 ตัวแปร ได้แก่ (1) ความสามารถในการผลิต (2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก (3) ความสามารถในการปรับตัว (4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (5) การพัฒนาบุคลากร (6) ความสามัคคีของบุคลากร (7) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ (8) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

กำธร ปุณณวัฒน์กุล (2550 : 121-122) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร การศึกษากับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา พบว่า ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ความสำเร็จของงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550 : 173) พบว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพตรวจสอบได้และน่าเชื่อถือ

4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ และ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 188) พบว่า ตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ความพึงพอใจของครู และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นฤทธิ แสงสุขสว่าง (2552: 159) พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนกฤษฎีทรัพย์ เชื้อพันธ์ (2554: 205-208) ประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรม (Ethic) การปรับตัว (Adaptation) การบูรณาการ (Integration) การระดมทรัพยากร และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal Achievement)

จากการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ดังตารางที่ 2.4



ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

| ประสิทธิผลของ<br>โรงเรียน        | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt &<br>FrigFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman &<br>Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich &<br>Donnelly | ภารดี อนันต์นวิ | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาโร เฟิงสวัสดิ์ | คำธร ปุณณวัฒน์กุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ์ แสงสุสว่าง | กฤษฎิ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ | ควสมณี |
|----------------------------------|---------|------|---------|---------|--------------------------------------|---------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------------|--------|
|                                  | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                                 | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                            | 2001         | 2006                             | 2545            | 2545              | 2549             | 2550              | 2550              | 2551             | 2552              | 2554                    |        |
| 1.ปริมาณของผลผลิต                |         | ✓    |         |         |                                      |         |                   |               |                                 | ✓            | ✓                                |                 |                   | ✓                |                   |                   |                  |                   |                         | 4      |
| 2.คุณภาพของผลผลิต                |         | ✓    |         |         |                                      |         |                   |               |                                 | ✓            |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 2      |
| 3.ประสิทธิภาพ                    |         | ✓    |         |         |                                      |         |                   |               |                                 |              | ✓                                |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 2      |
| 4.ความสามารถใน<br>การปรับตัว     | ✓       | ✓    |         | ✓       |                                      |         |                   |               |                                 |              | ✓                                |                 |                   | ✓                |                   |                   |                  | ✓                 | ✓                       | 7      |
| 5.ความยืดหยุ่น/อิสระ<br>หลากหลาย |         | ✓    |         |         |                                      | ✓       |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 2      |
| 6.การพัฒนาทักษะ<br>อาชีพ         |         |      | ✓       |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 1      |
| 7.การพัฒนาบุคลากร                |         |      | ✓       |         |                                      |         |                   |               |                                 |              | ✓                                |                 |                   | ✓                |                   |                   |                  |                   |                         | 3      |
| 8.การพัฒนาวิชาชีพ<br>ครู         |         |      | ✓       |         |                                      | ✓       |                   | ✓             |                                 |              |                                  |                 | ✓                 |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 4      |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของ<br>โรงเรียน       | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt &<br>FrigFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman &<br>Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich &<br>Donnelly | ภารดี อนันต์นวิ | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาโร เฟิงสวัสดิ์ | กำธร ปุณณวัฒน์กุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง | กฤษฎิ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ | ควสมณี |   |
|---------------------------------|---------|------|---------|---------|--------------------------------------|---------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|--------------------|-------------------------|--------|---|
|                                 | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                                 | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                            | 2001         | 2006                             | 2545            | 2545              | 2549             | 2550              | 2550              | 2551             | 2552               | 2554                    |        |   |
| 9.การมีส่วนร่วมของ<br>ชุมชน     |         |      | ✓       |         |                                      |         |                   | ✓             | ✓                               |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                    |                         |        | 3 |
| 10.ความสามารถ<br>จัดการทรัพยากร |         |      | ✓       |         |                                      |         |                   |               |                                 | ✓            |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                    |                         |        | 2 |
| 11.สภาพ/บรรยากาศ<br>ขององค์กร   |         |      | ✓       |         |                                      |         | ✓                 |               |                                 | ✓            |                                  |                 |                   | ✓                |                   |                   |                  |                    |                         |        | 4 |
| 12.ความเป็นผู้นำทาง<br>วิชาการ  |         |      |         |         |                                      | ✓       |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                    |                         |        | 1 |
| 13.การนิเทศติดตาม<br>ผล         |         |      |         |         |                                      | ✓       |                   |               | ✓                               |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                    |                         |        | 2 |
| 14.การประเมิน<br>กิจกรรมวิชาการ |         |      |         |         |                                      | ✓       |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                    |                         |        | 1 |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของ<br>โรงเรียน  | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt &<br>FrigFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman &<br>Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich &<br>Donnelly | ภารดี อนันต์นวิ | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาโร เฟิงส์วัตต์ | กำธร ปุณณวัฒน์กุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ์ แสงสุสว่าง | กฤษฎิ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ | ควสมณี |
|--|---------|------|---------|---------|--------------------------------------|---------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------------|--------|
|  | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                                 | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                            | 2001         | 2006                             | 2545            | 2545              | 2549             | 2550              | 2550              | 2551             | 2552              | 2554                    |        |
| 15.ความคาดหวังสูง  |         |      |         |         |                                      |         |                   | ✓             |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   | ✓                 |                  |                   |                         | 2      |
| 16.บริบท/วัฒนธรรม<br>แบบมีส่วนร่วม                               |         |      |         |         |                                      |         |                   | ✓             |                                 | ✓            |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 2      |
| 17.การปรับปรุง<br>หลักสูตร                                       |         |      |         |         |                                      |         |                   | ✓             |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 1      |
| 18.มีวิสัยทัศน์และ<br>พันธกิจร่วม                                |         |      |         |         |                                      |         |                   |               | ✓                               | ✓            |                                  |                 |                   |                  |                   | ✓                 |                  |                   |                         | 3      |
| 19.การรวมพลังการ<br>เรียนการสอนที่มี<br>ความหมาย/การ<br>เสริมแรง |         |      |         |         |                                      |         |                   |               | ✓                               |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   | ✓                |                   |                         | 2      |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของ<br>โรงเรียน       | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt &<br>FirtFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman &<br>Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich &<br>Donnelly | การดี อนันต์นวิ | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาโร เฟิงสวัสดิ์ | กำธร ปุรณวัฒน์กุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ แสงสุสว่าง | กฤษฎิ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ | ความถี่ |   |
|---------------------------------|---------|------|---------|---------|--------------------------------------|---------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------------|---------|---|
|                                 | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                                 | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                            | 2001         | 2006                             | 2545            | 2545              | 2549             | 2550              | 2550              | 2551             | 2552             | 2554                    |         |   |
| 20.ความสามารถใน<br>การประสานงาน |         |      |         | ✓       |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                  |                         |         | 1 |
| 21.ความผูกพันต่อ<br>องค์กร      |         |      |         |         |                                      |         |                   | ✓             |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                  |                         |         | 1 |
| 22.ความสามารถใน<br>การแก้ปัญหา  |         |      |         |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   | ✓                |                   |                   |                  |                  |                         |         | 1 |
| 23.การบูรณาการ                  | ✓       |      |         | ✓       |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  | ✓                | ✓                       |         | 4 |
| 24.การคงไว้ซึ่งระบบ<br>ค่านิยม  | ✓       |      |         |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                  |                         |         | 1 |
| 25.ผลสัมฤทธิ์ทางการ<br>เรียน    |         |      | ✓       |         | ✓                                    |         | ✓                 |               |                                 | ✓            |                                  |                 | ✓                 |                  |                   |                   |                  |                  |                         |         | 5 |



ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของ<br>โรงเรียน                      | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt &<br>FrigFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman &<br>Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich &<br>Donnelly | การดี อนันต์นวิ | นงกัษณ์ วิรัชชัย | วาโร เฟิงสวัสดิ์ | กำธร ปุณณวัฒน์กุล | นงกัษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ แสงสุขสว่าง | กฤษฎิ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ | ความถี่ |
|--|---------|------|---------|---------|--------------------------------------|---------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------------|---------|
|  | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                                 | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                            | 2001         | 2006                             | 2545            | 2545             | 2549             | 2550              | 2550             | 2551             | 2552              | 2554                    |         |
| 26.ความพึงพอใจของ<br>ครู                       |         |      | ✓       |         | ✓                                    |         |                   |               |                                 | ✓            | ✓                                | ✓               |                  | ✓                | ✓                 |                  | ✓                |                   |                         | 8       |
| 27.การรับรู้<br>ประสิทธิผล                     |         |      |         |         |                                      |         |                   |               |                                 | ✓            |                                  |                 |                  |                  |                   |                  |                  |                   |                         | 1       |
| 28.คุณลักษณะของ<br>นักเรียน                    |         |      |         |         |                                      |         |                   |               | ✓                               |              |                                  |                 |                  |                  |                   |                  | ✓                |                   |                         | 2       |
| 29.ความเป็นชุมชน<br>แห่งการเรียนรู้            |         |      |         |         |                                      |         |                   |               | ✓                               |              |                                  |                 |                  |                  |                   | ✓                |                  |                   |                         | 2       |
| 30.การบรรลุ<br>เป้าหมาย/ความสำเร็จ/<br>ผลลัพธ์ | ✓       |      |         | ✓       |                                      |         | ✓                 |               |                                 | ✓            |                                  | ✓               | ✓                |                  | ✓                 |                  |                  | ✓                 | ✓                       | 9       |
| 31.จำนวนผู้เข้าเรียน                           |         |      |         |         | ✓                                    |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                  |                  |                   |                  |                  |                   |                         | 1       |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของ<br>โรงเรียน                                  | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt &<br>FrigFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman &<br>Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich &<br>Donnelly | การดี อนันต์นวิ | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาโร เฟิงสวัสดิ์ | คำทร ปุณณวัฒน์กุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ แสงสุขสว่าง | กฤษฎิ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ | ความถี่ |
|--|---------|------|---------|---------|--------------------------------------|---------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------------|---------|
|  | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                                 | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                            | 2001         | 2006                             | 2545            | 2545              | 2549             | 2550              | 2550              | 2551             | 2552              | 2554                    |         |
| 32.จำนวนผู้ลาออก/<br>ออกกลางคัน                            |         |      |         |         | ✓                                    |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 1       |
| 33.ผู้บริหารและครู<br>เป็นมืออาชีพ                         |         |      |         |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   | ✓                 |                  |                   |                         | 1       |
| 34.การประกัน<br>คุณภาพ การ<br>ตรวจสอบได้และ<br>น่าเชื่อถือ |         |      |         |         |                                      |         |                   | ✓             |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   | ✓                 |                  |                   |                         | 2       |
| 35.สภาพแวดล้อมเอื้อ<br>ต่อการเรียนรู้                      |         |      |         |         |                                      |         |                   |               | ✓                               | ✓            |                                  |                 |                   |                  |                   | ✓                 |                  |                   |                         | 3       |
| 36.ความสามัคคีของ<br>บุคลากร                               |         |      |         |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   | ✓                |                   |                   |                  |                   |                         | 1       |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของ<br>โรงเรียน                | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt &<br>FrigFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman &<br>Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich &<br>Donnelly | ภารดี อนันต์นวิ | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาโร เฟิงสวัสดิ์ | คำทร ปุณณวัฒน์กุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ แสงสุขสว่าง | กฤษฎิ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ | ควสมณี |
|--|---------|------|---------|---------|--------------------------------------|---------|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------------|--------|
|  | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                                 | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                            | 2001         | 2006                             | 2545            | 2545              | 2549             | 2550              | 2550              | 2551             | 2552              | 2554                    |        |
| 37.คุณธรรมจริยธรรม                       | ✓       |      |         |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   | ✓                       | 2      |
| 38.การระดม<br>ทรัพยากร                   |         |      | ✓       |         |                                      |         | ✓                 |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   | ✓                       | 3      |
| 39.หลักสูตร                              |         |      |         |         |                                      |         | ✓                 |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 1      |
| 40.การตัดสินใจ                           |         |      |         |         |                                      |         | ✓                 | ✓             |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 2      |
| 41.ภาวะผู้นำ                             |         |      |         |         |                                      |         | ✓                 |               | ✓                               |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 2      |
| 42.ความพึงพอใจของ<br>ผู้เรียน            |         |      | ✓       |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 1      |
| 43.การพัฒนาการด้าน<br>วิชาการของผู้เรียน |         |      | ✓       |         |                                      |         |                   |               |                                 |              |                                  |                 |                   |                  |                   |                   |                  |                   |                         | 1      |

จากการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน ผู้วิจัยจะใช้แนวทางของ Prasons.(1964) , Mott.(1972) , Cameron.(1978) , Robbin.(1987) , Cretchen, Corbelt & FirgFirestone.(1988) , Bossert .(19998) , Coldwell & Spinks.(1990) , Woods & Orlik.1994) , Sammons; Hillman & Mortimore.1995) , Hoy & Miskel.(2001) , Gibson , Ivancevich & Donnelly.(2006) , การดี อนันต์นาวิ.(2545) ,นงลักษณ์ วิรัชชัย.(2545) ,วาโร เฟิงส์วัตต์.(2549) , กำธร ปุณณวัฒน์กุล.(2550) ,นงลักษณ์ เรือนทอง.(2550) ,สัมฤทธิ์ กางเพ็ง.(2551) , นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง.(2552) และ กฤษณ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์.(2554) โดยพิจารณาความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ซึ่งเรียงลำดับความถี่จากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จ/ผลลัพธ์ ความพึงพอใจของครู ความสามารถในการปรับตัว ปริมาณของผลผลิต ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาวิชาชีพครู สภาพ/บรรยากาศขององค์กร การบูรณาการ การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชน ความคาดหวังสูง มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ การระดมทรัพยากร คุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น/อิสระหลากหลาย ความสามารถจัดการทรัพยากร การนิเทศติดตามผล บริบท/วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม การรวมพลังการเรียนการสอนที่มีความหมาย/การเสริมแรง คุณลักษณะของนักเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และน่าเชื่อถือ คุณธรรมจริยธรรม การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การพัฒนาทักษะอาชีพ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ การประเมินกิจกรรมวิชาการ การปรับปรุงหลักสูตร ความสามารถในการประสานงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความสามารถในการแก้ปัญหา การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม การรับรู้ประสิทธิผล จำนวนผู้เข้าเรียน จำนวนผู้ลาออก/ออกกลางคัน ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ความสามัคคีของบุคลากร หลักสูตร ความพึงพอใจของผู้เรียน และการพัฒนาการด้านวิชาการของผู้เรียน ตามลำดับ เมื่อผู้วิจัยพิจารณาความเหมือนและความต่างของสาระประสิทธิผลของโรงเรียนแล้ว สาระใดที่คล้ายคลึงกันผู้วิจัยจะจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนบางสาระได้ตัดออกเนื่องจากไม่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของโรงเรียนสาธิต ส่วนสาระบ้างใดที่มีความถี่น้อยไม่เข้าเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ แต่เข้ากับสภาพและบริบทของโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยยังคงปัจจัยนั้นไว้เพื่อการศึกษาต่อไป จึงได้ประสิทธิผลของโรงเรียน ดังตารางที่

## 2.5

ตารางที่ 2.6 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

| ประสิทธิผลของโรงเรียน                    | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt & FirgFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman & Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich & Donnelly | ภารตี อนันต์นกี | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาริ เฟิงส์วีสดี | กำทร ปุณณวัฒนกุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | ตีมฤทธิ กางเพ็ง | นฤทธิ แสงสูงสว่าง | กฤษณ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ |
|--|---------|------|---------|---------|-----------------------------------|---------|-------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
|  | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                              | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                         | 2001         | 2006                          | 2545            | 2545              | 2549             | 2550             | 2550              | 2551            | 2552              | 2554                   |
| <b>ด้านโรงเรียน</b>                      |         |      |         |         |                                   |         |                   |               |                              |              |                               |                 |                   |                  |                  |                   |                 |                   |                        |
| 1.การบรรลุเป้าหมาย/<br>ความสำเร็จ/ผลลัพ์ | ✓       |      |         | ✓       |                                   |         | ✓                 |               |                              | ✓            |                               | ✓               | ✓                 |                  | ✓                |                   |                 | ✓                 | ✓                      |
| 2.ความสามารถในการ<br>ปรับตัว             | ✓       | ✓    |         | ✓       |                                   |         |                   |               |                              |              | ✓                             |                 |                   | ✓                |                  |                   |                 | ✓                 | ✓                      |
| 3.ปริมาณของผลผลิต                        |         | ✓    |         |         |                                   |         |                   |               |                              | ✓            | ✓                             |                 |                   | ✓                |                  |                   |                 |                   |                        |
| 4.สภาพ/บรรยากาศของ<br>องค์กร             |         |      | ✓       |         |                                   |         | ✓                 |               |                              | ✓            |                               |                 |                   | ✓                |                  |                   |                 |                   |                        |
| 5.การบูรณาการ                            | ✓       |      |         | ✓       |                                   |         |                   |               |                              |              |                               |                 |                   |                  |                  |                   |                 | ✓                 | ✓                      |
| 6.การมีส่วนร่วมของ<br>ชุมชน              |         |      | ✓       |         |                                   |         |                   | ✓             | ✓                            |              |                               |                 |                   |                  |                  |                   |                 |                   |                        |

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของโรงเรียน                      | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt & FirgFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman & Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich & Donnelly | ภารดี อนันต์นากี | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาริ เพ็งสวัสดิ์ | กำทร ปุณณวัฒนกุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ แสงสูงสว่าง | กษัตริย์เพ็ญพันธ์ |
|--|---------|------|---------|---------|-----------------------------------|---------|-------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|  | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                              | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                         | 2001         | 2006                          | 2545             | 2545              | 2549             | 2550             | 2550              | 2551             | 2552              | 2554              |
| 7.มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม               |         |      |         |         |                                   |         |                   |               | ✓                            | ✓            |                               |                  |                   |                  |                  | ✓                 |                  |                   |                   |
| 8.สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้           |         |      |         |         |                                   |         |                   |               | ✓                            | ✓            |                               |                  |                   |                  |                  | ✓                 |                  |                   |                   |
| 9.การระดมทรัพยากร/ความสามารถจัดการทรัพยากร |         |      | ✓       |         |                                   |         | ✓                 |               |                              |              |                               |                  |                   |                  |                  |                   |                  |                   | ✓                 |
| 10.คุณภาพของผลผลิต                         |         | ✓    |         |         |                                   |         |                   |               |                              | ✓            |                               |                  |                   |                  |                  |                   |                  |                   |                   |
| 11.ประสิทธิภาพ                             |         | ✓    |         |         |                                   |         |                   |               |                              |              | ✓                             |                  |                   |                  |                  |                   |                  |                   |                   |
| <b>ด้านครู</b>                             |         |      |         |         |                                   |         |                   |               |                              |              |                               |                  |                   |                  |                  |                   |                  |                   |                   |
| 1.ความพึงพอใจของครู                        |         |      | ✓       |         | ✓                                 |         |                   |               |                              | ✓            | ✓                             | ✓                |                   | ✓                | ✓                |                   | ✓                |                   |                   |

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| ประสิทธิผลของโรงเรียน                   | Parsons | Mott | Cameron | Robbins | Cretchen, Corbelt & FirgFirestone | Bossert | Coldwell & Spinks | Woods & Orlik | Sammons; Hillman & Mortimore | Hoy & Miskel | Gibson, Ivancevich & Donnelly | ภารดี อนันต์นากี | นงลักษณ์ วิรัชชัย | วาริ เพ็งสวัสดิ์ | กำธร ปุณณวัฒนกุล | นงลักษณ์ เรือนทอง | สัมพันธ์ กางเพ็ง | นฤทธิ แสงสูงสว่าง | กฤษณ์ทรัพย์ เชื้อพันธ์ |
|---|---------|------|---------|---------|-----------------------------------|---------|-------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------------|
|   | 1964    | 1972 | 1978    | 1987    | 1988                              | 1998    | 1990              | 1994          | 1995                         | 2001         | 2006                          | 2545             | 2545              | 2549             | 2550             | 2550              | 2551             | 2552              | 2554                   |
| 2.การพัฒนาบุคลากร/การพัฒนาวิชาชีพครู    |         |      | ✓       |         |                                   |         |                   |               |                              |              | ✓                             |                  |                   | ✓                |                  |                   |                  |                   |                        |
| 3.คุณธรรมจริยธรรม                       | ✓       |      |         |         |                                   |         |                   |               |                              |              |                               |                  |                   |                  |                  |                   |                  |                   | ✓                      |
| ด้านนักเรียน<br>1.ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน |         |      | ✓       |         | ✓                                 |         | ✓                 |               |                              | ✓            |                               |                  | ✓                 |                  |                  |                   |                  |                   |                        |



สรุปได้ว่า จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังตารางข้างต้นผู้วิจัยจะพิจารณาประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ตัวแปรการพิจารณาต่อไปนี้ ด้านโรงเรียน ได้แก่ 1) การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จ/ผลลัพธ์ 2) ความสามารถในการปรับตัว 3) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 4) สภาพ/บรรยากาศขององค์กร/สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การบูรณาการ 6) การมีส่วนร่วมของชุมชน 7) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 8) การระดมทรัพยากร/ความสามารถจัดการทรัพยากร 9) ประสิทธิภาพ ด้านครู ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของครู 2) การพัฒนาบุคลากร/การพัฒนาวิชาชีพครู 3) คุณธรรมจริยธรรม ด้านนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.7 ประสิทธิภาพและตัวชี้วัดของโรงเรียน

| ประสิทธิผลของโรงเรียน | ตัวชี้วัด  |
|-----------------------|--|
| ด้านโรงเรียน          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบรรลุเป้าหมาย /ความสำเร็จ/ ผลลัพธ์</li> <li>- ความสามารถในการปรับตัว</li> <li>- การบูรณาการ</li> <li>- มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม</li> <li>- การระดมทรัพยากร</li> <li>- ประสิทธิภาพ</li> <li>- ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต</li> <li>- สภาพ/บรรยากาศขององค์กร/สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>- การมีส่วนร่วมของชุมชน</li> </ul> |
| ด้านครู               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพึงพอใจของครู</li> <li>- การพัฒนาบุคลากร</li> </ul>   |
| ด้านนักเรียน          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> </ul>  |

โดยตัวแปรในแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

#### ด้านโรงเรียน

1) การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จ/ผลลัพธ์ หมายถึง การดำเนินงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทรัพยากรที่นำมาใช้ คุณลักษณะนักเรียนและบริการต่างๆ ที่โรงเรียนจัด

2) ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความต้องการของระบบในองค์กรที่ควบคุมสิ่งแวดล้อม โรงเรียนปรับตัวเองให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยพยายามเปลี่ยนแปลง

ตั้งแวดล้อมภายนอกและปรับเปลี่ยนกิจกรรมภายในโรงเรียนให้สนองความต้องการของสังคม ดัชนี บ่งชี้การปรับตัวของโรงเรียน คือ นวัตกรรม การพัฒนา และการเติบโต

3) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดจากความสามารถในการดำเนินงานใน โรงเรียนที่ทำให้ให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

4) สภาพ/บรรยากาศขององค์กร/สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะ เฉพาะของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนเป็นภาพรวมของความรู้สึกที่บุคคลมีต่อโรงเรียนเป็น บรรยากาศที่ดีส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรัก ความผูกพัน ความพึงพอใจ อบอุ่นใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ อันเป็นผลมาจากบรรยากาศ 3 ด้าน ได้แก่ 1) บรรยากาศด้านกายภาพ 2) บรรยากาศด้านวิชาการ 3) บรรยากาศด้านการบริหาร

5) การบูรณาการ หมายถึง การรวมตัวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน ทั้ง ทุกระดับ การรวมตัว การประสานงาน และความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นหนึ่งเดียวกัน ตัวบ่งชี้ การบูรณาการในโรงเรียน คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคลากร การขาดเรียน และขวัญกำลังใจ

6) การมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการ จัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม การแสดงความคิดเห็น การค้นหาปัญหา สาเหตุของ ปัญหา ตลอดจนความต้องการหรือความมุ่งหวังในการพัฒนาการศึกษา เพื่อนำไปสู่การฝึกอาชีพตาม ความเหมาะสมและความต้องการของชุมชน

7) มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม หมายถึง การมีเอกภาพของเป้าหมายโรงเรียน มีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียนและมีความเคารพในสถาบัน

8) การระดมทรัพยากร หมายถึง สถานศึกษาต้องมีทรัพยากรที่มากเพียงพอที่จะทำให้ครูสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูต้องมีความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงาน

9) ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลของการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความรู้ความสามารถทำหน้าที่ ในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และทำให้สถานศึกษา ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมุ่งเน้นให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลัก มีอิสระในการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา และสามารถตรวจสอบได้ภายใต้ กรอบของกฎหมายที่กำหนด มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากความร่วมมือดำเนินการของทุกฝ่าย จนกระทั่งสามารถทำ ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

### ด้านครู

1) ความพึงพอใจของครู หมายถึง ระดับความชอบหรือพอใจ บุคคลจะเกิดความพึงพอใจใน งานก็ต่อเมื่องานที่ปฏิบัติสามารถสนองตอบความต้องการของเขาได้ ซึ่งความพึงพอใจนี้สามารถวัดได้

จากระดับที่เกิดขึ้นซึ่งจะมีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นๆ แสดงได้ด้วยการวัดเจตคติของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

2) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในการพัฒนาการส่งเสริมที่มุ่งให้บุคคลให้มีความรู้ความสามารถ เจตคติ ประสิทธิภาพและทักษะในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคิ วิธีการในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามความต้องการ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย

3) คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การคงสภาพของค่านิยมด้านความซื่อตรง ความมั่นคงในจิตใจของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทำงาน เพื่อองค์กรและเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

#### ด้านนักเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสามารถในการที่จะพยายามเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ความพยายามในการเรียนด้วยความตั้งใจ ทำให้บรรลุเป้าหมายโดยเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งความสามารถตรวจสอบ หรือวัดความสำเร็จนั้นด้วยเครื่องมือวัดผลทางการเรียน โดยมุ่งวัดสิ่งที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในด้านต่าง ๆ ได้มากกว่าการวัดความรู้ความจำ

### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการโรงเรียน

#### งานวิจัยภายในประเทศ

ดวงสมร กลิ่นเจริญ (2545: 50) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ทุกเขตการศึกษาและกรุงเทพมหานคร ประสิทธิผลแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ (Integration) และการดำรงค่านิยมขององค์กร (Latency) โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีประสิทธิผลการจัดการศึกษาอยู่ในระดับสูง ตัวแปรบรรยากาศโรงเรียนในปัจจัยด้านโรงเรียน ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ และตัวแปรการบริหารในปัจจัยด้านผู้บริหาร ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานของครูในปัจจัยด้านครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา คือ พฤติกรรมการบริหารและความคิดสร้างสรรค์ โดยทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 62 เปอร์เซ็นต์

ปิติชาย ต้นปิติ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเปิด แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parsons ผลวิจัยสรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการ

การปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการและความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปร 12 ตัว ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กร ได้ร้อยละ 78 ดังนี้ 1)ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์กร) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย

สุรัตน์ ศรีดาเดช (2549: 193) ได้วิจัยการนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญทางการบริหาร 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านระบบสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุวัตถุประสงค์ การบูรณาการ และการรักษาแบบแผน 2) องค์ประกอบด้านทักษะการบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 9 ประการ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะเชิงมโนคติ ทักษะเชิงจริยธรรม ทักษะเชิงวิชาการ ทักษะเชิงเทคโนโลยี ทักษะเชิง การวินิจฉัย ทักษะเชิงการติดต่อสื่อสาร และทักษะเชิงการเมือง 3) องค์ประกอบด้านหน้าที่ การบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การนำ การประสานงาน การงบประมาณ และการควบคุม 4) องค์ประกอบ ด้านบทบาทการบริหาร ประกอบด้วย องค์ประกอบกลุ่มใหญ่ 3 ประการ โดยประกอบไปด้วยบทบาทย่อยได้ 13 ประการ ได้แก่ กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร บทบาทเป็นผู้นำองค์กร บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ และบทบาทเป็นผู้สร้างทีมงาน กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ และ บทบาทเป็นผู้นิเทศงาน กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อควน บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Friedlander & Pickle (1968) ศึกษาประสิทธิผลองค์กรในบริษัทธุรกิจขนาดเล็ก 97 แห่งในปี 1968 โดยพิจารณาองค์กรในรูประบบเปิด ซึ่งมีการเติบโตและการอยู่รอดได้ โดยมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างระบบภายในและระบบภายนอก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของ ความมีประสิทธิผลองค์กรในด้านความสามารถในการทำกำไร การสร้างความพึงพอใจให้สมาชิก การมีคุณค่าต่อสังคม การเจริญเติบโต การสนองตอบต่อระบบย่อยและการสนองตอบต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเกณฑ์

การประเมินผลองค์การสะท้อนให้เห็นถึงการพึ่งพาอาศัยกันของตัวแปรดังกล่าวในการมีประสิทธิผลขององค์การ

Mott (1972) ศึกษาประสิทธิผลองค์การในองค์การหลายประเภทในปี 1972 ในมิติความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถยืดหยุ่นได้ ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิผลรวมขององค์การสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยทั้งสามดังกล่าว

Cameron (1978: 613) ได้วิจัยประเมินประสิทธิผลองค์การระดับสถาบันอุดมศึกษาในนิวยอร์กแลนด์ 6 แห่ง โดยในขั้นต้นได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและอาจารย์แห่งละประมาณ 14 – 15 คนแล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามผู้บริหารและหัวหน้าภาควิชาพบว่า มีมิติของประสิทธิผลองค์การและเกณฑ์การวัดซึ่งจัดประเภทได้กว้างๆ 9 มิติ คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียนพัฒนาการทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาด้านวิชาชีพของผู้เรียน พัฒนาการด้านบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในด้านการจ้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร พัฒนาการด้านวิชาชีพของอาจารย์ ความเปิดของระบบความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพขององค์การ มิติทั้ง 9 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมากในทางบวก ประสิทธิผลองค์การมีหลายมิติไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยว แต่อย่างไรก็ตามการมีประสิทธิผลองค์การในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลองค์การในอีกมิติหนึ่ง ไม่มีสถาบันการศึกษาใดมีประสิทธิผลองค์การในทุกมิติ (กรณี กิรีติบุตร, 2529: 70-71 ; Smart and et al. 1997: 256-257) การศึกษาของคามรอนยังขาดการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ซึ่งกระทบกับผลการปฏิบัติขององค์การ เช่น กระบวนการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์ กลุ่มผู้บริหารและนักเรียน (Finn & Manno, 1996: 44-53)

Price & Lawless (1979: 32-33) ศึกษาความมีประสิทธิผลองค์การในด้านของการบรรลุเป้าหมายโดยศึกษาในองค์การทุกประเภทในปี 1968 เช่น องค์การธุรกิจโรงพยาบาล เรือนจำ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงพยาบาลและหน่วยงานต่างๆของรัฐพบตัวแปรแทรกซ้อน 6 ชนิดที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การคือ ความสามารถในการผลิต ขวัญ การทำตามระเบียบ การปรับตัว ความเป็นปึกแผ่นและความมั่นคงขององค์การ

Dunaway (1997: 2730-B) ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานทางธุรกิจจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามกลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร 159 คน กลุ่มที่ปรึกษาทางด้านการบริหาร 134 คน และกลุ่มอาจารย์ที่สอนทางด้านการบริหารธุรกิจ 142 คน พบว่ากลุ่มตัวแทนที่ศึกษาทั้งสามกลุ่มไม่มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่ยอมรับของประสิทธิผลองค์การ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวไม่มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การเมื่อแยกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ อีกทั้งเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์การไม่สามารถจัดกลุ่มเป็นชนิดที่ชัดเจนคงที่ได้

Bechger & Boerman (1997: 189–213) ศึกษาการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาของเนเธอร์แลนด์พบว่า การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับกลาง

Lamb (1998: 4581-A) ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการพยาบาล และวิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยใช้กรอบการศึกษาประสิทธิผลองค์กรของคามาเรอน สอบถามจากผู้บริหาร 58 คนพบว่าสถาบันดังกล่าว มีประสิทธิผลสูงสุดในด้านมิติที่อาจารย์และผู้บริหาร พึงพอใจในการจ้างงาน การพัฒนาวิชาชีพของนักศึกษา และนักศึกษาพึงพอใจกับการศึกษา และมีประสิทธิผลต่ำสุดในมิติด้านการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของอาจารย์และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร อีกทั้งขนาดของจำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ประจำที่ทำงานเต็มเวลา ระดับการศึกษาของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์กร

Pounder (1999: 389) ได้ศึกษาประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 7 แห่งในฮ่องกงโดยในขั้นแรกเชิญผู้บริหารมาร่วมให้ข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่า ซึ่งมีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน ( 1. ผลผลิต - ประสิทธิภาพ 2. คุณภาพ 3. ความสามัคคี - ขวัญ 4. ความพร้อม – การปรับตัว 5. การจัดการข่าวสาร - การติดต่อสื่อสาร 6. ความเจริญเติบโต-ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 7. การวางแผน - กำหนดเป้าหมาย 8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 9. ความมั่นคง - การควบคุม) แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับถามอาจารย์และเจ้าหน้าที่ธุรการ 173 คน พบว่าประสิทธิผลองค์กรเป็นการมีความสมดุลที่เกิดจากการเรียกร่องต่างๆ ในองค์กร ซึ่งสะท้อนออกมาในมิติที่สมดุลในด้านต่างๆ ของประสิทธิผลองค์กร การเน้นมิติความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติเพียงด้านใดด้านหนึ่งขององค์กรและละเลยด้านอื่นๆ จะทำให้ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมลดลง องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถรักษามิติของประสิทธิผลในด้านต่างๆไว้ให้เกิดความสมดุล นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างอย่างสำคัญในมิติด้านผลผลิต - ประสิทธิภาพและความเป็นปึกแผ่นขององค์กร องค์กรที่เน้นผลผลิต - ประสิทธิภาพมากเกินไปอาจนำไปสู่การขาดขวัญและกำลังใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และขาดความผูกพันต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครองโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการตามขั้นตอนระเบียบวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัย

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ 1) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร 2) ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้กรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

##### ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดย 1) ศึกษาข้อมูลจำนวนประชากรและชื่อโรงเรียนผู้ให้ข้อมูล และ 2) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ชื่อและจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

##### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ โดย 1) กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ 2) กำหนดโครงสร้างตัวแปร 3) ตรวจสอบโครงสร้างตัวแปร 4) สร้างเครื่องมือ และ 5) ตรวจสอบความตรงและหาค่าความเที่ยง นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ แล้วสรุปข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหาร



จัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์หาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ต่อมานำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปทดลองเก็บข้อมูล (Try out) จากกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้อมาทดสอบความถูกต้อง จะได้คำนิยามและโครงสร้างตัวแปรของปัจจัยการบริหารจัดการ ตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียน และ แบบสอบถาม

#### ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

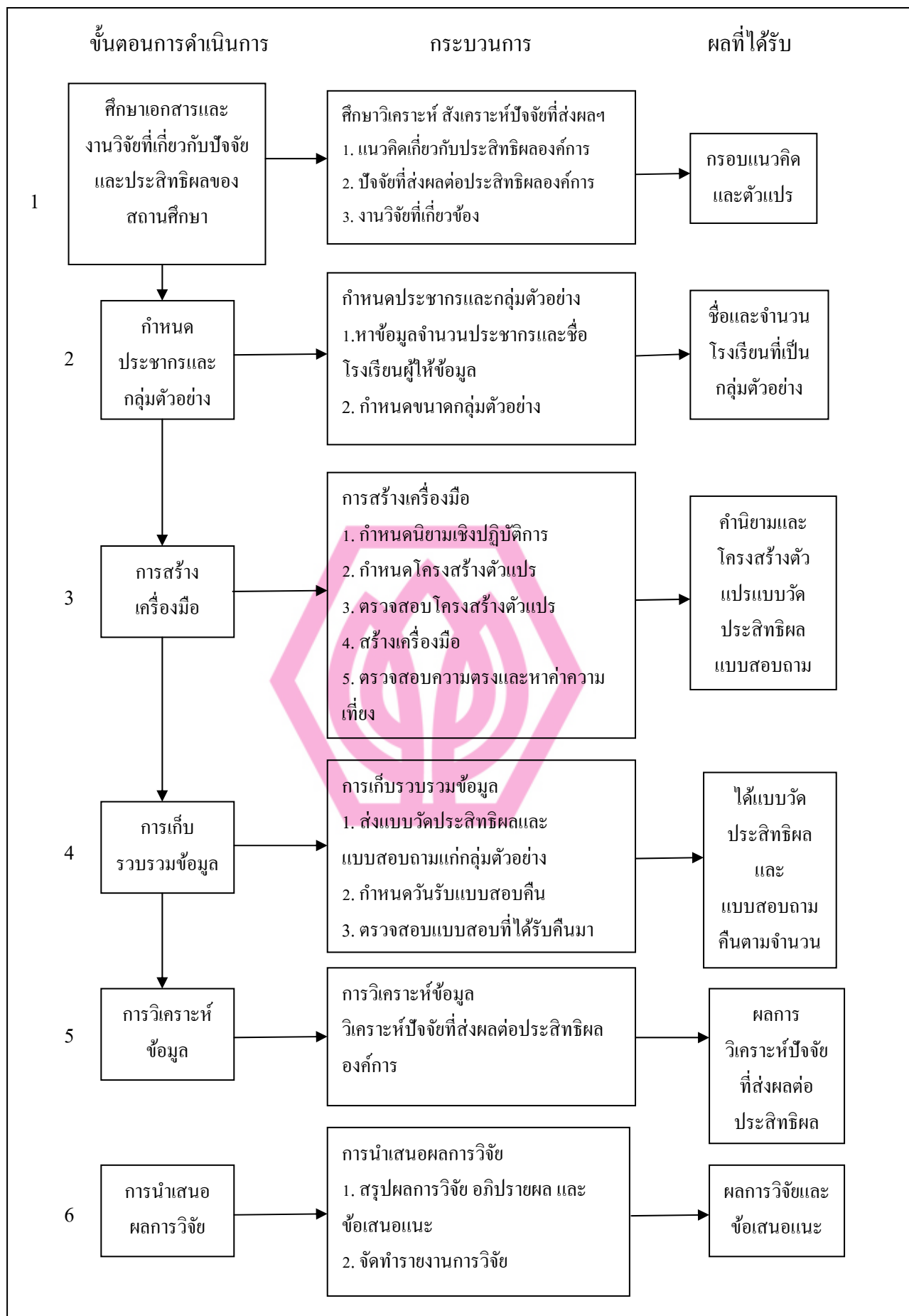
หลังจากนำแบบสอบถามขอคำแนะนำความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว จะนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 1) ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง 2) กำหนดวันรับแบบสอบถามคืน 3) ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนตามจำนวน

#### ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้อง

#### ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม



ภาพประกอบที่ 3.1 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ตัวแปรพื้นฐาน

เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา

เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการและประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียน จากการสรุปผลการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและสรุปผลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

**ตัวแปรต้น** ได้แก่ ปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียน

1. ปัจจัยในด้านการบริหาร
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม
3. ปัจจัยด้านครู
4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร
5. ปัจจัยด้านโรงเรียน

**ตัวแปรตาม** ได้แก่ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

## ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ**

### ระยะที่ 1

เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

### กลุ่มที่ศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) และมีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 3 ปี
- 2) อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive method) เนื่องจากเป็นโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร และมีผู้ปกครองให้ความสนใจนำบุตรหลานเข้าศึกษาในลำดับต้นๆ ใน 5 อันดับแรก

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

#### **การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ**

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การสร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ ตัวแปรที่เป็นกรอบความคิด ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

- 1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นความรู้เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

- 1.3 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

- 1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำไปสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการใดที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 10 ข้อ

- ตอนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แบบเลือกรายการ (Check Listform) จำนวน 13 ข้อ

- ตอนที่ 3 แบบแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ไม่ถามชี้แนะและสัมภาษณ์โดยใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview)

## การวิเคราะห์ข้อมูล

นำบทสรุปองค์ประกอบของการสัมภาษณ์และข้อสรุปจากการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นตัวแปร แล้วนำมาสร้างกระทงคำถามของแบบสอบถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับตอบวัตถุประสงค์ที่ 2 ต่อไปอีกทั้งข้อมูลและข้อค้นพบที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจะสามารถนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารและพัฒนาโรงเรียนในกลุ่มสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้อีกด้วย

### ระยะที่ 2

เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 9,289 คน ในโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ) มีทั้งหมด 20 แห่งดังนี้

1. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ, โครงการพิเศษ, โครงการพหุภาษา)
2. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน
3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์)
4. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง)
5. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม)
6. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)
7. โรงเรียนสาธิตมัธยมมหาวิทยาลัยนเรศวร
8. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

9. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายประถม)
10. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)
11. โรงเรียนสาธิต "พิบูลย์บำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา
12. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน
13. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายประถม)
14. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)
15. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
16. ศูนย์การศึกษาปฐมวัยคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
17. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
18. โรงเรียนอนุบาลสาธิตคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตปัตตานี
19. โรงเรียนประถมสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
20. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายมัธยม)

ที่มา : สถิติการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ  
อุดมศึกษา ปีการศึกษา 2551 :สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ 5 คน รองผู้อำนวยการ 20 คน หัวหน้ากลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ 40 คน ครู-อาจารย์ผู้สอน จำนวน 605 คน สุ่มมา 460 คน เจ้าหน้าที่สนับสนุน  
ทางการศึกษา จำนวน 200 คน สุ่มมา 179 คน และผู้ปกครอง จำนวน 8,419 คน สุ่มมา 1,519 คน  
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร  
5 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 9,289 คน สุ่มมา 2,224 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ดัง  
แสดงในตารางที่ 3.1 และ 3.2

**ตารางที่ 3.1** รายชื่อโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
เขตกรุงเทพมหานคร

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน  | เปิดสอนระดับ             |
|-------|---|--------------------------|
| 1     | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ) | อนุบาล,ป.1-ป.6 , ม.1-ม.6 |
| 2     | โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)                              | ม.1-ม.6                  |
| 3     | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)                                | ม.1-ม.6                  |
| 4     | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน                              | ม.1-ม.6                  |
| 5     | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)               | ม.1-ม.6                  |

ที่มา : สถิติการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2551 :สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคน รวมผู้บริหารจำนวน 40 คน และครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา ผู้ปกครอง ใช้ตารางสำเร็จรูปการสุ่มกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ความเชื่อมั่น95%(ฉัตรศิริปิยะพิมลสิทธิ์, 2554:106)



ตารางที่ 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

| ลำดับ      | ชื่อโรงเรียน   | ผู้อำนวยการ | รองผู้อำนวยการ | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ | ครู-อาจารย์ |               | เจ้าหน้าที่สนับสนุน |               | ผู้ปกครอง |               | รวม     |               |
|------------|--|-------------|----------------|-----------------------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|-----------|---------------|---------|---------------|
|            |  |             |                |                             | ประชากร     | กลุ่มตัวอย่าง | ประชากร             | กลุ่มตัวอย่าง | ประชากร   | กลุ่มตัวอย่าง | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
| 1          | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ) | 1           | 4              | 8                           | 99          | 79            | 25                  | 24            | 1,621     | 298           | 1,758   | 415           |
| 2          | โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)                               | 1           | 4              | 8                           | 112         | 86            | 45                  | 40            | 1,457     | 297           | 1,627   | 436           |
| 3          | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)                                 | 1           | 4              | 8                           | 141         | 104           | 39                  | 35            | 2,108     | 313           | 2,301   | 465           |
| 4          | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน                               | 1           | 4              | 8                           | 142         | 104           | 27                  | 25            | 1,562     | 303           | 1,744   | 445           |
| 5          | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)                | 1           | 4              | 8                           | 111         | 87            | 64                  | 55            | 1,671     | 308           | 1,859   | 463           |
| <b>รวม</b> |  | 5           | 20             | 40                          | 605         | 460           | 200                 | 179           | 8,419     | 1,519         | 9,289   | 2,224         |

ที่มา: รายงานการประเมินตนเองของแต่ละโรงเรียน ปีการศึกษา 2555

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นแบบตรวจสอบรายการ (check list form)

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาวิเคราะห์แบบสอบถามปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยไว้ในการสร้างเครื่องมือเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยสร้างข้อคำถามคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

2. สร้างแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 3 ฉบับ ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ฉบับที่ 2 สำหรับครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และฉบับที่ 3 สำหรับผู้ปกครอง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List Form) เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมที่เป็นปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสีและคณะ, 2547)

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

## ตัวอย่างแบบสอบถามความคิดเห็น

### แบบสอบถามความคิดเห็น

#### เรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ฉบับสำหรับผู้บริหาร ครูและเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาที่ทำการสอนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกรายการ (check list form) จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 76 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 37 ข้อ สำหรับของผู้ปกครองจะถามเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเท่านั้น จำนวน 15 ข้อ

3. นำข้อคำถาม มาสร้างเป็นแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ที่มีประสบการณ์และ/หรือมีวุฒิปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา เพื่อหาค่าความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ และตรวจสอบความชัดเจนของภาษา โดยใช้เกณฑ์การกำหนดคะแนนความคิดเห็นไว้ ดังนี้ (ส่วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2539: 248-249)

+1 หมายถึง ข้อความมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการ

-1 หมายถึง ข้อความไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด

จากนั้นบันทึกผลการพิจารณาถึงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในแต่ละข้อ แล้วนำไปหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหรือค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.8 ไว้ ดังนี้

1) แบบสอบถามปัจจัยการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งหมด 374 ข้อ นำไปใช้ได้ 249 ข้อ

2) แบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งหมด 172 ข้อ นำไปใช้ได้ 126 ข้อ

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งในเรื่องภาษาและเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขถูกต้องสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามจากโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 60 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู-อาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา จำนวน 30 คน ผู้ปกครอง 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ที่จะนำมาใช้สร้างแบบสอบถามได้อยู่ในระดับ 0.8 (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2543: 24) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เท่ากับ .994 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เท่ากับ .994 และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ของผู้ปกครองเท่ากับ .911

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ส่งถึงผู้บริหาร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำหนังสือแนะนำตัวและแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุน และผู้ปกครองของนักเรียนโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 5 โรงเรียน โดยผู้วิจัยไปติดต่อด้วยตนเองที่โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครแต่ละแห่ง และนัดหมายวันเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน

3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยไปรับด้วยตนเอง ซึ่งมีแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร 65 ชุด ได้รับคืน 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แบบสอบถามสำหรับครูและเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา 639 ชุด ได้รับคืน 635 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.37 และแบบสอบถามสำหรับผู้ปกครอง 1519 ชุด ได้รับคืน 1516 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.8

4. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลมาจัดระบบเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครอง ด้วยความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และวิเคราะห์ 1.1 สภาพการบริหารจัดการ และ 1.2 ประสิทธิภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในภาพรวมและรายด้าน

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมหรือกิจกรรมใดก็ตามก็แสดงว่าลักษณะภาคปฏิบัติตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของศิริชัย กาญจนวสีและคณะ (2547) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

## สถิติที่ใช้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ
  - 1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (Validity)
  - 1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)
2. สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistics) ได้แก่
  - 2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
  - 2.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
  - 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย
  - 3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation)
  - 3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ LISREL



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

- 1.1 ผู้บริหาร
- 1.2 ครู-อาจารย์ผู้สอน
- 1.3 เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา
- 1.4 ผู้ปกครอง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

2.1 สภาพการบริหารจัดการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา

2.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครอง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

3.1 ข้อมูลทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร จากผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 นำเสนอปัจจัยต่างๆที่วิเคราะห์ได้ ได้แก่

3.2.1 ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

3.2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (A Confirmatory Factor Analysis: The First Order)

3.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order)



3.2.4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์มีความสะดวกและมีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนตัวแปรต่างๆ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

|          |     |   |
|----------|-----|---|
| n        | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  |
| Mean     | แทน | ค่าเฉลี่ย   |
| S.D.     | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)   |
| p        | แทน | ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (Probability)  |
| b        | แทน | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)   |
| SE       | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)  |
| $R^2$    | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (Coefficient of Determination)  |
| $\chi^2$ | แทน | ค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi-square)   |
| df       | แทน | ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)  |
| GFI      | แทน | ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index)  |
| AGFI     | แทน | ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)                   |
| RMR      | แทน | ดัชนีรากของกำลังสองค่าเฉลี่ยของเศษ (Root Mean square Residual)                                |
| SRMR     | แทน | ดัชนีรากของกำลังสองค่าเฉลี่ยของเศษ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean square Residual) |
| RMSEA    | แทน | ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean square Error of Approximation)      |
| PGFI     | แทน | ดัชนีวัดความประหยัดระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index)                     |

|      |     |  |
|------|-----|--|
| CFI  | แทน | ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ<br>(Comparative Fit Index) |
| NFI  | แทน | ค่าดัชนีวัดความเหมาะสมพอดีอิงเกณฑ์<br>(Normed Fit Index)               |
| NNFI | แทน | ค่าดัชนีวัดความเหมาะสมพอดีไม่อิงเกณฑ์<br>(Non-Normed Fit Index)        |

### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

|           |     |                                     |
|-----------|-----|-------------------------------------|
| Adm       | แทน | ปัจจัยด้านการบริหาร                 |
| Env       | แทน | ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม               |
| Teach     | แทน | ปัจจัยด้านครู                       |
| Admin     | แทน | ปัจจัยด้านผู้บริหาร                 |
| Sch       | แทน | ปัจจัยด้านโรงเรียน                  |
| Gen_adm   | แทน | การบริหารงานทั่วไป                  |
| Aca_adm   | แทน | การบริหารวิชาการ                    |
| Pers_adm  | แทน | การบริหารบุคคล                      |
| Bud_adm   | แทน | การบริหารงบประมาณ                   |
| Organ     | แทน | บรรยากาศองค์การ                     |
| Attac     | แทน | ความผูกพันต่อองค์การ                |
| Sch_com   | แทน | ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน |
| Expc_com  | แทน | ความคาดหวังของชุมชน                 |
| Spi_teach | แทน | วิญญาณความเป็นครู                   |
| Man_tec   | แทน | การจัดการเรียนการสอน                |
| Har       | แทน | ความสามัคคีของบุคลากร               |
| Dev_pers  | แทน | การพัฒนาบุคลากร                     |
| Sat       | แทน | ความพึงพอใจในการทำงาน               |
| Motiv     | แทน | แรงจูงใจในการทำงาน                  |
| Tec_stu   | แทน | ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน   |
| Mora_wo   | แทน | ขวัญในการปฏิบัติงาน                 |
| Moral     | แทน | คุณธรรมจริยธรรม                     |
| Lead_sh   | แทน | ภาวะผู้นำ                           |

|          |     |   |
|----------|-----|---|
| Com      | แทน | การติดต่อสื่อสาร                                    |
| Aca_lead | แทน | ภาวะผู้นำทางวิชาการ                                 |
| Str      | แทน | การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม                           |
| Vis      | แทน | วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ                         |
| Res_lea  | แทน | การจัดทรัพยากรการเรียนรู้                           |
| Inf_tech | แทน | การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ<br>การสื่อสารในการบริหาร |
| Mon_eva  | แทน | การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า                   |
| Efsh     | แทน | ประสิทธิผลด้านโรงเรียน                              |
| Eft      | แทน | ประสิทธิผลด้านครู                                   |
| Efa      | แทน | ประสิทธิผลด้านนักเรียน                              |



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม .

ตารางที่ 4.1.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร

|                                  | ข้อมูลทั่วไป        | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------------------|---------------------|------------|--------|
| 1.เพศ                            | ชาย                 | 31         | 47.69  |
|                                  | หญิง                | 34         | 52.31  |
| 2. อายุ                          | น้อยกว่า 31-40ปี    | 4          | 6.15   |
|                                  | 41 – 50 ปี          | 25         | 38.46  |
|                                  | มากกว่า50 ปี        | 36         | 55.39  |
| 3. ระดับการศึกษา                 | ต่ำกว่าปริญญาตรี    | -          | -      |
|                                  | ปริญญาตรี           | 13         | 20.00  |
|                                  | ปริญญาโท            | 50         | 76.92  |
|                                  | ปริญญาเอก           | 2          | 3.08   |
| 4. ประสบการณ์<br>การสอน/อายุงาน  | น้อยกว่า 5 ปี       | 1          | 1.54   |
|                                  | 5 – 10 ปี           | 6          | 9.23   |
|                                  | 11 – 20 ปี          | 26         | 40.00  |
|                                  | 21 – 30 ปี          | 22         | 33.85  |
|                                  | 31 ปี ขึ้นไป        | 10         | 15.38  |
| 5. ตำแหน่งงาน                    | ผู้อำนวยการ         | 5          | 7.69   |
|                                  | รองผู้อำนวยการ      | 20         | 30.77  |
|                                  | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ   | 40         | 61.54  |
| 6. ประสบการณ์<br>การบริหาร       | น้อยกว่า 5 ปี       | 23         | 35.49  |
|                                  | 5 – 10 ปี           | 30         | 46.15  |
|                                  | 11 – 15 ปี          | 8          | 12.31  |
|                                  | มากกว่า 15 ปีขึ้นไป | 4          | 6.15   |
| 7. เคยได้รับการอบรม<br>การบริหาร | เคย                 | 29         | 44.61  |
|                                  | ไม่เคย              | 36         | 55.39  |
|                                  | รวม                 | 65         | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกตาม เพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 เพศชาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 47.69 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 55.39 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 50-41 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา สูงสุด คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การสอน/อายุงาน พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์การสอน/อายุงานอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา มีประสบการณ์การสอน/อายุงาน 30-21 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 33.85 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ผู้บริหารเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 รองผู้อำนวยการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ การบริหาร อยู่ในช่วง 5 –10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 รองลงมา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35.49 เมื่อจำแนกตามการได้รับการอบรมการบริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอบรมการบริหาร จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 55.39 และ ผู้บริหารที่เคยได้รับการอบรมการบริหาร จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 44.61

ตารางที่ 4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครู-อาจารย์ผู้สอน

|                                 | ข้อมูลทั่วไป                    | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------------|---------------------------------|------------|--------|
| 1. เพศ                          | ชาย                             | 159        | 34.95  |
|                                 | หญิง                            | 296        | 65.05  |
| 2. อายุ                         | น้อยกว่า 30 ปี                  | 143        | 31.43  |
|                                 | 31 – 40 ปี                      | 172        | 37.80  |
|                                 | 41 – 50 ปี                      | 77         | 16.92  |
|                                 | มากกว่า 50 ปี                   | 63         | 13.85  |
| 3. ระดับการศึกษา                | ต่ำกว่าปริญญาตรี                | 5          | 1.10   |
|                                 | ปริญญาตรี                       | 194        | 42.64  |
|                                 | ปริญญาโท                        | 245        | 53.84  |
|                                 | ปริญญาเอก                       | 11         | 2.42   |
| 4. ประสบการณ์<br>การสอน/อายุงาน | น้อยกว่า 5 ปี                   | 140        | 30.77  |
|                                 | 5 – 10 ปี                       | 127        | 27.91  |
|                                 | 11 – 20 ปี                      | 106        | 23.30  |
|                                 | 21 – 30 ปี                      | 45         | 9.89   |
|                                 | 31 ปี ขึ้นไป                    | 37         | 8.13   |
| 5. กลุ่มสาระการเรียนรู้         | ภาษาไทย                         | 57         | 12.53  |
|                                 | คณิตศาสตร์                      | 64         | 14.07  |
|                                 | วิทยาศาสตร์                     | 71         | 15.60  |
|                                 | สังคมศึกษา ศาสนาและ<br>วัฒนธรรม | 62         | 13.63  |
|                                 | สุขศึกษาและพลศึกษา              | 46         | 10.11  |
|                                 | ศิลปะ                           | 45         | 9.89   |
|                                 | การงานอาชีพและ<br>เทคโนโลยี     | 39         | 8.57   |
|                                 | ภาษาต่างประเทศ                  | 66         | 14.50  |
|                                 | พัฒนาผู้เรียน                   | 5          | 1.10   |
|                                 | รวม                             | 455        | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1.2 แสดงจำนวนครู-อาจารย์ ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกครู-อาจารย์ผู้สอนตามเพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 65.05 เพศชายจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 34.95 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ครู-อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมาคืออายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 31.43 ปี เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าครู-อาจารย์ผู้สอนมีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 53.84 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 42.64 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์สอน/อายุงาน พบว่าครู-อาจารย์ผู้สอนมีประสบการณ์สอน/อายุงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมามีประสบการณ์สอน/อายุงานในช่วง 5-10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ครู-อาจารย์ผู้สอนสังกัดกลุ่มการเรียนรู้วิทยาศาสตร์จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 รองลงมาคือกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50





ตารางที่ 4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา

|                           | ข้อมูลทั่วไป        | จำนวน(คน) | ร้อยละ |
|---------------------------|---------------------|-----------|--------|
| 1. เพศ                    | ชาย                 | 32        | 17.78  |
|                           | หญิง                | 148       | 82.22  |
| 2. อายุ                   | น้อยกว่า 30 ปี      | 37        | 20.56  |
|                           | 31 – 40 ปี          | 80        | 44.44  |
|                           | 41 – 50 ปี          | 27        | 15.00  |
|                           | มากกว่า 50 ปี       | 36        | 20.00  |
| 3. ระดับการศึกษา          | ต่ำกว่าปริญญาตรี    | 16        | 8.89   |
|                           | ปริญญาตรี           | 140       | 77.78  |
|                           | ปริญญาโท            | 24        | 13.33  |
|                           | ปริญญาเอก           | -         | -      |
| 4. ประสบการณ์<br>/อายุงาน | น้อยกว่า 5 ปี       | 41        | 22.78  |
|                           | 5 – 10 ปี           | 34        | 18.89  |
|                           | 11 – 20 ปี          | 72        | 40.00  |
|                           | 21 – 30 ปี          | 23        | 12.78  |
|                           | 31 ปี ขึ้นไป        | 10        | 5.55   |
| 5. เจ้าหน้าที่สนับสนุน    | ฝ่ายบริหารและธุรการ | 71        | 39.44  |
|                           | ห้องสมุด            | 11        | 6.11   |
|                           | สำนักงานบริการ      |           |        |
|                           | การศึกษา            | 34        | 18.89  |
|                           | อื่นๆ               | 64        | 35.56  |
|                           | รวม                 | 180       | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1.3 แสดงจำนวนเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาตามเพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 82.22 เพศชายจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 17.78 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 20.56 ปี เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษามีระดับการศึกษาสูงสุด คือระดับปริญญาตรี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์/อายุงาน พบว่า เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษามีประสบการณ์/อายุงานอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ ประสบการณ์/อายุงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.78 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนับสนุน พบว่า เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา สังกัดฝ่ายบริหารและธุรการจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 39.44 รองลงมา คือ ฝ่ายอื่นๆ ได้แก่ ไลตทัศน์ศึกษา ฝ่ายบริการ เป็นต้น จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 35.56



ตารางที่ 4.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปกครอง

|                                 | ข้อมูลทั่วไป          | จำนวน(คน) | ร้อยละ |
|---------------------------------|-----------------------|-----------|--------|
| 1.เพศ                           | ชาย                   | 517       | 34.10  |
|                                 | หญิง                  | 999       | 65.90  |
| 2. อายุ                         | ต่ำกว่า ปี 40 – 31    | 170       | 11.21  |
|                                 | 41 – 50 ปี            | 992       | 65.44  |
|                                 | มากกว่า ปี 50         | 354       | 23.35  |
| 3. ระดับการศึกษา                | ต่ำกว่าปริญญาตรี      | 155       | 10.23  |
|                                 | ปริญญาตรี             | 750       | 49.47  |
|                                 | ปริญญาโท              | 480       | 31.66  |
|                                 | ปริญญาเอก             | 131       | 8.64   |
| 4. อาชีพ                        | รับราชการ             | 288       | 18.99  |
|                                 | รัฐวิสาหกิจ           | 146       | 9.63   |
|                                 | ธุรกิจส่วนตัว         | 502       | 33.12  |
|                                 | รับจ้าง               | 275       | 18.14  |
|                                 | อื่นๆ                 | 305       | 20.12  |
| 5. เป็นผู้ปกครอง<br>ของนักเรียน | ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 | 248       | 16.36  |
|                                 | ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 | 245       | 16.16  |
|                                 | ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 | 213       | 14.05  |
|                                 | ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 | 346       | 22.83  |
|                                 | ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 | 257       | 16.95  |
|                                 | ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 | 207       | 13.65  |
|                                 | รวม                   | 1,516     | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1.4 แสดงจำนวนผู้ปกครองในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกผู้ปกครองตามเพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 999 คน คิดเป็นร้อยละ 65.90 เพศชายจำนวน 517 คน คิดเป็นร้อยละ 34.10 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ปกครองมีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี จำนวน 992 คน คิดเป็นร้อยละ 65.44 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 354 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35 ปี เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ปกครองมีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 750 คน คิดเป็นร้อยละ 49.47 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 480 คน คิดเป็นร้อยละ 31.66 เมื่อจำแนกตามอาชีพ พบว่าผู้ปกครองมีธุรกิจส่วนตัว จำนวน 502 คน คิดเป็นร้อยละ 33.12 รองลงมามีอาชีพอื่นๆ เช่น แพทย์ พนักงานมหาวิทยาลัย หนายความ เป็นต้น จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 20.12 เมื่อจำแนกตามชั้นเรียนของนักเรียน พบว่าผู้ปกครองเป็นผู้ปกครองของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 22.83 รองลงมาคือระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 16.95



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียน  
สาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิผลของสถานศึกษาใน  
โรงเรียน

ตารางที่ 4.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ และประสิทธิผลของสถานศึกษาใน  
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
เขตกรุงเทพมหานคร  
(รายปัจจัยของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา)

| ปัจจัยด้าน                          | Mean        | S.D.        | ระดับความคิดเห็น |
|-------------------------------------|-------------|-------------|------------------|
| <b>การบริหาร</b>                    | <b>3.86</b> | <b>0.66</b> | <b>มาก</b>       |
| การบริหารวิชาการ                    | 4.04        | 0.71        | มาก              |
| การบริหารงานทั่วไป                  | 3.99        | 0.70        | มาก              |
| การบริหารงบประมาณ                   | 3.92        | 0.73        | มาก              |
| การบริหารบุคคล                      | 3.85        | 0.75        | มาก              |
| <b>สภาพแวดล้อม</b>                  | <b>3.85</b> | <b>0.71</b> | <b>มาก</b>       |
| ความผูกพันต่อองค์กร                 | 3.98        | 0.75        | มาก              |
| บรรยากาศขององค์กร                   | 3.90        | 0.74        | มาก              |
| ความคาดหวังของชุมชน                 | 3.89        | 0.72        | มาก              |
| ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน | 3.86        | 0.87        | มาก              |
| <b>ครู</b>                          | <b>3.81</b> | <b>0.71</b> | <b>มาก</b>       |
| วิญญานความเป็นครู                   | 4.19        | 0.68        | มาก              |
| ความสามัคคีของบุคลากร               | 4.01        | 0.79        | มาก              |
| ขวัญในการปฏิบัติงาน                 | 4.07        | 0.75        | มาก              |
| การพัฒนาบุคลากร                     | 3.94        | 0.84        | มาก              |
| การจัดการเรียนการสอน                | 3.81        | 0.84        | มาก              |
| ความพึงพอใจในการทำงาน               | 3.77        | 0.87        | มาก              |
| แรงจูงใจ                            | 3.74        | 0.87        | มาก              |
| ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน   | 3.70        | 0.90        | มาก              |

ตารางที่ 4.2.1 (ต่อ)

| ปัจจัยด้าน                                      | Mean        | S.D.        | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| <b>ผู้บริหาร</b>                                | <b>3.84</b> | <b>0.78</b> | <b>มาก</b>       |
| การติดต่อสื่อสาร                                | 4.06        | 0.79        | มาก              |
| คุณธรรมจริยธรรม                                 | 3.89        | 0.76        | มาก              |
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ                             | 3.89        | 0.86        | มาก              |
| ภาวะผู้นำ                                       | 3.82        | 0.88        | มาก              |
| <b>โรงเรียน</b>                                 | <b>3.79</b> | <b>0.69</b> | <b>มาก</b>       |
| การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร | 3.98        | 0.76        | มาก              |
| โครงสร้างที่เหมาะสม                             | 3.93        | 0.81        | มาก              |
| การจัดทรัพยากรการเรียนรู้                       | 3.92        | 0.76        | มาก              |
| การติดตามและประเมินผล                           | 3.80        | 0.75        | มาก              |
| วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ                     | 3.75        | 0.78        | มาก              |
| <b>รวม</b>                                      | <b>3.81</b> | <b>0.64</b> | <b>มาก</b>       |
| <b>ประสิทธิผลของสถานศึกษา</b>                   | <b>3.89</b> | <b>0.62</b> | <b>มาก</b>       |
| ด้านนักเรียน                                    | 4.04        | 0.68        | มาก              |
| ด้านครู   | 3.94        | 0.70        | มาก              |
| ด้านโรงเรียน                                    | 3.85        | 0.65        | มาก              |

จากตารางที่ 4.2.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปร โดยพิจารณาในแต่ละตัวแปรย่อย ได้ผลดังนี้

ค่าเฉลี่ยปัจจัยการบริหารจัดการทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.86 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 3.84 3.81 และ 3.79 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียน สาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านการบริหาร พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านการบริหารในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.04 รองลงมา ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 3.92 และ 3.85 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา ใน

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการบริหารงานวิชาการสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.98 รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศองค์กรความคาดหวังของชุมชน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 3.89 และ 3.86 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยด้านครู พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านครูในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยวิญญานความเป็นครูมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.19 รองลงมา ได้แก่ ขวัญในการปฏิบัติงาน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนการสอน ความพึงพอใจในการทำงานแรงจูงใจ และ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 4.01 3.94 3.81 3.77 3.74 และ 3.70 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านครูในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และวิญญานความเป็นครูสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยด้านผู้บริหาร พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านผู้บริหารในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.06 รองลงมา ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 3.89 และ 3.82 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการติดต่อสื่อสารสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยด้านโรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านโรงเรียนในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.98 รองลงมา ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การติดตามและประเมินผล และวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 3.92 3.80 และ 3.75 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านโรงเรียนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ



ประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยค่านักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.04 รองลงมา ได้แก่ ด้านครูและด้านโรงเรียนซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และ 3.85 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และค่านักเรียนสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ



ตารางที่ 4.2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการอุดมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง

| ข้อความ  | Mean        | S.D.        | ระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|-------------|------------------|
| <b>ประสิทธิผลด้านนักเรียน</b>  | <b>3.77</b> | <b>0.56</b> | <b>มาก</b>       |
| 1. เมื่อเปรียบเทียบกับ โรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้มีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนในโรงเรียนอื่น | 3.92        | 0.81        | มาก              |
| 2. นักเรียนในระดับชั้นสูงสุดของโรงเรียน สามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้มากกว่าร้อยละ 80                            | 3.89        | 0.84        | มาก              |
| 3. นักเรียนของท่านมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน  | 3.85        | 0.80        | มาก              |
| 4. นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นที่พึงพอใจในสายตาของชุมชน   | 3.84        | 0.81        | มาก              |
| 5. นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง  | 3.79        | 0.81        | มาก              |
| 6. ท่านพอใจในการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  | 3.79        | 0.84        | มาก              |
| 7. นักเรียนของท่านรู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง   | 3.77        | 0.80        | มาก              |
| 8. นักเรียนของท่านมีวินัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อย   | 3.77        | 0.84        | มาก              |
| 9. นักเรียนปฏิบัติตามปรัชญาของโรงเรียน   | 3.75        | 0.82        | มาก              |
| 10. เมื่อเปรียบเทียบกับ โรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้ได้รับคำชมเชยว่าเป็นผู้มีกิริยามารยาทดีกว่าโรงเรียนอื่น  | 3.75        | 0.84        | มาก              |
| 11. นักเรียนมีความสนใจ และกระตือรือร้นต่อการเรียน  | 3.73        | 0.85        | มาก              |
| 12. นักเรียนมีความสามารถในการเรียนวิชาพื้นฐาน  | 3.71        | 0.83        | มาก              |
| 13. นักเรียนมีผลงานอื่นๆที่แสดงถึงความก้าวหน้าของตน  | 3.71        | 0.81        | มาก              |

ตารางที่ 4.2.2 (ต่อ)

| ข้อความ   | Mean        | S.D.        | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| 14. นักเรียนในโรงเรียนมักได้รับรางวัลทางด้านวิชาการจากหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนภายนอกโรงเรียน | 3.67        | 0.89        | มาก              |
| 15. นักเรียนมีความสามารถทางการเรียนโดยเฉลี่ยสูงขึ้นตามที่โรงเรียนกำหนด                        | 3.63        | 0.80        | มาก              |
| <b>รวม</b>  | <b>3.77</b> | <b>0.83</b> | <b>มาก</b>       |

จากตารางที่ 4.2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้ปกครองได้ผลดังนี้

ประสิทธิภาพด้านนักเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพด้านนักเรียนในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 โดยประเด็นที่ว่า เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้มีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนในโรงเรียนอื่นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.92 รองลงมา ได้แก่ นักเรียนในระดับชั้นสูงสุดของโรงเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้มากกว่าร้อยละ 80 และนักเรียนของท่านมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ 3.85 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้ปกครองในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพของนักเรียนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และประเด็นที่ว่า เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้มีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนในโรงเรียนอื่นสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาใน  
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร

3.2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.3.1 ข้อมูลทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียน  
สาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
เขตกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน  
(รายละเอียดในภาคผนวก ก)

| ประสิทธิผลของโรงเรียน                                    | ปัจจัยการบริหารจัดการ |                 |         |               |              |
|--|-----------------------|-----------------|---------|---------------|--------------|
|  | ด้านบริหาร            | ด้านสภาพแวดล้อม | ด้านครู | ด้านผู้บริหาร | ด้านโรงเรียน |
| <b>ด้านโรงเรียน</b>                                      |                       |                 |         |               |              |
| 1. การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จผลลัพธ์/                   | 1.00                  | 0.57            | 1.00    | 1.00          | 0.57         |
| 2. ความสามารถในการปรับตัว                                | 0.29                  | 0.43            | 0.57    | 0.86          | 0.29         |
| 3. การบูรณาการ   | 0.71                  | 0.14            | 1.00    | 0.86          | 0.57         |
| 4. มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม                            | 0.86                  | 0.14            | 0.57    | 0.57          | 0.71         |
| 5. การระดมทรัพยากร                                       | 0.71                  | 0.29            | 0.29    | 0.71          | 0.14         |
| 6. ประสิทธิภาพ   | 1.00                  | 0.71            | 0.86    | 0.86          | 0.57         |
| 7. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต                              | 0.86                  | 0.29            | 0.71    | 0.71          | 0.57         |
| 8. สภาพสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้/บรรยากาศขององค์กร/ | 0.43                  | 0.71            | 0.43    | 0.29          | 0.71         |
| 9. การมีส่วนร่วมของชุมชน                                 | 0.57                  | 0.43            | 0.86    | 0.71          | 0.71         |
| <b>ด้านครู</b>   |                       |                 |         |               |              |
| 10. ความพึงพอใจของครู                                    | 1.00                  | 0.71            | 0.57    | 0.57          | 0.71         |
| 11. การพัฒนาบุคลากร                                      | 0.71                  | 0.14            | 0.43    | 0.86          | 0.29         |
| <b>ด้านนักเรียน</b>                                      |                       |                 |         |               |              |
| 12. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน                                | 0.71                  | 0.71            | 1.00    | 0.00          | 0.71         |

จากตารางที่ 4.3.1 เมื่อพิจารณาปัจจัยทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตฯตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ประสิทธิผลด้านโรงเรียน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จผลลัพธ์/ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ เท่ากับ 1.00 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ เท่ากับ 0.57

ความสามารถในการปรับตัว ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.86 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านครู ปัจจัยสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43 0.57 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านการบริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ เท่ากับ 0.29

การบูรณาการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.0 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการบริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.0 0.861 และ 57.0 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 0.14

มิวส์ทัศน์และพันธกิจร่วมผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.86 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57 0.71 และ 0.57 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 0.14

การระดมทรัพยากร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหาร และปัจจัยด้านผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.71 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครูและปัจจัยด้านโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.29 0.29 และ 0.14 ตามลำดับ

ประสิทธิภาพผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.00 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.86 0.86 0.71 และ 0.57 ตามลำดับ

ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.86 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน และปัจจัยสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่า 0.71 0.71 0.57 และ 0.29 ตามลำดับ

สภาพสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้/ศักยภาพขององ/ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามาก

ที่สุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.71 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารปัจจัยด้านครู และ ปัจจัยด้านผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43 0.43 และ 0.29 ตามลำดับ

การมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านครู ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.86 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้าน ผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านการบริหาร และปัจจัยสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.71 0.57 และ 0.43 ตามลำดับ

ประสิทธิผลด้านครู ได้แก่ ความพึงพอใจของครู ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัย ด้านการบริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านผู้บริหาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.57 0.71 0.71 และ 0.57ตามลำดับ

การพัฒนาบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.86 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านการ บริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.43 0.71 และ 0.29 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 0.14

ประสิทธิผลด้านนักเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เท่ากับ 0.71 ส่วนปัจจัยด้านผู้บริหารไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในด้านผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน

ตารางที่ 4.3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยการบริหารจัดการ

| ปัจจัยด้าน  | การบริหาร | สภาพแวดล้อม | ครู   | ผู้บริหาร | โรงเรียน |
|-------------|-----------|-------------|-------|-----------|----------|
| การบริหาร   | 1         |             |       |           |          |
| สภาพแวดล้อม | .73**     | 1           |       |           |          |
| ครู         | .72**     | .76**       | 1     |           |          |
| ผู้บริหาร   | .66**     | .74**       | .71** | 1         |          |
| โรงเรียน    | .74**     | .75**       | .76** | .73**     | 1        |
| Mean        | 3.86      | 3.85        | 3.81  | 3.84      | 3.79     |
| S.D.        | .66       | .71         | .71   | .78       | .69      |

หมายเหตุ \*\* $p < .01$

จากตารางที่ 4.3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์ตั้งแต่ .66 - .76 ทิศทางบวกทั้งหมด โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมกับปัจจัยด้านครูและปัจจัยด้านครูกับปัจจัยด้านโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดเท่ากับ .76 สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้เท่ากับ ร้อยละ 57.76 รองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมกับปัจจัยด้านโรงเรียน ที่มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ .75 อธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้เท่ากับร้อยละ 56.25 ปัจจัยสภาพแวดล้อมกับปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านการบริหารกับปัจจัยด้านโรงเรียน มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ .74 อธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้เท่ากับร้อยละ 54.76 ปัจจัยด้านการบริหารกับปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านผู้บริหารกับปัจจัยด้านโรงเรียน มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ .73 อธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้เท่ากับร้อยละ 53.29

นอกจากนี้ปัจจัยด้านการบริหารกับปัจจัยด้านครู มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ .72 อธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้เท่ากับร้อยละ 51.84 ส่วนปัจจัยด้านครูกับปัจจัยด้านผู้บริหาร มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ .71 อธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้เท่ากับร้อยละ 50.41 รวมทั้งปัจจัยด้านการบริหารกับปัจจัยด้านผู้บริหาร มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ .66 อธิบายความแปรปรวนร่วมกันได้เท่ากับร้อยละ 43.56



### 3.2.2 การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (A Confirmatory Factor Analysis: The First Order)

Analysis: The First Order)

ในวิเคราะห์ห้่าปัจจัยการบริหารจัดการทั้ง5ด้าน คือ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียนนั้นแต่ละปัจจัยมีตัวชี้วัดดังนี้ปัจจัยด้านการบริหาร(ADM)ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ การบริหารงานทั่วไป(Gen\_adm) การบริหารวิชาการ(Aca\_adm) การบริหารบุคคล (Pers\_adm) การบริหารงบประมาณ(Bud\_adm) ปัจจัยสภาพแวดล้อม (ENV) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ บรรยากาศองค์การ(Organ) ความผูกพันต่อองค์การ(Attac) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน(Sch\_com) ความคาดหวังของชุมชน(Expc\_com) ปัจจัยด้านครู(TEACHER) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 8 ตัว คือ วิทยุณาคความเป็นครู(Spi\_tec) การจัดการเรียนการสอน(Man\_tec) ความสามัคคีของบุคลากร(Har) การพัฒนาบุคลากร(Dev\_pers) ความพึงพอใจในการทำงาน(Sat) แรงจูงใจ(Motiv) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน(Tec\_stu) ขวัญในการปฏิบัติงาน (Mora\_wo) ปัจจัยด้านผู้บริหาร (ADMIN) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ คุณธรรมจริยธรรม(Moral) ภาวะผู้นำ(Lead\_sh) การติดต่อสื่อสาร (Com) ภาวะผู้นำทางวิชาการ(Aca\_lead) ปัจจัยด้านโรงเรียน(SCHOOL) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัว คือ โครงสร้างที่เหมาะสม (Str) วัสดุทัศนั เป้าหมาย พันธกิจ(Vis) การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ (Res\_lea) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร(Inf\_tech) การติดตามและประเมินผล (Mon\_eva) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาด้วยการวิเคราะห์ห้่าเพื่อยืนยันองค์ประกอบอันดับที่หนึ่งของปัจจัยการบริหารจัดการ โดยคำนวณหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ตลอดจนทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบพร้อมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination: R<sup>2</sup>) ของคะแนนแต่ละตัวชี้วัดและหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of Fit Indices) แต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ดังแสดงในตารางที่ 4.3.3

ตารางที่ 4.3.3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ ( $R^2$ ) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (n = 500 คน)

| ปัจจัยการบริหาร<br>จัดการ  | ตัวชี้วัด                               | น้ำหนักองค์ประกอบ<br>(b) | ความคลาดเคลื่อน<br>มาตรฐาน (SE) | ค่าทดสอบ<br>นัยสำคัญ(t) | สัมประสิทธิ์พยากรณ์<br>( $R^2$ ) |
|----------------------------|---|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| 1. ปัจจัยด้าน<br>การบริหาร | การบริหารงานทั่วไป                      | 0.56                     | 0.025                           | 22.26**                 | 0.68                             |
|                            | การบริหารวิชาการ                        | 0.93                     | 0.043                           | 21.54**                 | 0.65                             |
|                            | การบริหารบุคคล                          | 1.09                     | 0.041                           | 26.63**                 | 0.84                             |
|                            | การบริหารงบประมาณ                       | 0.67                     | 0.025                           | 26.84**                 | 0.85                             |
| 2. ปัจจัย<br>สภาพแวดล้อม   | บรรยากาศองค์การ                         | 1.43                     | 0.056                           | 25.46**                 | 0.80                             |
|                            | ความผูกพันต่อองค์การ                    | 0.78                     | 0.038                           | 20.75**                 | 0.62                             |
|                            | ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน<br>กับชุมชน | 1.44                     | 0.064                           | 22.26**                 | 0.67                             |
|                            | ความคาดหวังของชุมชน                     | 0.92                     | 0.037                           | 24.71**                 | 0.77                             |
| 3. ปัจจัยด้านครู           | วิญญูณความเป็นครู                       | 1.54                     | 0.088                           | 17.58**                 | 0.49                             |
|                            | การจัดการเรียนการสอน                    | 0.56                     | 0.032                           | 17.59**                 | 0.48                             |
|                            | ความสามัคคีของบุคลากร                   | 1.28                     | 0.057                           | 22.67**                 | 0.69                             |
|                            | การพัฒนาบุคลากร                         | 0.95                     | 0.043                           | 22.04**                 | 0.66                             |
|                            | ความพึงพอใจในการทำงาน                   | 0.95                     | 0.045                           | 21.15**                 | 0.63                             |

ตารางที่ 4.3.3 (ต่อ)

| ปัจจัยการบริหาร<br>จัดการ  | ตัวชี้วัด   | น้ำหนักองค์ประกอบ<br>(b) | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน<br>(SE) | ค่าทดสอบนัยสำคัญ<br>(t) | สัมประสิทธิ์พยากรณ์<br>(R <sup>2</sup> ) |
|----------------------------|---|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|--|
|                            | แรงจูงใจ  | 1.30                     | 0.051                          | 25.54**                 | 0.80                                     |
|                            | ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับ<br>นักเรียน               | 1.15                     | 0.069                          | 16.71**                 | 0.45                                     |
|                            | ขวัญในการปฏิบัติงาน                                 | 1.37                     | 0.061                          | 22.42**                 | 0.68                                     |
| <b>ปัจจัยด้านผู้บริหาร</b> | คุณธรรมจริยธรรม                                     | 1.15                     | 0.052                          | 22.06**                 | 0.68                                     |
|                            | ภาวะผู้นำ   | 1.24                     | 0.064                          | 19.54**                 | 0.57                                     |
|                            | การติดต่อสื่อสาร                                    | 0.87                     | 0.041                          | 21.27**                 | 0.65                                     |
|                            | ภาวะผู้นำทางวิชาการ                                 | 1.28                     | 0.058                          | 22.01**                 | 0.68                                     |
| <b>ปัจจัยด้านโรงเรียน</b>  | โครงสร้างที่เหมาะสม                                 | 1.14                     | 0.052                          | 22.05**                 | 0.67                                     |
|                            | วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ                         | 0.93                     | 0.036                          | 25.64**                 | 0.81                                     |
|                            | การจัดทรัพยากรการเรียนรู้                           | 0.60                     | 0.028                          | 21.60**                 | 0.65                                     |
|                            | การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>และการสื่อสารในการบริหาร | 0.69                     | 0.037                          | 18.71**                 | 0.54                                     |
|                            | การติดตามและประเมินผล                               | 0.97                     | 0.039                          | 24.62**                 | 0.77                                     |

(p\*\*< .01)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งจากตารางที่ 4.3.3 มีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของปัจจัยการบริหารจัดการได้รับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของตัวชี้วัดของแต่ละปัจจัยในแต่ละด้านได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1.1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวของแต่ละปัจจัย คือ ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยการบริหารจัดการคือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.56 – 1.09 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยสภาพแวดล้อม คือ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.78 – 1.44 ตัวชี้วัดทั้ง 8 ตัวของปัจจัยด้านครู คือ วิทยุณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.56 – 1.54 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยด้านผู้บริหาร คือ คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.87 – 1.28 และตัวชี้วัดทั้ง 5 ตัวของปัจจัยด้านโรงเรียน คือ โครงสร้างที่เหมาะสม วัสดุทัศน เป้าหมาย พันธกิจ การจัดทรัพยากร การเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และ การติดตามและประเมินผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60 – 1.14

1.2) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ของตัวชี้วัดของปัจจัยทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียนมีค่าตั้งแต่ 0.025 – 0.088

1.3) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดของปัจจัยทั้ง 5 ด้าน

คือ ด้านการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียนมีค่าตั้งแต่ 1.7 – 21.84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )

1.4) ค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวของแต่ละปัจจัย คือ ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยการบริหารจัดการ คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .65 – 0.85 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยสภาพแวดล้อม คือ บรรยากาศองค์การ ความ

ผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.62 – 0.80 ตัวชี้วัดทั้ง 8 ตัวของปัจจัยด้านครู คือ วิทยุญาณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.45 – 0.80 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยด้านผู้บริหาร คือ คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.57 – 0.68 และตัวชี้วัดทั้ง 5 ตัวของปัจจัยด้านโรงเรียน คือ โครงสร้างที่เหมาะสม วัสดุทัศนียภาพ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตั้งแต่ 0.54 – 0.81

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of Fit Indices) แต่ละตัวชี้วัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ได้รับค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square:  $\chi^2/df$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีของความเหมาะสมพอดีของโมเดลเกณฑ์การพิจารณาและผลบ่งชี้แสดงในตารางที่ 4.3.4

ตารางที่ 4.3.4 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของปัจจัยการบริหารจัดการ (n = 500คน)

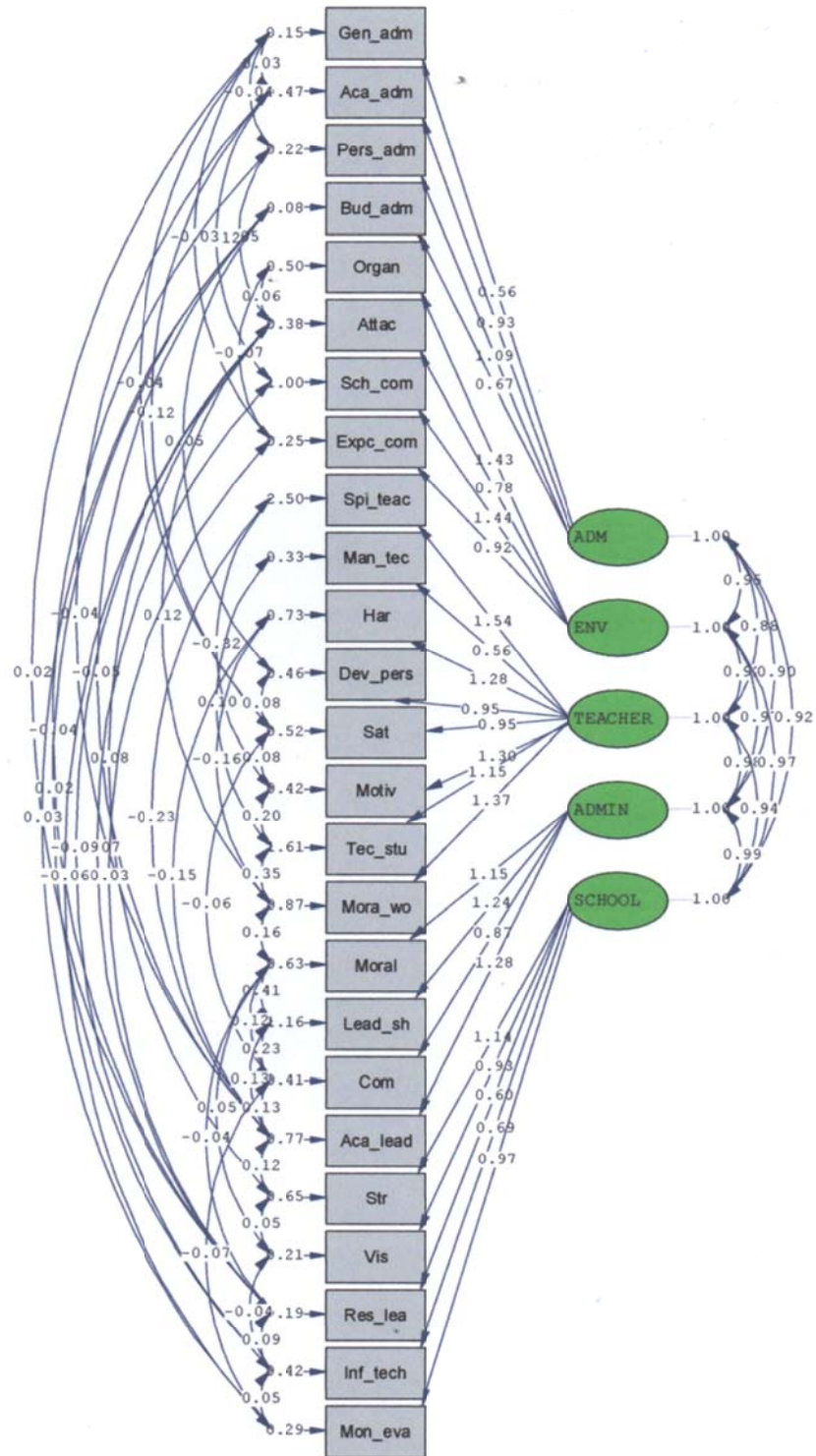
| ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี  | ค่าดัชนี | เกณฑ์                 | ผลบ่งชี้  |
|---|----------|-----------------------|-----------|
| 1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: $\chi^2$ )  | 368.19   | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ |           |
| 2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)   | 0.000    | $p < 0.05$            |           |
| 3. ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: 368.19/219)  | 1.68     | $\chi^2 / df < 2.00$  | เหมาะสมดี |
| 4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)  | 0.94     | GFI > 0.90            | เหมาะสมดี |
| 5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว<br>(Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)               | 0.92     | AGFI > 0.90           | เหมาะสมดี |
| 6. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR)                                   | 0.034    | RMR < 0.05            | เหมาะสมดี |
| 7. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน<br>(Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) | 0.019    | SRMR < 0.05           | เหมาะสมดี |
| 8. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า<br>(Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) | 0.037    | RMSEA < 0.05          | เหมาะสมดี |
| 9. ค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี<br>(Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI)           | 0.64     | PGFI > 0.49           | เหมาะสมดี |
| 10. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)                          | 1.00     | CFI > 0.90            | เหมาะสมดี |
| 11. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)                                       | 0.99     | NFI > 0.90            | เหมาะสมดี |
| 12. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI)                               | 1.00     | NNFI > 0.90           | เหมาะสมดี |

ที่มา :Albright, Jeremy J. & Park, Hun Myoung. (2008)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดลในตารางที่ 4.3.4 พบว่าความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 368.19 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.000 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 219 ซึ่งค่า p น้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาคือ 0.05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square:  $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.68 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาคือ 2.00 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่าแบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.92 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.034 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า .05 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.019 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนี้ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.037 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI) มีค่าเท่ากับ 0.64 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.49 รวมถึงค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 นอกจากนี้ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 จากค่าดัชนีต่างๆดังกล่าวสามารถแปลความหมายได้ว่าแบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นเด่นชัดผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของปัจจัยการบริหารจัดการดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.1





Chi-Square=368.19, df=219, P-value=0.00000, RMSEA=0.037

เทร

### 3.2.3 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order)

Analysis: The Second Order)

ในตอนนี้ผู้วิจัยต้องการวิเคราะห์ว่าปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้านคือด้านการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียนหรือไม่โดยทำการวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบในอันดับที่สองของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยคำนวณหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ตลอดจนทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบพร้อมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของคะแนนแต่ละองค์ประกอบและหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of Fit Indices) แต่ละองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ดังแสดงในตารางที่ 4.3.5

ตารางที่ 4.3.5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

| ปัจจัยการบริหารจัดการ  | น้ำหนักองค์ประกอบ (b) | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) | ค่าทดสอบนัยสำคัญ(t) | สัมประสิทธิ์พหุการณ (R <sup>2</sup> ) |
|------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| 1. ปัจจัยด้านการบริหาร | 0.87                  | 0.043                       | 20.38**             | 0.88                                  |
| 2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม   | 0.76                  | 0.037                       | 20.40**             | 0.97                                  |
| 3. ปัจจัยด้านครู       | 1.47                  | 0.086                       | 17.02**             | 0.91                                  |
| 4. ปัจจัยด้านผู้บริหาร | 0.87                  | 0.040                       | 21.67**             | 0.89                                  |
| 5. ปัจจัยด้านโรงเรียน  | 0.69                  | 0.037                       | 18.62**             | 0.98                                  |

(p\*\*< .01)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจากตารางที่ 4.3.5 มีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้รับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ขององค์ประกอบดังแสดงในตารางที่ 4.3.5 กล่าวคือ ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียนผลการวิเคราะห์ทำให้ได้รับค่าต่างๆดังนี้

1.1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาปัจจัยด้านการบริหารมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 ปัจจัยด้านครูมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.47 ปัจจัยด้านผู้บริหารมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 และปัจจัยด้านโรงเรียนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.68

1.2) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียน มีค่าตั้งแต่ 0.037–0.086

1.3) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้งด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียน มีค่าตั้งแต่ 16.99 – 21.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )

1.4) ค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.88 สภาพแวดล้อมมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.96 ด้านครูมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.91 ด้านผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.90 และด้านโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.98

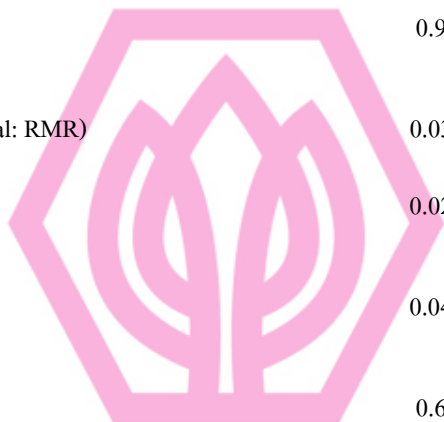
2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of Fit Indices) แต่ละองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ได้รับค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square:  $\chi^2/df$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ค่าดัชนีรากที่สองของความ

คลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีของความเหมาะสมพอดีของโมเดลเกณฑ์การพิจารณาและผลบ่งชี้แสดงในตารางที่ 4.3.6



**ตารางที่ 4.3.6** ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (n = 500 คน)

| ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี  | ค่าดัชนี | เกณฑ์                 | ผลบ่งชี้  |
|---|----------|-----------------------|-----------|
| 1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: $\chi^2$ )  | 430.49   | ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ |           |
| 2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)   | 0.000    | $p < 0.05$            |           |
| 3. ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: 430.49/229)  | 1.88     | $\chi^2 / df < 2.00$  | เหมาะสมดี |
| 4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)  | 0.94     | GFI > 0.90            | เหมาะสมดี |
| 5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว<br>(Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)               | 0.91     | AGFI > 0.90           | เหมาะสมดี |
| 6. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR)                                   | 0.036    | RMR < 0.05            | เหมาะสมดี |
| 7. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน<br>(Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) | 0.021    | SRMR < 0.05           | เหมาะสมดี |
| 8. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า<br>(Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) | 0.042    | RMSEA < 0.05          | เหมาะสมดี |
| 9. ค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี<br>(Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI)           | 0.66     | PGFI > 0.49           | เหมาะสมดี |
| 10. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)                          | 1.00     | CFI > 0.90            | เหมาะสมดี |
| 11. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)                                       | 0.99     | NFI > 0.90            | เหมาะสมดี |
| 12. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI)                               | 1.00     | NNFI > 0.90           | เหมาะสมดี |

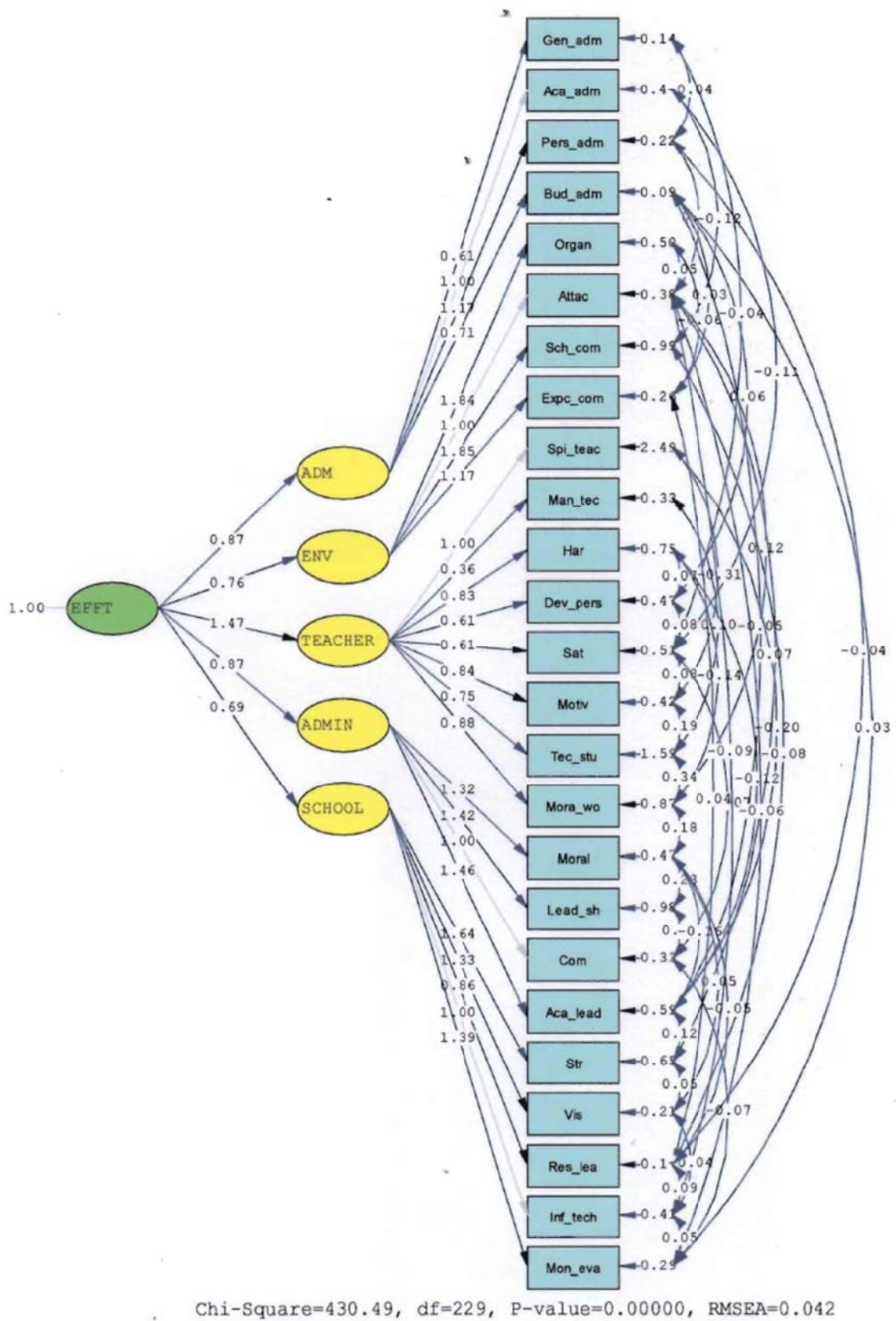


ที่มา :Albright, Jeremy J. & Park, Hun Myoung.

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดลในตารางที่ 4.3.6 พบว่าความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 430.49 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.000 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 229 ซึ่งค่า p น้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาคือ 0.05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square:  $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.88 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์การพิจารณาคือ 2.00 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่าแบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.036 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.021 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนี้ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.042 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI) มีค่าเท่ากับ 0.66 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.49 รวมถึงค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 นอกจากนี้ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 จากค่าดัชนีต่างๆดังกล่าวสามารถแปลความหมายได้ว่าแบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เห็นเด่นชัดผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.2





ภาพประกอบที่ 4.2 โมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองปัจจัยการบริหารจัดการ  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา



จากภาพประกอบที่ 4.5 แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 11 ว่าโมเดลปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน คือปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียนนั้นแต่ละปัจจัยมีตัวชี้วัดดังนี้ ปัจจัยด้านการบริหาร(ADM)ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ การบริหารงานทั่วไป(Gen\_adm) การบริหารวิชาการ(Aca\_adm) การบริหารบุคคล(Pers\_adm) การบริหารงบประมาณ(Bud\_adm) ปัจจัยสภาพแวดล้อม (ENV) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ บรรยากาศองค์กร(Organ) ความผูกพันต่อองค์กร(Attac) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน(Sch\_com) ความคาดหวังของชุมชน(Expc\_com) ปัจจัยด้านครู(Teacher) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 8 ตัวคือ วิทยุณามความเป็นครู(Spi\_tec) การจัดการเรียนการสอน(Man\_tec) ความสามัคคีของบุคลากร(Har) การพัฒนาบุคลากร(Dev\_pers) ความพึงพอใจในการทำงาน(Sat) แรงจูงใจ(Motiv) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน(Tec\_stu) ขวัญในการปฏิบัติงาน(Mora\_wo) ปัจจัยด้านผู้บริหาร (ADMIN) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัว คือ คุณธรรมจริยธรรม(Moral) ภาวะผู้นำ(Lead\_sh) การติดต่อสื่อสาร(Com) ภาวะผู้นำทางวิชาการ(Aca\_lead) ปัจจัยด้านโรงเรียน (SCHOOL) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัว คือ โครงสร้างที่เหมาะสม(Str) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ(Vis) การจัดทรัพยากรการเรียนรู้(Res\_lea) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร(Inf\_tech) การติดตามและประเมินผล(Mon\_eva)



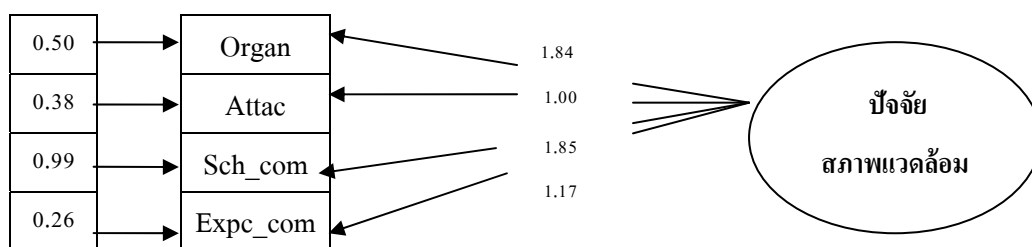
ภาพประกอบที่ 4.3 ปัจจัยด้านการบริหาร

ตารางที่ 4.3.7 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่า t ของปัจจัยด้านการบริหาร

| ตัวแปร            |          | น้ำหนักองค์ประกอบ | SE    | t       |
|-------------------|----------|-------------------|-------|---------|
| การบริหารบุคคล    | Pers_adm | 1.17              | 0.046 | 25.64** |
| การบริหารวิชาการ  | Aca_adm  | 1.00              |       |         |
| การบริหารงบประมาณ | Bud_adm  | 0.71              | 0.028 | 25.52** |
| การบริหารทั่วไป   | Gen_adm  | 0.61              | 0.028 | 21.99** |

หมายเหตุ : \*\*p < .01

จากตารางที่ 4.3.7 องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เรียกชื่อองค์ประกอบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร พบว่า ค่าน้ำหนักของตัวแปรทั้ง 4 ตัว อยู่ระหว่าง 0.61 ถึง 1.17 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยตัวแปร Pers\_adm การบริหารบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 1.17 รองลงมา ได้แก่ Aca\_adm การบริหารวิชาการ Bud\_adm การบริหารงบประมาณ และ Gen\_adm การบริหารทั่วไป มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 1.00 0.71 และ 0.61 ตามลำดับ



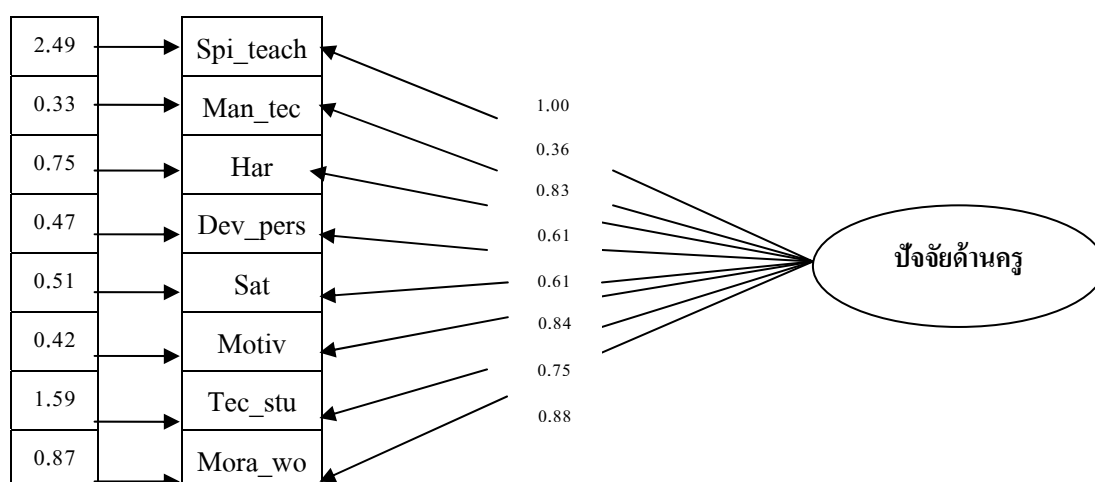
ภาพประกอบที่ 4.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อม

ตารางที่ 4.3.8 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่า t ของปัจจัยสภาพแวดล้อม

| ตัวแปร                              | น้ำหนักองค์ประกอบ | SE   | t     |         |
|-------------------------------------|-------------------|------|-------|---------|
| ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน | Sch_com           | 1.85 | 0.09  | 20.67** |
| บรรยากาศองค์กร                      | Organ             | 1.84 | 0.075 | 24.68** |
| ความคาดหวังของชุมชน                 | Expc_com          | 1.17 | 0.056 | 22.27** |
| ความผูกพันต่อองค์กร                 | Attac             | 1.00 |       |         |

หมายเหตุ : \*\* $p < .01$

จากตารางที่ 4.3.8 องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เรียกชื่อองค์ประกอบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ค่าน้ำหนักของตัวแปรทั้ง 4 ตัว อยู่ระหว่าง 1.00 ถึง 1.85 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยตัวแปร Sch\_com ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด เท่ากับ 1.85 รองลงมา ได้แก่ Organ บรรยากาศองค์กร Expc\_com ความคาดหวังของชุมชนและ Attac ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 1.17 1.84 และ 1.00 ตามลำดับ



ภาพประกอบที่ 4.5 ปัจจัยด้านครู

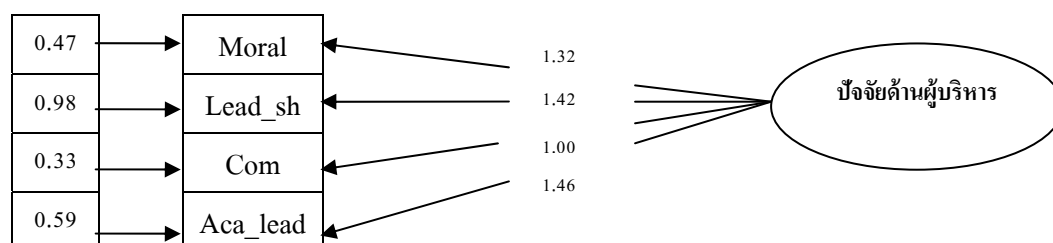
ตารางที่ 4.3.9 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่า t ของปัจจัยด้านครู

| ตัวแปร                            | น้ำหนักองค์ประกอบ | SE   | t       |
|-----------------------------------|-------------------|------|---------|
| วิญญานความเป็นครู                 | Spi_teach         | 1.00 |         |
| ขวัญในการปฏิบัติงาน               | Mora_wo           | 0.88 | 17.59** |
| แรงจูงใจ                          | Motiv             | 0.84 | 17.17** |
| ความสามัคคีของบุคลากร             | Har               | 0.83 | 17.63** |
| ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน | Tec_stu           | 0.75 | 14.47** |
| การพัฒนาบุคลากร                   | Dev_pers          | 0.61 | 17.22** |
| ความพึงพอใจในการทำงาน             | Sat               | 0.61 | 16.99** |
| การจัดการเรียนการสอน              | Man_tec           | 0.36 | 14.98** |

หมายเหตุ : \*\*p < .01

จากตารางที่ 4.3.9 องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เรียกชื่อองค์ประกอบว่า ปัจจัยด้านครู พบว่า ค่าน้ำหนักของตัวแปรทั้ง 8 ตัว อยู่ระหว่าง 0.36 ถึง 1.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยตัวแปร Spi\_teach วิญญานความเป็นครูมีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 1.00 รองลงมา ได้แก่ Mora\_wo ขวัญในการปฏิบัติงาน Motiv แรงจูงใจ Har ความสามัคคีของบุคลากร Tec\_stu ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน Dev\_pers การพัฒนาบุคลากร Sat ความพึงพอใจในการทำงาน และ Man\_tec การจัดการเรียนการสอน น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.61 0.61 0.75 0.83 0.84 0.88 และ 0.36 ตามลำดับ



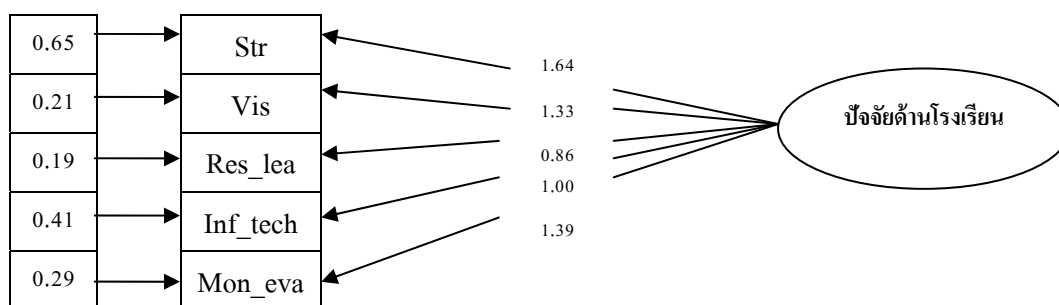
ภาพประกอบที่ 4.6 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ตารางที่ 4.3.10 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่า t ของปัจจัยด้านผู้บริหาร

| ตัวแปร              | น้ำหนักองค์ประกอบ | SE   | t     |         |
|---------------------|-------------------|------|-------|---------|
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ | Aca_lead          | 1.46 | 0.058 | 25.10** |
| ภาวะผู้นำ           | Lead_sh           | 1.42 | 0.059 | 24.03** |
| คุณธรรมจริยธรรม     | Moral             | 1.32 | 0.053 | 25.06** |
| การติดต่อสื่อสาร    | Com               | 1.00 | 1.00  |         |

หมายเหตุ : \*\*p < .01

จากตารางที่ 4.3.10 องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เรียกชื่อองค์ประกอบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร พบว่า ค่าน้ำหนักของตัวแปรทั้ง 4 ตัว อยู่ระหว่าง 1.00 ถึง 1.46 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยตัวแปร Aca\_lead ภาวะผู้นำทางวิชาการมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 1.46 รองลงมา ได้แก่ Lead\_sh ภาวะผู้นำ Moral คุณธรรมจริยธรรม และ Com การติดต่อสื่อสาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 1.32 1.42 และ 1.00 ตามลำดับ



ภาพประกอบที่ 4.7 ปัจจัยด้านโรงเรียน

ตารางที่ 4.3.11 น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่า t ของปัจจัยด้านโรงเรียน

| ตัวแปร  | น้ำหนักองค์ประกอบ | SE    | t       |
|---|-------------------|-------|---------|
| โครงสร้างที่เหมาะสม                             | Str               | 0.088 | 18.62** |
| การติดตามและประเมินผล                           | Mon_eva           | 0.065 | 21.45** |
| วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ                     | Vis               | 0.068 | 19.51** |
| การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร | Inf_tech          |       |         |
| การจัดทรัพยากรการเรียนรู้                       | Res_lea           | 0.039 | 21.85** |

หมายเหตุ : \*\*p < .01

จากตารางที่ 4.3.11 องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เรียกชื่อองค์ประกอบว่า ปัจจัยด้านโรงเรียน พบว่า ค่าน้ำหนักของตัวแปรทั้ง 5 ตัว อยู่ระหว่าง 0.86 ถึง 1.64 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยตัวแปร Str โครงสร้างที่เหมาะสมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 1.64 รองลงมา ได้แก่ Mon\_eva การติดตามและประเมินผล Vis วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ Inf\_tech การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และ Res\_lea การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 1.00 1.33 1.39 และ 0.86 ตามลำดับ

### 3.2.4 การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย

จากข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการ ศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำมาทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.3.12 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร

| ปัจจัยที่                    | ตัวแปร                              | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |      |
|------------------------------|-------------------------------------|----------------------|------|
| 1<br>ปัจจัยด้านผู้บริหาร     | ภาวะผู้นำ                           | Lead_sh              | .768 |
|                              | คุณธรรมจริยธรรม                     | Moral                | .750 |
|                              | การติดต่อสื่อสาร                    | Com                  | .693 |
|                              | ภาวะผู้นำทางวิชาการ                 | Aca_lead             | .641 |
|                              | โครงสร้างที่เหมาะสม                 | Str                  | .590 |
|                              | วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ         | Vis                  | .547 |
|                              | ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน | Sch_com              | .499 |
| 2<br>ปัจจัยด้าน<br>การบริหาร | การบริหารวิชาการ                    | Aca_adm              | .790 |
|                              | การบริหารทั่วไป                     | Gen_adm              | .696 |
|                              | การบริหารงบประมาณ                   | Bud_adm              | .659 |
|                              | การบริหารบุคคล                      | Pers_adm             | .655 |
|                              | ความผูกพันต่อองค์กร                 | Attac                | .619 |
|                              | วิญญานความเป็นครู                   | Spi_teach            | .556 |
|                              | บรรยากาศองค์กร                      | Organ                | .539 |
|                              | ความคาดหวังของชุมชน                 | Expc_com             | .522 |
| 3<br>ปัจจัยด้านครู           | ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน   | Tec_stu              | .794 |
|                              | ความพึงพอใจในการทำงาน               | Sat                  | .598 |
|                              | แรงจูงใจ                            | Motiv                | .581 |
|                              | ขวัญในการปฏิบัติงาน                 | Mora_wo              | .562 |
|                              | การจัดการเรียนการสอน                | Man_tec              | .535 |



ตารางที่ 4.3.12 (ต่อ)

| ปัจจัยที่          | ตัวแปร                           |          | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|--------------------|----------------------------------|----------|----------------------|
|                    | การพัฒนาบุคลากร                  | Dev_pers | 502                  |
|                    | ความสามัคคีของบุคลากร            | Har      | .442                 |
| 4                  | การใช้เทคโนโลยี                  | Inf_tech | .753                 |
| ปัจจัยด้านโรงเรียน | สารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร |          |                      |
|                    | การจัดทรัพยากรการเรียนรู้        | Res_lea  | .531                 |
|                    | การติดตามและประเมินผล            | Mon_eva  | .477                 |

จากตาราง 4.3.12 จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยที่ชัดเจน จำนวน 4 ปัจจัย ดังนี้

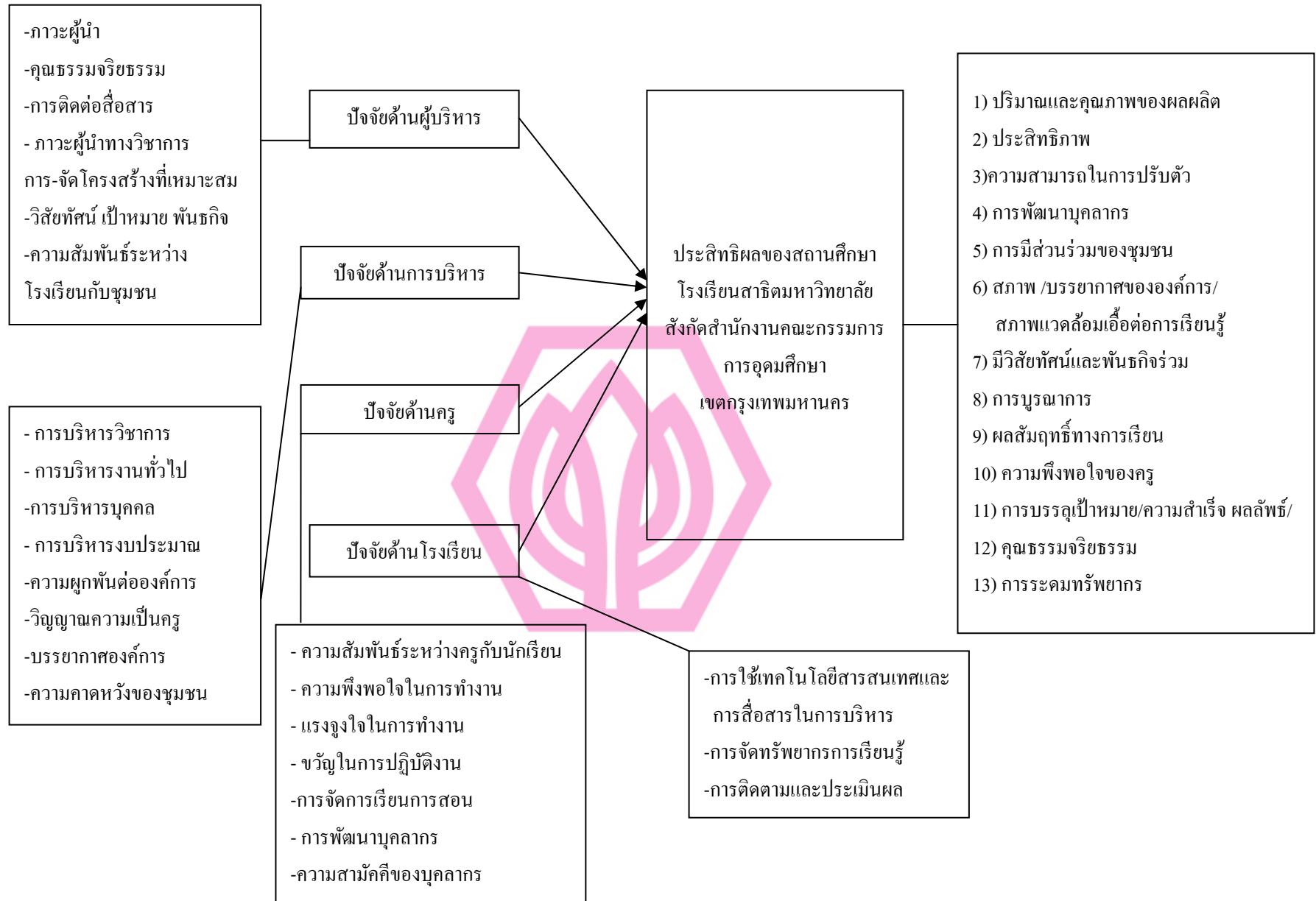
ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างที่เหมาะสม วิทยุทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน รวม 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .499 ถึง .768

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปร การบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร วิทยุญาณความเป็นครู บรรยากาศองค์กร และความคาดหวังของชุมชน รวม 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .522 ถึง .790

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วยตัวแปร ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ขวัญในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร และความสามัคคีของบุคลากร รวม 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .442 ถึง .794

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยด้านโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ และการติดตามและประเมินผล รวม 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .477 ถึง .753

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมาเขียนแผนภาพการบริหารจัดการในรูปแบบของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ดังภาพประกอบที่ 4.8



ภาพประกอบที่ 4.8 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร 2) วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

ประชากร คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู-อาจารย์ ผู้สอนเจ้าหน้าที่ สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครอง ในกลุ่มโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ) มีทั้งหมด 20 แห่ง และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 2,217 คน ที่ทำการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) สถิติที่ใช้ ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (percentage) ความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย (mean) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 3 ฉบับ สำหรับผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครอง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list form) เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) การวิเคราะห์ข้อมูล 1) การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน ด้วยการคำนวณค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) 2) การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยการบริหารจัดการโรงเรียน 1) ปัจจัยในด้านการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน 3) ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย วิทยุญาณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน 4) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย คุณธรรม

จริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) ปัจจัยด้านโรงเรียน ประกอบด้วย โครงสร้างที่เหมาะสม วัสดุทัศน เป้าหมาย พันธกิจ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ด้านโรงเรียน ด้านครู และด้านนักเรียน

### สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษา ใน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ตอนที่ 1 สถิติพื้นฐาน

ผู้บริหารในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 เพศชายจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 47.69 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 55.39 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์/อายุงาน พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์/อายุงานอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา มีประสบการณ์/อายุงาน 21-30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 33.85 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 รองผู้อำนวยการ จำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 30.77 ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์การบริหาร อยู่ในช่วง 5 – 10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 รองลงมา น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35.49 เมื่อจำแนกตามการได้รับการอบรมการบริหาร พบว่า ผู้บริหารไม่เคยได้รับการอบรมการบริหาร จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 55.39 และผู้บริหารที่เคยได้รับการอบรมการบริหาร จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 44.61

ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกครู-อาจารย์ผู้สอน ตามเพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 65.05 เพศชายจำนวน 159 คน คิดเป็น ร้อยละ 34.95 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ครู-อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุอยู่

ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 31.43 ปี

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครู-อาจารย์ผู้สอน มีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 53.84 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 42.64 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์/อายุงาน พบว่า ครู-อาจารย์ผู้สอน มีประสบการณ์/อายุงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 รองลงมามีประสบการณ์/อายุงานในช่วง 5-10 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ครู-อาจารย์ผู้สอนสังกัดกลุ่มการเรียนรู้วิทยาศาสตร์จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 รองลงมา กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50

เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาตามเพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 82.22 เพศชายจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 17.78 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา มีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 20.56 ปี เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษามีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์/อายุงาน พบว่า เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษามีประสบการณ์/อายุงานอยู่ในช่วง 11 – 20 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา มีประสบการณ์/อายุงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 22.78 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งเจ้าหน้าที่สนับสนุน พบว่า เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา สังกัดฝ่ายบริหารและธุรการจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 39.44 รองลงมา คือ ฝ่ายอื่นๆ ได้แก่ โสตทัศนศึกษา ฝ่ายบริการ เป็นต้น จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 35.56

ผู้ปกครองในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ที่ใช้ในการวิจัย เมื่อจำแนกผู้ปกครองตามเพศ พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 999 คน คิดเป็นร้อยละ 65.90 เพศชายจำนวน 517 คน คิดเป็นร้อยละ 34.10 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ปกครองมีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี จำนวน 992 คน คิดเป็นร้อยละ 65.44 รองลงมา คือ อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 354 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35 ปี เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ปกครองมีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 750 คน คิดเป็นร้อยละ 49.47 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 480 คน คิดเป็นร้อยละ 31.66 เมื่อจำแนกตามอาชีพ พบว่า ผู้ปกครองมีธุรกิจส่วนตัว จำนวน 502 คน คิดเป็นร้อย

ละ 33.12 รองลงมา มีอาชีพอื่นๆ เช่น แพทย์ พนักงานมหาวิทยาลัย ทนายความ เป็นต้น จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 20.12 เมื่อจำแนกตามชั้นเรียนของนักเรียน พบว่า ผู้ปกครองเป็นผู้ปกครองของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 22.83 รองลงมา คือ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 16.95

**ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยพิจารณาในภาพรวม และรายด้าน ดังนี้**

ปัจจัยการบริหารจัดการทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 3.85 3.84 3.81 และ 3.79 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านการบริหาร พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารวิชาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.04 รองลงมา ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 3.92 และ 3.85 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารในทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก และการบริหารงานวิชาการสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยสภาพแวดล้อม พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.98 รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศองค์กร ความคาดหวังของชุมชน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 3.89 และ 3.86 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยด้านครู พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านครูอยู่ในระดับมาก โดยวิญญูณความเป็นครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.19 รองลงมา ได้แก่ ขวัญในการปฏิบัติงาน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนการสอน ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 4.01 3.94 3.81 3.77 3.74 และ 3.70 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มี



ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านครูในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และวิญญานความเป็นครูสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยด้านผู้บริหาร พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.06 รองลงมา ได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 3.89 และ 3.82 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่ ปัจจัยด้านผู้บริหารในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการติดต่อสื่อสารสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ปัจจัยด้านโรงเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านโรงเรียนอยู่ในระดับมาก โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.98 รองลงมา ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสม การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การติดตามและประเมินผล และวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 3.92 3.80 และ 3.75 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่ ปัจจัยด้านโรงเรียนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยค่านักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.04 รองลงมา ได้แก่ ด้านครูและด้านโรงเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และ 3.85 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่ ประสิทธิผลของสถานศึกษาในทุกด้านอยู่ในระดับมาก และค่านักเรียนสูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

ประสิทธิผลค่านักเรียนตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง โดยพิจารณาในแต่ละตัวชี้วัดได้ผลดังนี้

ประสิทธิผลค่านักเรียน พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลค่านักเรียนในภาพรวมและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่ว่า เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้มีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนในโรงเรียนอื่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.92 รองลงมา ได้แก่ นักเรียนในระดับชั้นสูงสุดของโรงเรียน สามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้มากกว่าร้อยละ 80 และนักเรียนของท่านมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ 3.85 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้ปกครองในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่ ประสิทธิผลของนักเรียนในทุกตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก และในประเด็นที่ว่า เมื่อ



เปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้มีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนในโรงเรียนอื่น สูงกว่าตัวชี้วัดอื่นๆ

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

### การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง(A Confirmatory Factor Analysis: The First Order)

1) ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของปัจจัยการบริหารจัดการได้รับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของตัวชี้วัดของแต่ละปัจจัยในแต่ละด้านได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1.1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading: b) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวของแต่ละปัจจัย คือ ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยการบริหารจัดการ คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.56 – 1.09 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยสภาพแวดล้อม คือ บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.78 – 1.44 ตัวชี้วัดทั้ง 8 ตัวของปัจจัยด้านครู คือ วิทยุณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.56 – 1.54 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยด้านผู้บริหาร คือ คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.87 – 1.28 และตัวชี้วัดทั้ง 5 ตัวของปัจจัยด้านโรงเรียน คือ โครงสร้างที่เหมาะสม วัสดุทัศนั เป้าหมาย พันธกิจ การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60 – 1.14

1.2) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ของตัวชี้วัดของปัจจัยทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียน มีค่าตั้งแต่ 0.025 – 0.088

1.3) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดของปัจจัยทั้ง 5 ด้านคือ ด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียน มีค่าตั้งแต่ 16.17 – 26.84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )

1.4) ค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวของแต่ละปัจจัย คือ ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยการบริหารจัดการ คือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.65 – 0.85 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยสภาพแวดล้อม คือ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.62 – 0.80 ตัวชี้วัดทั้ง 8 ตัวของปัจจัยด้านครู คือ วิทยุณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.45 – 0.80 ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวของปัจจัยด้านผู้บริหาร คือ คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.57 – 0.68 และตัวชี้วัดทั้ง 5 ตัวของปัจจัยด้านโรงเรียน คือ โครงสร้างที่เหมาะสม วัสดุทัศนั เป้าหมาย พันธกิจ การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.54 – 0.81

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล พบว่า ความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 368.19 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.00 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 219 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square:  $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.68 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า แบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.92 อีกทั้ง ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.034 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.019 ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.037 และค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI) มีค่าเท่ากับ 0.64 รวมถึงค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 นอกจากนั้นค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าเท่ากับ

1.00 จากค่าดัชนีต่างๆดังกล่าวสามารถแปลความหมายได้ว่า แบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหาร จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงบประมาณจะเป็นตัวทำนายของปัจจัยด้านการบริหารที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ บรรยากาศองค์การจะเป็นตัวทำนายของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ แรงจูงใจจะเป็นตัวทำนายของปัจจัยด้านครูที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ คุณธรรมจริยธรรมและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเป็นตัวทำนายของปัจจัยด้านผู้บริหารที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ และวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียนจะเป็นตัวทำนายของปัจจัยด้านโรงเรียนที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

#### การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (A Confirmatory Factor Analysis:

##### The Second Order)

1) ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้รับค่าน้้าหนักห้องค้ประกอบ (Factor Loading: b) ค้้าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) การทดสอบน้้าหนักค้้าทางสถิติ (t) ของค่าน้้าหนักห้องค้ประกอบและค้้าความเชื่อมั่นของข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของห้องค้ประกอบกล่าวคือ ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ห้้าทำให้ได้รับค้้าต่างๆดังนี้

1.1) ค้้าน้้าหนักห้องค้ประกอบ (Factor Loading: b) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาปัจจัยด้านการบริหารมีค้้าน้้าหนักห้องค้ประกอบเท่ากับ 0.87 ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีค้้าน้้าหนักห้องค้ประกอบเท่ากับ 0.76 ปัจจัยด้านครูมีค้้าน้้าหนักห้องค้ประกอบเท่ากับ 1.47 ปัจจัยด้านผู้บริหารมีค้้าน้้าหนักห้องค้ประกอบเท่ากับ 0.87 และปัจจัยด้านโรงเรียนมีค้้าน้้าหนักห้องค้ประกอบเท่ากับ 0.69

1.2) ค้้าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาห้้า 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียนมีค้้าตั้งแต่ 0.037 – 0.086

1.3) ค้้าการทดสอบน้้าหนักค้้าทางสถิติ (t) ของค้้าน้้าหนักห้องค้ประกอบของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาห้้าด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียนมีค้้าตั้งแต่ 17.02 – 21.67 อย่างมีน้้าหนักค้้าทางสถิติ ( $p < .01$ )

1.4) ค้้าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาห้้า 5 ด้าน คือ ด้านการบริหาร มีค้้าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.88 สภาพแวดล้อม มีค้้าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.97 ด้าน

ครู มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.91 ด้านผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.89 และด้านโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.98

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล พบว่า ความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 430.49 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.00 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 229 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square:  $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.88 ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า แบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่นๆ ได้แก่ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.036 และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.02 นอกจากนี้ค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.042 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาและค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index: PGFI) มีค่าเท่ากับ 0.66 รวมถึงค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 นอกจากนี้ ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 จากค่าดัชนีต่างๆดังกล่าวสามารถแปลความหมายได้ว่า แบบจำลองประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างจากกรอบแนวคิดทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างที่เหมาะสม วัสดุทัศนเป่าหมาย พันธกิจ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล จะเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

**การวิเคราะห์รูปแบบปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย**

จำแนกปัจจัยการบริหารจัดการในรูปแบบของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ได้ 4 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างที่เหมาะสม วัสดุทัศนเป่าหมาย พันธกิจ และ

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน รวม 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .499 ถึง .768

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปร การบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล ความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมความเป็นครู บรรยากาศองค์การ และความคาดหวังของชุมชน รวม 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .522 ถึง .790

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วยตัวแปร ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ขวัญในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร และความสามัคคีของบุคลากร รวม 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .442 ถึง .794

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยด้านโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ และการติดตามและประเมินผล รวม 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .477 ถึง .753

## อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอนตามจุดประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการและประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

สภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ในแต่ละตัวชี้วัดตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ผู้สอน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยด้านการบริหาร พบว่า การบริหารงานวิชาการเป็นจุดเด่นที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับพรชูลี อ้าวออรุง ( 2543 : 4-16) ที่กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของการจัดการศึกษา ในทุกระดับของสถาบันการศึกษา รวมทั้งเป็นงานที่สำคัญของทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องต้องประสานและร่วมมือกัน เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542 : 83) กล่าวว่า งานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษา เพราะสถาบันการศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการทำหน้าที่ในการผลิตผลงานทาง

วิชาการ การสร้างนักวิชาการและการใช้ผลงานทางวิชาการให้เกิดประโยชน์แก่สังคมเป็นหลักสำคัญ ทางด้านปัจจัยสภาพแวดล้อม ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของปัจจัยด้านนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1991:79) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งมีลักษณะทั้ง 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องานของตนอย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้การบรรลุผลสำเร็จขององค์กรให้มีความมั่นคงต่อไป นอกจากนี้ ปัจจัยด้านครู ครูต้องวิญญูณความเป็นครู ซึ่งสอดคล้องกับท่านพุทธทาสภิกขุ ที่กล่าวว่า วิญญูณของครู คือ ความเสียสละสิ่งที่ครูมีครูได้เพื่อประโยชน์แก่ศิษย์ นอกจากนี้ ประจก ประสารน้า (2541: 51-52) ได้กล่าวถึง วิญญูณความเป็นครู ไว้ว่า ครูต้องมีคุณธรรม คือ ความดีงามในตัวบุคคล คุณธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาจากการศึกษาและอบรมจิตใจเป็นเวลานานและจะต้องมีการประพฤติปฏิบัติเฉพาะสิ่งที่ดีงามติดต่อกันมาจนกลายเป็นความเคยชิน ผู้มีคุณธรรมย่อมรู้ว่าอะไรควรอะไรไม่ควร ไม่ว่าจะพูดจะทำก็ย่อมจะเลือกพูดหรือเลือกทำในสิ่งที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์และความคิดสร้างสรรค์แก่สังคมส่วนรวมของตน ส่วนปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546:85- 86) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ควรรู้จักการประสานกับผู้อื่น เพื่อผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยต้องทำการสื่อสารด้วยข้อความที่ชัดเจนได้ใจความเข้าใจง่าย ตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการสื่อสารทั้งในด้านการรับฟังและการพูด ปัจจัยสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่ การมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารอย่างก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการเทคโนโลยี (technology) ถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากการปรับกระบวนการทำงานวิธีการทำงานและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในการทำงาน (Bartol & other, 1998; Hoy & Miskel, 2005; อารุง จันทวานิช, 2544) สอดคล้องกับผลการศึกษาของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สภาพการใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อบุคคลต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (knowledge-based society) มีการเรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีโรงเรียนก็เช่นเดียวกับปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารการบริการและการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Bennett & O' Brien, 1994)



ส่วนทางด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา จัดได้ว่า มีประสิทธิผลดีมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านนักเรียน ด้านครู และด้านโรงเรียน โดย Yuki (1998) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหารสามารถประเมินได้จากผลงานที่ปรากฏออกมาของการบริหารคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ความเป็นที่ชื่นชมยกย่องนับถือของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ความผูกพันของผู้ร่วมงาน ต่อเป้าหมายของกลุ่มพฤติกรรมของผู้บริหาร ต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงาน ความสำเร็จของงาน และการบรรลุเป้าหมาย และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีการพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า นอกจากนี้ Nahavandi (2000) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลการบริหาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ มีการบรรลุเป้าหมาย มีกระบวนการและดำเนินงานภายในองค์การที่ราบรื่น และมีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก ส่วนประสิทธิผลด้านนักเรียนตามความคิดเห็นของผู้ปกครอง พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลด้านนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่ว่า เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน นักเรียนในโรงเรียนนี้มีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนในโรงเรียนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผกาพันธ์ อินตะแก้ว (2552) นักเรียนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความพร้อมในทุกๆด้าน กล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และเป็นมีลักษณะของผู้นำ ทำให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอิสระทางความคิด และกล้านำเสนอ เนื่องจาก นักเรียนไม่มีความกังวลในเรื่องใดๆ จึงส่งผลให้นักเรียนมีความ ร่าเริงแจ่มใสตลอดเวลา

2. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

2.1 ปัจจัยบริหารจัดการในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

2.1.1 ปัจจัยด้านการบริหาร จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารประกอบด้วย การบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kast & James (1973), Edmonds (1982), French & Bell (1984), Murphy and et. al. (1985), Smith & Tomlinson (1989), อารุง จันทวานิช (2547), วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านยุทธวิธี ก็คือ การบริหารงานทั่วไป ปัจจัยด้านภาระงาน ทรัพยากรบุคคล ก็คือ การบริหารงานบุคคล การจัดหลักสูตรการสอน วิธีการสอน การใช้ทรัพยากร และนโยบายของโรงเรียน ก็คือ การบริหารวิชาการ ปัจจัยด้านทรัพยากรวัสดุ ก็คือ การบริหารงบประมาณ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จะต่างกันที่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำปัจจัยเหล่านี้มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และจัดเป็นตัวชี้วัดของปัจจัยด้านการบริหาร นอกจากนี้ตัวชี้วัดการบริหารงบประมาณจะ



เป็นตัวแทนของปัจจัยด้านการบริหารที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสาวิตรี วรปรีดา (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วิธีการบริหารงบประมาณแบบ “Sequential Comprehensive Budgeting” พบว่า ในขั้นตอนของการบริหารจัดการงบประมาณ การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดมิได้และถือว่าเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานโครงการต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณเกินความจำเป็น และทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและบรรลุเป้าหมายในทุกระดับอย่างรวดเร็ว

2.1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อม จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edmonds (1982), French & Bell (1984), Murphy (1985), Mortimore (1988), Smith & Tomlinson (1989), Creemers & Scheerens (1989), Caldwell & Spinks (1990), Shepherd (1990), Williams (1992), Sammons; Hillman & Mortimore (1994), Ornstien & Levine (2000 cited in Lunenburg & Ornstine, 2000) ซึ่งทุกท่านต่างมีความเห็นตรงกันว่า สภาพแวดล้อม บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความคาดหวังของชุมชน ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำปัจจัยเหล่านี้มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และจัดเป็นตัวชี้วัดของปัจจัยสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ ตัวชี้วัดบรรยากาศองค์การ จะเป็นตัวแทนของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542: 315) ได้ศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดคล้องกัน พบว่า บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2.1.3 ปัจจัยด้านครู จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย วิทยุญาณ ความเป็นครูการจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ March (1965), Kast & James (1973), French & Bell (1984), Mortimore (1988), สมจิตร อุดม (2547), กำธร ปุณณวัฒน์กุล (2550) และนริศ สวัสดิ์ (2550) ซึ่งทุกท่านต่างมีความเห็นตรงกันว่า วิทยุญาณความเป็นครู การจัดการเรียนการสอน ความสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำปัจจัยเหล่านี้มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และจัดเป็นตัวชี้วัดของปัจจัยด้านครู นอกจากนี้ ตัวชี้วัดแรงจูงใจจะเป็นตัวแทนของปัจจัยด้านครูที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wren (1997: 2796-A) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ในประสิทธิผลองค์กรของครู 159 คนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 30 แห่ง พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนเป็นตัวแปรทำนายสำคัญของการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนเมื่อใช้ครูเป็นหน่วยของการวิเคราะห์

2.1.4 ปัจจัยด้านผู้บริหาร จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edmonds (1982) , Mortimore (1988) , Smith & Tomlinson (1989) , Creemers & Scheerens (1989) , Caldwell & Spinks (1990) , Ornstien & Levine (2000) , นริศ สวัสดิ์ (2550) และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ซึ่งทุกท่านต่างมีความเห็นตรงกันว่า คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำปัจจัยเหล่านี้มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และจัดเป็นตัวชี้วัดของปัจจัยด้านผู้บริหาร นอกจากนี้ ตัวชี้วัดคุณธรรมจริยธรรมและภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร จะเป็นตัวทำนายของปัจจัยด้านผู้บริหารที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนต์รี เรืองกาญจน์ (2547) ได้วิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา :กรณีศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้ศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารระดับประสิทธิผลของโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 680 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ขนาดละ 340 โรงเรียน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

2.1.5 ปัจจัยด้านโรงเรียน จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านโรงเรียน ประกอบด้วย โครงสร้างที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edmonds (1982) , Mortimore (1988) , Smith & Tomlinson (1989) , Creemers & Scheerens (1989) , Caldwell & Spinks (1990) , Ornstien & Levine (2000) , นริศ สวัสดิ์ (2550) สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) และนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552) ซึ่งทุกท่านต่างมีความเห็นตรงกันว่า โครงสร้างที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำปัจจัยเหล่านี้มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และจัดเป็นตัวชี้วัดของปัจจัยด้าน

โรงเรียน นอกจากนี้ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียนจะเป็นตัวทำนายของปัจจัยด้านโรงเรียน ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Ornstien & Levine (2000) (วิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD) ได้ข้อสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลจากการวิเคราะห์กรณีศึกษา พบว่า สาเหตุหนึ่งเกิดจากการมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน

2.2. ปัจจัยบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ออกเป็น 5 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนของ March.(1965) , Kast & James.(1973) , Strees.(1977) , Edmonds.(1982) , French & Bell.(1984) , Murphy. (1985) , Mortimore.(1988) , Smith & Omlinson.(1988) , Creemers & Scheerens.(1989) , Caldwell & Spinks.(1990) , Shepherd.(1990) , Williams.(1992) , Sammons; Hillman & Mortimore.(1994) , Ornstien & Levine.(2000) , Johnson (2003) , ภาวดี อนันต์นาวิ.(2545) , อารุง จันทวานิช.(25) 47, วิโรจน์ สารรัตน์.(2548) , กำธร ปุณณวัฒน์กุล.(2550) , สัมฤทธิ์ กางเพ็ง.(2551) และนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง.(2552) นอกจากนี้ ปัจจัยด้านโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การจัดทรัพยากรการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร และการติดตามและประเมินผล จะเป็นตัวทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก พบว่า ปัจจัยด้านโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของ Sammons ; Hillman & Mortimore (1994) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สอดคล้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ มีระบบการติดตามความสำเร็จของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของปัจจัยด้านโรงเรียน นอกจากนี้ Shen (1997) ได้ศึกษาเทคโนโลยีข่าวสารกับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การของพนักงานรัฐบาลกลางในสหรัฐฯ 4,874 คนในหน่วยงาน 310 แห่ง พบว่า เทคโนโลยีข่าวสารที่ก้าวหน้ามีผลกระทบในทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมในทางเทคโนโลยีข่าวสารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ

3. จากการวิเคราะห์รูปแบบปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยสามารถจำแนกปัจจัยการ

บริหารจัดการในรูปแบบของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ได้ 4 ปัจจัยดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ คุณธรรมจริยธรรม การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3.2 ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร วิทยุญาณความเป็นครู บรรยากาศองค์กร และความคาดหวังของชุมชน

3.3 ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ขวัญในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร และความสามัคคีของบุคลากร

3.4 ปัจจัยด้านโรงเรียน ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารการจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ และการติดตามและประเมินผล

ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ของ March. (1965), Kast & James.(1973) , Strees.(1977) , Edmonds.(1982) , French & Bell.(1984) , Murphy et.al.(1985) , Mortimore.(1988) , Smith & Omlinson.(1988) , Creemers & Scheerens.(1989) , Caldwell & Spinks.(1990) , Shepherd.(1990) , Williams.(1992) , Sammons;Hillman & Mortimore.(1994) , Ornstien & Levine.(2000) , Johnson(2003) , ภาวดี อนันต์นาวิ.(2545) , อารุง จันทวานิช.(2547) , วิโรจน์ สารรัตนะ.(2548) , กำธร ปุณณวัฒน์กุล.(2550) , สัมฤทธิ์ กางเพ็ง.(2551) และนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง.(2552)

สังเกตได้ว่า ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนสาธิตเป็นผู้ที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มิพบทบาทเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงาน องค์กรต่างๆและสังคมทั่วไปเป็นจำนวนมาก เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม ผลสำเร็จของผู้ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนสาธิตนั้นส่วนหนึ่งอาจจะเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านคุณภาพในการบริหารจัดการการศึกษา ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำและสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นผู้นำที่ดี คือ เป็นผู้นำที่มีความสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันแสดงให้เห็นถึงผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถจัดการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อส่งเสริมและสร้างคุณภาพชีวิตให้กับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจึงเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนได้อย่างดีที่สุดใน (บัญญัติ ชลาภิรมย์,2553: 3) และที่เห็นชัดเจนอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของนักเรียนโรงเรียนสาธิต ก็คือ นักเรียนจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก กล้านำเสนอ และมีบุคลิกความเป็นผู้นำสูง จึงทำให้ผู้ปกครองมีความประสงค์ให้บุตรหลานได้เข้ารับการศึกษาจากโรงเรียนสาธิตอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง เพราะมีความเชื่อมั่นว่า โรงเรียนสาธิตมี

ความพร้อมในทุกๆด้าน สามารถพัฒนานักเรียนให้เป็นเด็กที่เก่งและกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และเป็นผู้นำสังคมได้เป็นอย่างดี จึงทำให้โรงเรียนสาธิตได้รับการคาดหวังสูงจากสังคมว่า เป็นโรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะต่อยอดในระดับอุดมศึกษาที่สูงขึ้นต่อไป จึงส่งผลให้มีการแข่งขันสอบเข้าเพื่อรับการศึกษาอยู่ในระดับสูง (ผกาพันธ์ อินตะแก้ว. 2552: 4) ดังนั้นโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงถือว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาหรือหน่วยงานหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบุคลากร ซึ่งเป็นเด็กและเยาวชนให้เป็นผู้พลเมืองดี มีความรู้ ความสามารถ และดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ซึ่งประสิทธิผลในการจัดการศึกษาจะบังเกิดขึ้นได้ ถือเป็น "การบริหารจัดการโรงเรียน" กลไกหรือระบบการบริหารหลักสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้บังเกิดขึ้น ได้ภายใต้จัดการขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สามารถนำปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการของสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของกลุ่มโรงเรียนมากขึ้น

1.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา นำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน โดยนำปัจจัยการบริหารจัดการทั้ง 5 ปัจจัยไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสมเรียงตามความสำคัญ (น้ำหนักองค์ประกอบ) ดังนี้ ปัจจัยด้านครู ซึ่งมีความสำคัญอันดับ 1 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยโรงเรียน

**ปัจจัยด้านครู** พบว่า วิญญาณความเป็นครู ได้แก่ ความเอาใจใส่ผู้เรียน มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีการลงโทษนักเรียนอย่างมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ เชื่อสัจย์ ตรงต่อเวลา มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของสังคม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือนักเรียนตามสมควร มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตวิญญาณความเป็นครูทุกครั้งก่อนเปิดภาคเรียนในปีการศึกษาใหม่



**ปัจจัยด้านการบริหาร** พบว่า การบริหารวิชาการ ได้แก่ การดำเนินงานในการกำหนด จุดมุ่งหมาย และทิศทาง การวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนัก คณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและสภาพท้องถิ่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการ เรียนการสอน สถานศึกษาจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรม จัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัย สังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มี กฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยให้ครอบคลุมถึง การวางแผน อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อจัดเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานก่อนเปิดภาคเรียนใหม่เสมอ

**ปัจจัยด้านผู้บริหาร** พบว่า การติดต่อสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติตลอดจนอารมณ์และการกระทำจากผู้บริหาร โรงเรียน ไปสู่ครูและ ผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนัก คณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดมาตรการในการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร ที่ ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพราะการติดต่อสื่อสาร สามารถสร้างได้ และพัฒนาได้ โดย กระทรวงศึกษาธิการ หรือ สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดขึ้นในรูปแบบของการอบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หรือแม้แต่การฝึกงานกับผู้บริหารที่ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างในการนำไปใช้

**ปัจจัยสภาพแวดล้อม** พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญ กับบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน การส่งเสริมสนับสนุนด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทนให้ครูที่ทำ หน้าที่สอนและทำหน้าที่อื่นควบคู่กับการสอนในโรงเรียนคุ้มครองสิทธิให้มากขึ้น และให้ครูได้มี โอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีและผูกพันต่อ องค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์กร

**ปัจจัยโรงเรียน** พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร ซึ่ง ประกอบด้วย การมีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร การมี ผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และจะต้องมีการประเมินผลการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต

มหาวิทยาลัย สังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จะส่งเสริมให้ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีพฤติกรรมการสอนและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และดียิ่งขึ้น

สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่ ด้านนักเรียน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รองลงมา คือ ด้านครู ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจของครู การพัฒนาบุคลากร/การพัฒนาวิชาชีพครู คุณธรรม จริยธรรม และด้านโรงเรียน ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จผลลัพธ์/ความสามารถในการปรับตัว ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต สภาพ/บรรยากาศขององค์กร/สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ การบูรณาการ การมีส่วนร่วมของชุมชน มีวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม การระดมทรัพยากร/ความสามารถจัดการทรัพยากร และ ประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการตรวจสอบความสำเร็จของโรงเรียนได้อีกด้วย

1.3 ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านโรงเรียน โดยที่แต่ละปัจจัยครอบคลุมทั้งทางด้านการบริหาร สภาพแวดล้อม บุคลากร และสถานที่ ดังนั้นในการพัฒนาการบริหารจัดการควรคำนึงถึงการพัฒนาให้ครบทุกปัจจัยและทุกด้านเพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผลสูงสุด

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆดังนี้

2.1 ควรศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการในโรงเรียนสาธิตกลุ่มอื่นๆ เช่น โรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปัจจัยการบริหารจัดการในกลุ่มสถานศึกษาอื่นๆอีก

2.2 ควรสอบถามข้อมูลจากผู้บริหาร ครู-อาจารย์ เจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา และผู้ปกครอง และเพิ่มเติมกลุ่มตัวอย่างที่มาจาก ศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น เพื่อที่จะทำให้ผลการศึกษามีครอบคลุมและรอบด้านมากขึ้น

2.3 ควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ อาทิ โรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษายกระดับพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) หรือสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นต้น เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบผลกับการศึกษาในครั้งนี้ต่อไป



## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน**. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546 ค). **คู่มือการบริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กฤดีทรัพย์ เชื้อพันธ์. (2554). **การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2547). **องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา:กรณีศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชนะการพิมพ์.
- กำธร ปุณณวัฒน์กุล. ( 2550 ). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารการศึกษา กับ ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2**. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. ( การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โกสินทร์ รังสยาพันธ์. (2530). **ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู**. กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ นายกรัฐมนตรี , สำนักงาน. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร :จูนพับลิชชิ่ง.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2533). **คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา**. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- จันทร์ธานี สงวนนาม.( 2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**.พิมพ์ครั้งที่ 2 .  
กรุงเทพฯ:บุ๊ค พอยท์.
- จามจุรี จำเมือง. (2548). **รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพ  
มหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ค.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2532). **รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน**.  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- เจริญศรี พันปี. (2553). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่  
บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา**.  
วิทยานิพนธ์ ค.ค. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็น  
ผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมชัย หาญกล้า. (2546). **พัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร**. ลพบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบัน  
ราชภัฏเทพสตรี.
- ชिरวัฒน์ นิจนตร. (2528). **การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพัฒนาคำราและเอกสาร  
วิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู.
- ณัฐณี เวชกุล. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี :**  
**กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเป็ดใน จังหวัดตราด**. ปริญญาโท กศ.ม. สาขาวิชาการ  
ประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. (2537). **การจัดทำ อนุมัติ และบริหารงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ**.  
พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพฯ:อินฟอร์มีเดีย บุคส์.
- ทิสนา แคมมณี. (2545). **รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทศ แก้วกสิกรรม. (2538). **การเงินโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2541). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนเสก เกิดขำ.(2533). **การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน**, วารสารมิตรครู .9(30):4.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**.  
กรุงเทพฯ:บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชำระค์ อุดมไพจิตรกุล. (2543). **สังคมศาสตร์พื้นฐานการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- นงนุช โรจนเลิศ. (2540). **ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล : การวิเคราะห์หาลิสเรล**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช. (2544). **การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). **กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้: การประเมินและการประกัน**. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2525). **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นริศ สวัสดิ์. (2550). **การวิเคราะห์พหุระดับของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นริศนันท์ เดชสุระ. (2552). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปทุมวันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิพนธ์ วรรณเวช. (2548). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการอุดมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- บัญชา ชลาภิรมย์. (2553). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสาธิต**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บัณฑิต ผังนรินทร์.(2550). อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญถิ่น อัตถากร.(2542). ปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งเรือง.
- บุญเรือง ศรีเหรียญ. (2542). การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. (2538). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปฐมพงศ์ นฤพฤติพงศ์. (2528). รูปแบบและภารกิจของมหาวิทยาลัย. วารสารรามคำแหง.กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- ปภาวดี ดุลยจินดา. (2538). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ป้วย อึ้งภากร. (2517). “การบริหารมหาวิทยาลัย”. เสียชีพอ้ายเสียสิ้น. กรุงเทพฯ : เตล็ดไทย.
- ปอมท. ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย CUFST Council of University Faculty Senate of Thailand : [http://thaifacultysenate.com/thai\\_HE\\_Reconstruct.aspx](http://thaifacultysenate.com/thai_HE_Reconstruct.aspx) สืบค้นเมื่อ 7 ต.ค. 2554.
- ประจง ประสารน้ำ. (2541, ธันวาคม 40 – มกราคม 41). คุณธรรมครู:รากฐานอันมั่นคงทางสังคม. ข้าราชการครู 18(2):50-52.
- ประทีน วิเศษสุวรรณ. (2545). ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2540). การพัฒนาภาษาติ: การศึกษาประสิทธิผลของสมาคมกีฬาสมัครเล่นแห่งประเทศไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประยงค์ ชูรัถย์. (2548). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประหยัด ทองมาก.(2526, ตุลาคม-พฤศจิกายน).ครูกับการพัฒนาเด็ก, วารสารแนะแนว.18(89):13.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.( 2532). ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปิติชาย ต้นปิติ. (2547). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความสัมพันธ์ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรมชัย สโรบล , พันเอก. (2550). ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ผกาพันธ์ อินต๊ะแก้ว.(2552). รูปแบบการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนสาธิต. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- พรชูลี อาชาวำรุง. (2543). แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษารูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2551). ตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรพรรณ อินทรประเสริฐ. (2550). องค์ประกอบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ ปร.ค. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรณี ช. เจริญจิต. (2538). จิตวิทยาและจิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ : สาขาจิตวิทยาและจิตวิทยาพัฒนาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนิจดา วีระชาติ. (2542). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พิศมัย อรทัย. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทที่หลากหลาย สุขภาวะทางจิต ทักษะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างแบบอิทธิพลย้อนกลับพหุกลุ่ม. วิทยานิพนธ์ ค.ค. สาขาวิชาวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระมหาอดิสร ธีรสีโล. (2540). คุณธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน. “อนาคตของการศึกษาไทย” วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ.6 (สิงหาคม-กันยายน 2521):5.
- \_\_\_\_\_. (2542). การปฏิรูปงานวิชาการ : แนวใหม่ของการปฏิรูปอุดมศึกษา. วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 (83-92) พฤศจิกายน- กุมภาพันธ์ 2543.
- ไพบุลย์ ยอดยิ่ง. (2545). กระบวนการบริหาร. เอกสารประกอบการสอนวิชาหลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (1065113/1). สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- ภรณ์ กิรีติบุตร มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ค. สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิญโญ สาร. (2526). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภา.
- มนตรีพิทย์ ทรงกิติพิศาล. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มธุรส จงชัยกิจ. (2546). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- มยุรีย์ แพร์หลาย. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมธี ปิณฑนานนท์. (2529). การบริหารบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ. โอเดียนสโตร์.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ระวีวรรณ ประกอบผล. (2527). การสื่อสารของมนุษย์. เอกสารประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ:กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2546). แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12. พิมพ์ครั้งที่ 4. หน้า 163-216. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ คศ.ศ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. (2539). การบริหารองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ชรรมนิติ.
- โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2549). รายงานการประเมินตนเอง. กรุงเทพมหานคร.
- ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2539). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2543). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วัฒนา คุรุสวัสดิ์. (2537). การบริหารงานธุรการในโรงเรียน. ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2530). อุดมศึกษา. กรุงเทพฯ. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลของภาวะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2524). การวางแผนผังและการพัฒนาสถานศึกษา. สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2544). การศึกษาทัศน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). **ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย : ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). **กลวิธีบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. สงขลา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี.
- ศิริชัย กาญจนาวดีและคณะ. (2547). **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.
- สงบ ประเสริฐพันธุ์. (2543). **ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2525). **ธุรกิจการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด อิศระวัฒน์และฉลอง บุญญานันต์. (2520). **การวิเคราะห์ระบบโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย**. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมจิตร พึ่งหรรษพร,บาทหลวง. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- สมจิตร อุดม. (2547). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชัย พุทธา. (2552). **การวิเคราะห์องค์ประกอบและการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมชาย เทพแสง. (2548). การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขต  
พื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร.ปริญญาโท กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2516). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิกาน. (2538). การบริหาร Management. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมศักดิ์ ลิลา. (2550). บทบาทของโรงเรียนสาธิตในการปฏิรูปการผลิตครูการพัฒนาครูและ  
การศึกษาไทยในอนาคต. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ โรงเรียนสาธิต  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สรายุทธ ปฎิมาประกร. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตน้ำอัดลม. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์.
- สวัสดิ์ โพธิวัฒน์. (2547). การพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไป  
ปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง.(2551). ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนา  
และการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น .
- สาคร สุขศรีวงศ์. ( 2550). การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.พิมพ์ครั้งที่3.
- สุภา หรุจิตติวัฒน์. (2527). ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. ภาควิชา  
อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.ถ่ายเอกสาร.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). “คู่มือการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ.” วิชาการ.3(6) : 70-75 มิถุนายน.
- สุรัตน์ ศรีดาเดช. (2549). การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์  
กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเรศวร.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). เอกสารประกอบการสอน วิชา 430511 หลักบริหารการศึกษา.  
ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุริย์ สุเมธินฤมิตร.(2538). เอกสารประกอบการสอนวิชาการศึกษาประสบการณ์วิชาชีพครู 3.  
ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์.(2549). ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ของรัฐในกรุงเทพมหานคร.วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 17 ฉบับที่ 2 เดือนพฤศจิกายน 2548  
-มีนาคม.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.(2522). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.(2525). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา  
พานิช.
- เสาวณี ศรีพุทธรัตน์.(2547). ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการนำหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์. ( 2525 ). การสื่อข้อความเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ : คุณพินอักษรกิจ.
- เสนาะ ดีเยาว์.(2534). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2533 ข). รายงานผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
คุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน สำนักรายการรัฐมนตรี.  
\_\_\_\_\_. (2539 ก). แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2540-2544). กรุงเทพฯ :  
การศาสนา.
- \_\_\_\_\_. (2544). ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวาน  
กราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา  
ระดับสูง พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 6, เล่ม 8, เล่ม 9.กรุงเทพฯ : คัมปาย อิมเมจจิง.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). รายงานการปฏิบัติการพัฒนาระบบการ  
ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. (2546). ความพร้อมของโรงเรียนในการเตรียมการ  
เข้าสู่เขตพื้นที่การศึกษา (ศึกษาเฉพาะกรณี เขตพื้นที่การศึกษา 1). นครราชสีมา :  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2542). รายงานการวิจัย “การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา”. กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิจัย กองวิชาชีพครู.
- \_\_\_\_\_. (2547). การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ. กรุงเทพฯ : โครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ.
- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2541). บันทึกบัณฑิตศึกษา 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อนงค์ พีชสิงห์.(2553). การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งประสิทธิผลในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัญชนา พานิช. (2550). องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ, วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุมาพร หล่อสมฤดี. (2527). รายงานการวิจัยองค์ ประกอบที่เกี่ยวกับครู นักเรียน และโรงเรียน ที่สัมพันธ์กับคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอที่มีความหนาแน่นต่างกัน. โครงการวิจัยวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อำรุง จันทวานิช. (2547).แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

## BIBLIOGRAPHY

- Albright, Jeremy J. & Park, Hun Myoung. (2008). **Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS**. Technical Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.
- Alig - Mielcarek. (2003). **A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement**. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University. Retrieved July 21, 2006, from [http://www.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi?acc\\_num=osu1054144000](http://www.ohiolink.edu/etd/send-pdf.cgi?acc_num=osu1054144000).
- Allen, R.E.; Lucero, M.A. ; & Van Norman, K.L. (1997). **An Examination of the Individual's Decision to Participate in an Employee Involvement Program**. Group and Organization Management. 22, 117 – 143.
- Ambrose, L. M. ; & Kulik, T. C. (1999). **Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s**. Journal of Management. 25(3):231-292.
- Astin, Alexander W. (1968). **The College Environment**. Washington, D.C. : American Council On Education.
- Bagwell, C.F. (2002). **Leadership Behaviors of Effective Principals as Perceived by Principals and Teachers**. Dissertation Abstracts Online pub number AAT 3043653.
- Barnard, C.T.(1972).**The functions of the executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Baron, Robert A. and Jerold Greenberg. (1990). **Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work**. 3<sup>rd</sup> ed. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Bartol, Kathy M. and Martin Daved C. (1998). **Management**. New York : McGraw Hill.
- Bass, Bernard M. (1997, February ). **Dose the transactional transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?.** American Psychologist. 52 (2) : 130 – 139.
- Bass, Bernard M. ; & Avolio, Bruce J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. London: Sage Publications.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Becher, Timo M. and Boerman, Peter L.J. (1997). **Decentralized Decision Making and Organizational Effectiveness in College for Vocational Education: A Structural Equation Model for School Organization**. Educational Research and Evaluation. 3(3): 89 – 213.
- Becker, H.S. (1960). **Note on the Concept of Commitment**. American Journal of Sociology. 66 (April 1960) : 34-40.
- Bossert, S. (1988). "School Effect", in Norman Boyan, (ed). **Handbook of Research on Educational Administration**. New York: Longman.
- Brown, B. R. (1988). **An Analysis of the Perceived Effectiveness of School – Based Management by School and Community Stakeholders**. Doctoral Dissertation Illinois : Northern Illinois University.
- Bryk, Anthony S. and Y. M.Thum. **The Effect of High School Organization on Dropping Out : An Exploratory Investigation**. Center for Policy Research on Education. 1989.
- Buchanan, B. (1974). **Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment**. Public Administration Review. 34, 339-347.
- Burke, R. j. & Greenglass, E. R. (1990). **Sex differences in teachers Psychological Reports**. (65 – 1),55 – 63.
- Buzzi, M. J. (1990). **The relationship of school effectiveness to school diminution of principals instructional leadership in elementary school in the state of Connecticut**. Dissertation Abstracts International. SI(12 A) 3967.
- Caldwell, M.S. and Spinks, J.M. (1990). **The Self – Managing School**. London: Taylor and Francis (Printer).
- Cameron, Kim. (1978, December). **Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education**. Administrative Science Quarterly. 23 (4) : 604-632.
- Cameron, K. (1984). The Effectiveness. Research in Organizational Behavior. 2(3) 112.
- Campbell, J. P. ; & Beaty, E. (1971). **Organizational Climate: Its Measurement and Relationship to Work Group Performance**. Washington D.C.: Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association.



## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Campbell, J. (1977). **On the Nature of Organizational Effectiveness: in New Perspectives on Organizational Effectiveness**. edited by. Goodman and Associates. San Francisco : Jersey Bass.
- Caplow, Theodore. (1964). **Principles of Organization**. N.Y. : Harcourt Brace & World.
- Casey, Lec.M. (1964). **School Business Administration**. New York : The Center for Applied Research in Education Inc.
- Caswell H. (1967). "The place of the Campus Laboratory School in the Education of Teacher." **Teacher College Record**. 50(April 1967):441-442.
- Certo, Samuel C. and J. Pual Peter. (1992). **Strategic Management : A Focus on Process**. New York : McGraw Hill.
- Chen, M.; & Miller, D. (1994). **Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework**. *Strategic Management Journal*. 15, 85 – 102.
- Cheng, Yin Cheong. (1991). "Strategies for Conceptualizing Research on School Administration : An Effectiveness Approach," **Educational Journal**. 19(1).
- Crewson, P.E. (1997). **Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect**. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Chrispeels J. and Ann H. (1990). **A Study of Factor Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary Schools**. (Dissertation Abstracts International).
- Connolly. T., Conlon, E.J., & Deutsch, S.J. (1980). **Organizational Effectiveness : A multiple-Constituency approach**. *Academy of management review* 5, 12(3) 317 – 384.
- Cuban, L. (1998). How school change reforms: redefining reform success and Failure. **Teachers College Record**, 99(3), 453-477.
- Davis, Keith and John W. Newstorm. (1985). **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. New York : McGraw Hill.
- Donna M. Smith, Edward A. Holdaway, (1995) **Constraints on the effectiveness of schools and their principals**, *International Journal of Educational Management*, Volume 9, Number 5, 1995 , pp. 31-39(9).
- Dessler, Gary. (1986). **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.

- Dunaway, William M. (1997). **Organizational Effectiveness : A Comparison of Views Among Business Executives, Management Consultants, and Professors.** (Online).  
Available : DAI – B 58/05 : 2730.  
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9734275>.
- Duncan, R.B. (1973). **Multiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty. The Impact on Organizational Effectiveness.** Human Relation.Vol.26 : 273 – 291.
- Edmonds, R.R. (1987). **Effective schools for the urban poor.** Educational Leadership 37,1.
- Eubanks L.A.(2007).**The Organization of Laboratory schools in state Teachers Collages.** Kisuille MO : Missouri State.
- Etzioni, A. (1984). **Modern Organizations.** Englewood cliffs, NJ: Prentice - Hill.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1984). **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.** 2<sup>nd</sup> ed. New Delhi: Prentice – Hall of India Private.
- Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). **Components of Effectiveness in Small Organizations.** Administrative Science Quarterly. Vol.13 : 289 – 304.
- Gary Dressler. (2005). **Essentials of Human Resource Management** United States of America Prentice – Hall.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich and James H. Donnelly. (1991).**Organization : Behavior : Structure : Processes.** 6<sup>th</sup> ed. Texas : Business Publications.
- Gilmer, B.V. (1967). **Applied Psychology.** New York : McGraw hill.
- Gibson J.L. and others. (1988).**Organization Behavior.** 6th ed. Texas : Business Publication.
- Gold, S.E. (2000). “Community Organizing at a Neighborhood High School : Promises and Dilemmas in Parent-educator Partnership and Collaborations,” **Dissertation Abstracts International.** 60(7) : 2338-A ; January.
- Good, P.C. (1973). Dictionary of Education. 3rd ed. New York: McGrw - Hill.
- Green, Jack Coulson. (1995). **The Effectiveness of Board of Directors Nonprofit Organization Serving Developmentally Disabled Adult.** Dissertation Abstracts International.55(12). (June 1995) : 3913 - A.
- Hall, Richard H. (1991). **Organizations : Structure and Process.** New Jersey Englewood Cliffs: Prentice Hall International Inc.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Harder, J. W. (1991). **Equity Theory Versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents.** *Journal of Applied Psychology*. 76, 458-464.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1996). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource.** 4th ed. Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall.
- Herzberg, Frederick and others. (1959). **The Motivation to Work.** New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Ho, Robert. (2006). **Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS.** NW: Chapman & Hall/CRC.
- Hodgetts, Richard M. (1984). **Organizational Behavior: Theory and Practice.** New York: Macmill Publishing Company.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1985). **Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of Schools.** *Educational Administration Quarterly*, 21 (2) : 117-134,
- \_\_\_\_\_. (1991). **Educational Administration : Theory, Research and Practice.** 4<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill International Edition.
- \_\_\_\_\_. (2001 ). **Educational Administration : Theory Research & Practice.** 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. (2005 ). **Educational Administration : Theory Research & Practice.** 7<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hall, Inc
- \_\_\_\_\_. (2008). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice.** 8<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- I. A. Ajayi and Haastrup T. Ekundayo. (2011). **Factors Determining the Effectiveness of secondary Schools in Nigeria.** Department of Educational Foundations and Management, Faculty of Education, University of Ado – Ekiti, Ekiti State, Nigeria.
- Ivancevich, J.M. and M.T. Marteson. (1987). **Organizational Behavior and Management.** Texas : Business Publication.
- Jackson Jr., Thomas Raymond. (1999). **Effects of Organizational Structure on New Housing Professionals Development of Effective Mid - Level Administrative Skills.** Dissertation Abstracts International-A.(CD - ROM).

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Kanter, R.M. 1986. **Commitment and Social Organization : Study of Commitment Mechanisms in Utopia Communities.** American Sociology Review. 33 (August 1968) : 499-517.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. (1973). **Organization and Contingency Approach.** Singapore : McGraw Hill, Inc.
- Koch, J. T. ; & Steers, M. R. (1976). **Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public-Sector employees.** Working Paper, University of Oregon.
- Lamb,Gail A. (1998). **Organizational Effectiveness in Specialized College of Nursing and Health Sciences (Nursing School Administration).** (Online). DAI – A 58/12 : 4581. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9819893>.
- Locke, Edwin A. (1984). **“Job Satisfaction” in Social Psychology and Organization Behavior.** Edited by Michel Gruenberg and Toby Walk : John Wiley and Sons.
- Lunenburg, Fred and C. Ornstein Allan.(2000). **Educational Administration : Concepts and Practices.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, Fred. (1992).**Organizational Behavior.** 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw Hill.
- Mann, Dale. ( 1989,September). **Effective Schools as a Dropout Prevention Strategies.** NASS Bulletin. 73(2) : 77 – 83.
- March, J. G. ; & Simon, H.A. (1958). **Organizations.** New York: John Wiley & Sons.
- Mento, A. J., Locke, E. A. ;& Klein, H. J. (1992). **Relationship of Goal Level to Valence and Instrumentality.** Journal of Applied Psychology. 77, 395-405.
- Miklos, E. (1970). “School Climate and Program Development.” **Select Reading in Educational Administration.** Department of Educational Administration, The University of Alberta, Canada.
- Milton, Charls R. (1981).**Human Behavior in Organization.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Molla, Joyce Jeremiah. (1999). **Assessing Administrative Skills and Knowledge of Teacher’s College Principals in Tanzania.** Dissertation Abstracts International – A. (CD-ROM) 33(10) : 1993. Available : UNi 1: Dissertation Abstracts.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Moorhead, G. ; & Griffin, R. W. (1998). **Organizational Behavior : Managing People and Organizations**. p.169-188. 5th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Mortimore, P. et al. (1988). **School Matters**. The Junior Years Somerset: Open Books.
- Mott, P.E. Z. (1972). **The characteristics of effective organizations**. New York: Harper & Row.
- Mowday, T. R, Porter, W. L.; & Dubin, R. (1974). "Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work units." **Organizational Behavior and Human Performance**. 12, 231-248.
- \_\_\_\_\_. (1982). **Employee Organizational linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. p.611-612. New York: Academic Press.
- Murphy, J.F., Hallingger, P., & Mesa, R.P. (1985) "School effectiveness checking progress and assumptions and developing a role for state and federal government". Teacher College Record. 86, 616-41. In Chripeels, J.H. (1992). **Purposeful Restructuring**. London: Falmer Press.
- Nahavandi, A. (2000). **The Art and Science of Leadership**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Newby, Earl F. (1992). **Total Quality Management and the Elementary School**. Dissertation Abstracts International, 50(6), (DAO - CD-ROM), No - ADC 9820768
- \_\_\_\_\_. (1998). **Total Quality Management and The Elementary School**. Dissertation Abstracts International. 12 (July 1998) : 88.
- O'Neel, Sandra Worrall. (1987 , March ). **Classifying Job Characteristics of Educational Administrators**. An Examination of Satisfier and Motivator : Dissertation Abstracts International. 47 (9A) : 3269.
- Owens, Robert G. (1976). **Organizational Behavior in Education**. Boston : Allyn and Barcon.
- Parsons, Talcott. (1964). **Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations**. in Complex Organizations : A Sociological Reader by Amitai Etzioni. New York: Hill, Rinehart & Winston.
- Pinder, C.C. (1998). **Work Motivation in Organizational Behavior**. p.177-230. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Porter, W. L. ; & Lawler, E. E. (1968). **Managerial Attitudes and Behavior**. Illinois: Richard D. Irwin.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Porter, W. L., Steers, M. R., Mowday, T. R. ; & Boulian, . V. (1974). **Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover Mmong Psychiatric Technicians.** Journal of Applied Psychology. 59, 603-609.
- Portin, B.S. (2001). Explorations in Principal Leadership Across an Array of School Types. **Paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration,** (November), Cincinnati, Ohio.
- Pounder, James S. (1999). **Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study.** Educational Management & Administration. 27(4).
- Purkey, Stewart C. & Smith, Marshall S. (1983). "Effective Schools : A Review." **The elementary School Journal.** 38(1) : 81-89. March.
- Rasch, R. H.; & Tosi, H. L. (1992). **Factors Affecting Software Developers' Performance : An Integrated Approach.** MIS Quarterly. 16, 395-413.
- Reid, K. and Other. (1988). **Towards the Effective School.** Oxford : Blackwell,
- Robbins, Stephen P. (1987). **Organization Theory: Structure Design and Application.** 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice - Hall.
- Robbins, Stephen P. (1996). **Essentials of Organizational Behavior.** 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Rue, L. W. ; & Byars, L. L. (1995). **Management: Skills and Application.** 7<sup>th</sup> ed. Chicago: Richard D. Irwin.
- Ruel, Max L. (1985). **The Development of A Survey of School Effectiveness.** Dissertation Abstracts International. 46(11) : 3216A.
- Sammonds, P., Hillman, J. Mortimore and P. (1995). **Key characteristics of effective schools a review of school effectiveness research.** A report by the institute of education for the office for standards in education.
- Schein, Edgar H. (1990). **Organizational Culture and Leadership.** 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco. California : Josser Bass.
- Scheerens, J. & Bosker, R (2000). **Improving school effectiveness..** Retrieved August 12, 2005, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001224/122424e.pdf>.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2000). **Basic Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley&Sons.
- Schoenbeck, Carl John. (1991). **Teacher Perceptions of Lutheran Elementary School Principal Effectiveness as Related to Instructional Leadership**: Dissertation Abstract International. 52(03A): 770.
- Seager, Paul W. (1961). **Propose the School Building Code for Thailand**. Indiana : University.
- Sergiovanni, T.J. and Moore, J.H. (1989). **Schooling for Tomorrow**. Boston : Allyn & Bacon.
- Shaw, Lyle Calhoun. (2008). **An Analysis of Elementary School Size in North Carolina: When does a Small School Become Too Small?** Ed. D., Doctor of Education (Educational Leadership) Raleigh, North Carolina : North Carolina State University. Retrieved January 18, 2009, from [http:// www.lib.ncsu.edu/theses /available/etd-03202008-180742/unrestrictedetd.pdf](http://www.lib.ncsu.edu/theses/available/etd-03202008-180742/unrestrictedetd.pdf)
- Sheldon, M. E. (1971). "Investment and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization." **Administrative Science Quarterly**. 16, 142-150.
- Shepherd, C.M. (1991). **A Study of the Relationship between Decision Making, Professional Zone of Acceptance, Job Satisfaction, and Organizational Effectiveness in a Sample of New Jersey Elementary Teachers**. Doctoral Dissertation, Department of Educational Administration, School of Education, Seton Hall University.
- Snead, M. C.; & Harrell, A. M. (1994). "An Application of Expectancy Theory to Explain a Manager's Intention to Use a Decision Support System." **Decision Sciences**.25, 499-513.
- Stedman, L C. (1987). It, s time we changed the effective schools formula. **Phi Delta Kappa**, 69(3), 215-224.
- Steers, Richard M. (1977).**Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. CA : Good years Publishing.
- \_\_\_\_\_. (1991). **Introduction to Organizational Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw Hill.
- Stewart, Rosemary. (1985).**The Reality of Management**. London: Heinemann.



- Strack, J. G. (2001). **The Leadership of Healthcare Managers Spirituality to Their Self Perceived Effective Leadership Practice**. Dissertation Abstracts Online Pub Number AAT 3011898.
- Stribling, D.M. (1992). **Initiation of School – Based Management in a New Texas Elementary School : Process and Product (New School)**. (CD – ROM). (ERIC Texas : Texas A and M University).
- Sullivan, J. (1994). **Kocher Type, Palmetto Prairie**. (Online). Available : <http://www.fs.fed.us/database/feis>.
- Teddie, Charles & Reynold, D. (2000). **The International Handbook of School Effectiveness Research**. New York : Flamer.
- Thad, G. (2000). **Three Steps to Motivating Employees**. HR Magazine. 45(11): 155-158.
- Thillotson, Elizabeth. (1996). **An Analysis of Technical, Human and Conceptual Skills Among Student Affairs Administrators in Higher Education**. Dissertation Abstraction International. 23 (July: 64 - A).
- Tubbs, M. E.; Boehne, D. M.; & Dahl, J. G. (1993). **Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test**. Journal of Applied Psychology. 78, 361-373.
- Van Eerde, W.; & Thierry, H. (1996). **Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria : A Meta-Analysis**. Journal of Applied Psychology. 75, 575-586.
- Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons.
- Watana Vinitwatanakhun. (1998). **Factors Affecting Organizational Effectiveness of Nursing Institutes in Thailand**. School of Nursing Science, Assumption University Bangkok, Thailand.
- Williams, H. J. (2001). **Administration Evaluations and Their Role in Relation to Effective School Leadership**. Dissertation Abstracts Online Pub Number AAT 3007014.
- Wimpellberg, Robert w., Teddie Charle and Stringfield Samuel. ( 1989, February ). **ensitivity to Context**. The Past and Future of Effective School Research : Educational Administration Quarterly. 25 ( 1 ) : 82-107.
- Woods, D., & Orlik, S. (1994). **School Review and Inspection**. London: Biddles Ltd.Guildford and King's Lynn.

**BIBLIOGRAPHY (Continue)**

- Wortman, Neil Charles. (1990). **The Relationship Between Bureaucratization and Effectiveness in Secondary School.** Dissertation Abstracts International.
- Yancey, G. B.; Humphrey, E.; & Neal, K. (1992). "How Perceived Incentive, Task Confidence, and Arousal Influence Performance." **Perceptual & Motor Skills.**74, 279-285.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). **A System Resource Approach to Organizational effectiveness.** American Sociological Review.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Organization.** 4th ed. New York: Prentice - Hall.



## ภาคผนวก



ภาคผนวก ก



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### 1. ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

- 1) อาจารย์นวลศรี วิทยานันท์  
ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปทุมวัน กรุงเทพฯ
- 2) อาจารย์พิทักษ์ เสงี่ยมสิน  
ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปทุมวัน กรุงเทพฯ
- 3) อาจารย์พูลศักดิ์ เทศนิยม  
ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) กรุงเทพฯ
- 4) รองศาสตราจารย์ ดร.ดารณี อุทัยรัตนกิจ  
อดีตอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและ  
พัฒนาการศึกษา (โครงการปกติ) กรุงเทพฯ
- 5) ดร.ผลาดร สุวรรณ โปธิ์  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิต “พินุลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา จ.ชลบุรี
- 6) รองศาสตราจารย์พันธ์ ช. พหลโยธิน  
ข้าราชการบำนาญ อดีตอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
กำแพงแสน จ.นครปฐม
- 7) อาจารย์ฐานิสร์ เหมศาสตร์  
อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร จ.นครปฐม

## 2. ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย  
รองคณบดีกำกับดูแลหน่วยแผนและงบประมาณหน่วยประกันคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์  
รองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้อำนวยการศูนย์กีฬาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3) รองศาสตราจารย์ ดร.รวีวรรณ ชินะตระกูล  
ผู้เชี่ยวชาญประจำมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์  
เลขานุการสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ,เลขานุการ โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ
- 5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณาภรณ์ รัศมีมารีย์  
หัวหน้างานวิจัย โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
- 6) อาจารย์ สรัสนันท์ ศรีประทักษ์  
ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ระดับ 9 โรงเรียนศึกษานารี
- 7) อาจารย์พิทักษ์ เสงี่ยมสิน  
ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน กรุงเทพฯ

ข้อมูลทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
เขตกรุงเทพมหานคร จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

| ประสิทธิผล<br>ของโรงเรียน                          | ปัจจัยด้านบริหาร |   |   |   |   |   |   |           | ปัจจัยสภาพแวดล้อม |   |   |   |   |   |      | ปัจจัยด้านครู |   |   |   |   |   |   | ปัจจัยด้านผู้บริหาร |           |      |   |   |   |   | ปัจจัยด้านโรงเรียน |   |           |      |   |   |   |   |   |   |           |      |      |
|--|------------------|---|---|---|---|---|---|-----------|-------------------|---|---|---|---|---|------|---------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|-----------|------|---|---|---|---|--------------------|---|-----------|------|---|---|---|---|---|---|-----------|------|------|
|  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | $\bar{x}$ | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7    | $\bar{x}$     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                   | $\bar{x}$ | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                  | 7 | $\bar{x}$ | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | $\bar{x}$ |      |      |
| <b>ด้านโรงเรียน</b>                                |                  |   |   |   |   |   |   |           |                   |   |   |   |   |   |      |               |   |   |   |   |   |   |                     |           |      |   |   |   |   |                    |   |           |      |   |   |   |   |   |   |           |      |      |
| 1. การบรรลุ<br>เป้าหมาย/<br>ความสำเร็จ/<br>ผลลัพธ์ | ✓                | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1.00      | ✓                 | ✓ |   |   | ✓ |   | ✓    | 0.57          | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓                   | ✓         | 1.00 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓                  | ✓ | ✓         | 1.00 | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |   | ✓         |      | 0.57 |
| 2.<br>ความสามารถ<br>ในการปรับตัว                   | ✓                |   |   | ✓ |   |   |   | 0.29      | ✓                 | ✓ |   |   | ✓ |   | 0.43 |               | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |   | ✓                   | 0.57      | ✓    | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓                  | ✓ | 0.86      | ✓    | ✓ |   |   |   |   |   |           | 0.29 |      |
| 3. การบูรณา<br>การ                                 | ✓                | ✓ |   | ✓ | ✓ |   | ✓ | 0.71      | ✓                 |   |   |   |   |   | 0.14 | ✓             | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓                   | 1.00      | ✓    | ✓ |   | ✓ | ✓ | ✓                  | ✓ | 0.86      | ✓    | ✓ |   |   | ✓ | ✓ |   |           | 0.57 |      |
| 4. มีวิสัยทัศน์<br>และพันธกิจ<br>ร่วม              | ✓                | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ | 0.86      | ✓                 |   |   |   |   |   | 0.14 |               | ✓ | ✓ |   | ✓ |   |   | ✓                   | 0.57      | ✓    |   | ✓ | ✓ | ✓ |                    |   | 0.57      | ✓    | ✓ | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |           | 0.71 |      |
| 5. การระดม<br>ทรัพยากร                             | ✓                | ✓ |   | ✓ | ✓ |   | ✓ | 0.71      | ✓                 |   |   |   | ✓ |   | 0.29 | ✓             |   | ✓ |   |   |   |   |                     | 0.29      | ✓    |   | ✓ | ✓ | ✓ |                    | ✓ | 0.71      | ✓    |   |   |   |   |   |   |           | 0.14 |      |
| 6. ประสิทธิภาพ                                     | ✓                | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1.00      |                   | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ | ✓    | 0.71          | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓                   | ✓         | 0.86 | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓                  | ✓ | ✓         | 0.86 | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |   |           | ✓    | 0.57 |



|   |   |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |      |   |   |   |   |      |      |   |   |   |      |      |
|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|------|------|---|---|---|------|------|
| 7. ปริมาณและ<br>คุณภาพของ<br>ผลผลิต   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0.86 | ✓ |   | ✓ |   |   | 0.29 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0.71 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓    | 0.71 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓    | 0.57 |
| 8. สภาพ/<br>บรรยากาศของ<br>/องค์การ<br>สภาพแวดล้อม<br>เอื้อต่อการ<br>เรียนรู้ | ✓ |   | ✓ | ✓ |   |   | 0.43 | ✓ |   | ✓ | ✓ | ✓ | 0.71 | ✓ |   | ✓ | ✓ |   | 0.43 | ✓ | ✓ |   |   | 0.29 | ✓    | ✓ |   | ✓ | ✓    | 0.71 |
| 9. การมีส่วน<br>ร่วมของชุมชน  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   |   | 0.57 | ✓ | ✓ | ✓ |   |   | 0.43 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0.86 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0.71 | ✓    | ✓ | ✓ | ✓ | 0.71 |      |
| <b>ด้านครู</b><br>10. ความพึง<br>พอใจของครู                                   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1.00 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0.71 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   | 0.57 | ✓ | ✓ |   | ✓ | 0.57 | ✓    | ✓ | ✓ |   | 0.71 |      |
| 11. การพัฒนา<br>บุคลากร   | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ |   | 0.71 | ✓ |   |   |   |   | 0.14 | ✓ | ✓ |   |   | ✓ | 0.43 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 0.86 | ✓    | ✓ |   |   | 0.29 |      |
| <b>ด้านนักเรียน</b><br>12.<br>ผลสัมฤทธิ์<br>ทางการเรียน                       | ✓ |   | ✓ | ✓ | ✓ |   | 0.71 | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ | 0.71 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 1.00 |   |   |   |   | 0.00 | ✓    | ✓ |   | ✓ | 0.71 |      |

ภาคผนวก ข



ตาราง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารจัดการ  
และประสิทธิผลของสถานศึกษา

| ข้อคำถาม                | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ     |
|-------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|
|                         | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร     |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |
| ด้านการบริหารงานทั่วไป  |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |
| 1                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |
| 2                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |
| 3                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 4                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
| 5                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 6                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 7                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 8                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 9                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 10                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
| 11                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 12                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| ด้านการบริหารงานวิชาการ |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |
| 13                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 14                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 15                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
| 16                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 17                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 18                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 19                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 20                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 21                      | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |

| ชื่อคำถาม             | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ |              |
|-----------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|----------|--------------|
|                       | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |          |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร   |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 22                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 23                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 24                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 25                    | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | 1       | ตัดออก   | ตามเกณฑ์     |
| 26                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 27                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| ด้านการบริหารงานบุคคล |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 28                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 29                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 30                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 31                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 32                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 33                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 34                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 35                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 36                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 37                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 38                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้   |              |
| 39                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 40                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 41                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 42                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 43                    | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้   |              |
| ด้านการบริหารงบประมาณ |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 44                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 45                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |

| ชื่อคำถาม                    | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ     |  |
|------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|--|
|                              | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |              |  |
| ปัจจัยด้านการบริหาร          |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| 46                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 47                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 48                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 49                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 50                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 51                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 52                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 53                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 54                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 55                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 56                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 57                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 58                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 59                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 60                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| <b>ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม</b> |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| บรรยายการรองค้ำการ           | 61                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 62                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 63                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 64                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 65                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 66                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 67                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 68                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 69                           | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |

| ข้อความ             | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ     |
|---------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|
|                     | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |
| 70                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
| 71                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 72                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
| 73                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 74                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| 75                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| ความผูกพันต่อองค์กร |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |
| 76                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 77                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 78                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 79                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 80                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 81                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 82                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
| 83                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 84                  | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
| 85                  | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
| 86                  | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
| 87                  | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
| 88                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 89                  | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
| 90                  | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
| 91                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |
| 92                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |

| ข้อคำถาม                                      | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ |              |
|---|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|----------|--------------|
|   | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |          |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร                           |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน<br>กับชุมชน<br>93 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 94  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 95  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 96  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 97  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 98  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 99  | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 100   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 101   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 102   | 0                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 103   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 104   | 0                            | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 105   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 106   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 107   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 108   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 109   | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 110   | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 111   | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 112   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 113   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| ความคาดหวังของชุมชน<br>114                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |



| ข้อคำถาม             | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ |              |
|----------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|----------|--------------|
|                      | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |          |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร  |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 115                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 116                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 117                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | คัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 118                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 119                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 120                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 121                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | คัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 122                  | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 123                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | คัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 124                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 125                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 126                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 127                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 128                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 129                  | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 130                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 131                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 132                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 133                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| <b>ปัจจัยด้านครู</b> |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| วิญญานความเป็นครู    |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 134                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 135                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 136                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 137                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 138                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |

| ข้อคำถาม             | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ     |              |
|----------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|--------------|
|                      | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |              |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร  |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |              |
| 139                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 140                  | 1                            | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |              |
| 141                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 142                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 143                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 144                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 145                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 146                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 147                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 148                  | 1                            | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |              |
| 149                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 150                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 151                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| การจัดการเรียนการสอน |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |              |
| 152                  | 1                            | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |              |
| 153                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 154                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 155                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 156                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 157                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |              |
| 158                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 159                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 160                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 161                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |              |
| 162                  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 163                  | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |

| ข้อคำถาม              | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ |              |
|-----------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|----------|--------------|
|                       | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |          |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร   |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 164                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 165                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | คัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 166                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| ความสามัคคีของบุคลากร |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 167                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 168                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 169                   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้   |              |
| 170                   | 1                            | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.71 | 1       | คัดออก   | ตามเกณฑ์     |
| 171                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 172                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 173                   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.71 | 1       | คัดออก   | ตามเกณฑ์     |
| 174                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 175                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| การพัฒนาบุคลากร       |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 176                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 177                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 178                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 179                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 180                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 181                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 182                   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | คัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 183                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 184                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 185                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 186                   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 187                   | 0                            | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0.29 | 1       | คัดออก   | ตามเกณฑ์     |

| ข้อคำถาม                     | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ     |  |
|------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|--|
|                              | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |              |  |
| ปัจจัยด้านการบริหาร          |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| ความพึงพอใจในการทำงาน<br>188 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |  |
| 189                          | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 190                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 191                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 192                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 193                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 194                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 195                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 196                          | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 197                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 198                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 199                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 200                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 201                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| แรงจูงใจ                     |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| 202                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 203                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 204                          | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 205                          | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 206                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 207                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 208                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 209                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 210                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 211                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 212                          | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |

| ข้อคำถาม                          | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         | หมายเหตุ     |              |
|-----------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|--------------|
|                                   | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |              |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร               |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |              |
| 213                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 214                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 215                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 216                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  |              |              |
| 217                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 218                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |              |
| 219                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| 220                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| 221                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| 222                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| 223                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| 224                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| 225                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |              |
| ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |              |
| 226                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 227                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 228                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 229                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 230                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก       | คำถามซ้ำซ้อน |
| 231                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |              |
| 232                               | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |              |
| 233                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 234                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 235                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 236                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |
| 237                               | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |              |

| ข้อคำถาม            | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
|---------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|----------|--------------|
|                     | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |          |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| ขวัญในการปฏิบัติงาน |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 238                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 239                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 240                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 241                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 242                 | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 0.86    | ใช้ได้   |              |
| 243                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 244                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 245                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 246                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| ปัจจัยด้านผู้บริหาร |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| คุณธรรมจริยธรรม 247 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 248                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 249                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 250                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 251                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 252                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 253                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 254                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 255                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 256                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 257                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 258                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 259                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 260                 | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 261                 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |

| ข้อคำถาม            | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |    |   |   |   |   |      | พิจารณา |        |              |
|---------------------|------------------------------|---|----|---|---|---|---|------|---------|--------|--------------|
|                     | 1                            | 2 | 3  | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  |         |        |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร |                              |   |    |   |   |   |   |      |         |        |              |
| 262                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 263                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 264                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 265                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.86 | 0.86    | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| ภาวะผู้นำ           |                              |   |    |   |   |   |   |      |         |        |              |
| 266                 | 1                            | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.71 | 0.71    | คัดออก | ตามเกณฑ์     |
| 267                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 268                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 269                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 270                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 271                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 272                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 273                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 274                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 275                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| การติดต่อสื่อสาร    |                              |   |    |   |   |   |   |      |         |        |              |
| 276                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 277                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 278                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 279                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 280                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 281                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 282                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 283                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 284                 | 1                            | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 0.86    | ใช้ได้ |              |
| 285                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 286                 | 1                            | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |



| ข้อคำถาม                   | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         |        |              |
|----------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------|--------------|
|                            | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |        |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร        |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |        |              |
| ภาวะผู้นำทางวิชาการ<br>287 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 288                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 289                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 290                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 291                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 292                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 293                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 294                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 295                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 296                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 297                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 298                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 299                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 300                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 301                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| 302                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 303                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้ |              |
| ปัจจัยด้านโรงเรียน         |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |        |              |
| โครงสร้างที่เหมาะสม<br>304 | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้ |              |
| 305                        | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.71 | 1       | ตัดออก | ตามเกณฑ์     |
| 306                        | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้ |              |
| 307                        | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้ |              |
| 308                        | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้ |              |
| 309                        | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้ |              |
| 310                        | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้ |              |

| ชื่อคำถาม                   | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |    |   |   |      | พิจารณา |          |  |
|-----------------------------|------------------------------|---|---|---|----|---|---|------|---------|----------|--|
|                             | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 | 7 | IOC  |         |          |  |
| ปัจจัยด้านการบริหาร         |                              |   |   |   |    |   |   |      |         |          |  |
| 311                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 312                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 313                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0  | 1 | 1 | 0.71 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |  |
| 314                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 315                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 316                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0  | 1 | 1 | 0.71 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |  |
| วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ |                              |   |   |   |    |   |   |      |         |          |  |
| 317                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 318                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 319                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 320                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 321                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 322                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 323                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0  | 1 | 1 | 0.71 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |  |
| 324                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0  | 1 | 1 | 0.71 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |  |
| 325                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 326                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 327                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0  | 1 | 1 | 0.71 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |  |
| 328                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 329                         | 0                            | 1 | 0 | 1 | -1 | 0 | 1 | 0.29 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |  |
| 330                         | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 0 | 1 | 0.57 | คัดออก  | ตามเกณฑ์ |  |
| 331                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| การจัดทรัพยากรการเรียนรู้   |                              |   |   |   |    |   |   |      |         |          |  |
| 332                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 333                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |
| 334                         | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |  |

| ข้อคำถาม  | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |    |   |    |      | พิจารณา |              |  |
|---|------------------------------|---|---|---|----|---|----|------|---------|--------------|--|
|   | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5  | 6 | 7  | IOC  |         |              |  |
| ปัจจัยด้านการบริหาร                             |                              |   |   |   |    |   |    |      |         |              |  |
| 335   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 336   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 337   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0  | 1 | 1  | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |  |
| 338   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 339   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 340   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 341   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร |                              |   |   |   |    |   |    |      |         |              |  |
| 342   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 343   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0  | 1 | 1  | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |  |
| 344   | 1                            | 1 | 0 | 1 | -1 | 1 | -1 | 0.29 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |  |
| 345   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 346   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 347   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 348   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 349   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 350   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 351   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 352   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 353   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 354   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 355   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 356   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 357   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 358   | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1  | 1 | 1  | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |

| ข้อคำถาม                                  | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      | พิจารณา |              |  |
|---|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|--|
|   | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  |         |              |  |
| ปัจจัยด้านการบริหาร                       |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| 359                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |  |
| 360                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 361                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 362                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 363                                       | 0                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.57 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |  |
| การติดตามและประเมินผล                     |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| 364                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 365                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 366                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 367                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 368                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 369                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 370                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 371                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 372                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 373                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 374                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 375                                       | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| ประสิทธิผลของโรงเรียน                     |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| ด้านโรงเรียน                              |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| การบรรลุเป้าหมาย/ความสำเร็จ/<br>ผลลัพธ์ 1 | 1                            | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 2   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 3   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 4   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 5   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 6   | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |

| ข้อคำถาม                 | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
|--------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|--------------|--|
|                          | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |              |  |
| ปัจจัยด้านการบริหาร      |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| 7                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |  |
| 8                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |  |
| 9                        | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้       |  |
| ความสามารถในการปรับตัว   |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| 10                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.86 | 1       | ใช้ได้       |  |
| 11                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 12                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 13                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 14                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |  |
| 15                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.86 | ใช้ได้  |              |  |
| 16                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 17                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 18                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 19                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 20                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.86 | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 21                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 22                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 23                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 24                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 25                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |              |  |
| 26                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 27                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 28                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |  |
| 29                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 30                       | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |  |
| 31                       | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |  |

| ข้อคำถาม  | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
|---|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|----------|--------------|
|   | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |          |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร                                       |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 32  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 33  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 34  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 35  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 36  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 37  | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ดีดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 38  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 39  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 40  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 41  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 42  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 43  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 44  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 45  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 46  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 47  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.86 | ใช้ได้  |          |              |
| สภาพ/บรรยากาศขององค์กร/<br>สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 48  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 49  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 50  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 51  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 52  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 53  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 54  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 55  | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ดีดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |

| ข้อคำถาม              | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |     | พิจารณา |        |              |
|-----------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----|---------|--------|--------------|
|                       | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC |         |        |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร   |                              |   |   |   |   |   |   |     |         |        |              |
| 56                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 57                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
| 58                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 59                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 60                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 61                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
| 62                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
| 63                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
| 64                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
| 65                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
| การบูรณาการ           | 66                           | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1   | 0.86    | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
|                       | 67                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 68                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | คัดออก | คำถามซ้ำซ้อน |
|                       | 69                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       |                              |   |   |   |   |   |   |     |         |        |              |
|                       | 70                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 71                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0   | 0.86    | ใช้ได้ |              |
|                       | 72                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 73                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 74                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 75                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 76                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 77                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
| การมีส่วนร่วมของชุมชน | 78                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |
|                       | 79                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1   | 1       | ใช้ได้ |              |





| ข้อคำถาม            |     | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |    |   |      |         |              |
|---------------------|-----|------------------------------|---|---|---|---|----|---|------|---------|--------------|
| ปัจจัยด้านการบริหาร |     | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | 7 | IOC  | พิจารณา |              |
| ประสิทธิภาพ         | 104 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 105 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 106 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 107 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 108 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 109 | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0  | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
|                     | 110 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 111 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 112 | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0  | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
|                     | 113 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
| ด้านครู             |     |                              |   |   |   |   |    |   |      |         |              |
| ความพึงพอใจของครู   | 114 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 115 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 116 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 117 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 118 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 119 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
|                     | 120 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 121 | -1                           | 1 | 1 | 0 | 1 | -1 | 1 | 0.29 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์     |
|                     | 122 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 123 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
|                     | 124 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 125 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |
|                     | 126 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ใช้ได้  |              |
|                     | 127 | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1 | 1    | ตัดออก  | คำถามซ้ำซ้อน |

| ข้อคำถาม                               | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
|--|------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|---------|----------|--------------|
|  | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | IOC  | พิจารณา |          |              |
| ปัจจัยด้านการบริหาร                    |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 128                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 129                                    | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| การพัฒนาบุคลากรการพัฒนา/<br>วิชาชีพครู |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 130                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 131                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 132                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 133                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 134                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 135                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 136                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 137                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| คุณธรรมจริยธรรม                        |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 138                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ตัดออก   | คำถามซ้ำซ้อน |
| 139                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 140                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 141                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 142                                    | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 143                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 144                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 145                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 146                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 147                                    | 0                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |              |
| 148                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 149                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| 150                                    | 1                            | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    | 1       | ใช้ได้   |              |
| ด้านนักเรียน                           |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน                  |                              |   |   |   |   |   |   |      |         |          |              |
| 151                                    | 1                            | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |              |

| ข้อคำถาม            | ความคิดเห็นของเชี่ยวชาญคนที่ |   |   |    |   |   |   |      | พิจารณา |          |
|---------------------|------------------------------|---|---|----|---|---|---|------|---------|----------|
|                     | 1                            | 2 | 3 | 4  | 5 | 6 | 7 | IOC  |         |          |
| ปัจจัยด้านการบริหาร |                              |   |   |    |   |   |   |      |         |          |
| 152                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 153                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 154                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 155                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 156                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 0 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |
| 157                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 0 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |
| 158                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 0 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |
| 159                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 0 | 1 | 1 | 0.71 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |
| 160                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 161                 | 1                            | 1 | 1 | 0  | 1 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 162                 | 0                            | 1 | 1 | -1 | 0 | 0 | 1 | 0.29 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |
| 163                 | 0                            | 1 | 1 | -1 | 0 | 0 | 1 | 0.29 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |
| 164                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 0 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 165                 | 0                            | 1 | 1 | -1 | 0 | 0 | 1 | 0.29 | ตัดออก  | ตามเกณฑ์ |
| 166                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 0 | 1 | 1 | 0.86 | ใช้ได้  |          |
| 167                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |          |
| 168                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |          |
| 169                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |          |
| 170                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |          |
| 171                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |          |
| 172                 | 1                            | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1    | ใช้ได้  |          |

หมายเหตุ: เกณฑ์การพิจารณา :  $IOC \geq 0.8$

จากการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

1.แบบสอบถามปัจจัยการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งหมด 374 ข้อ นำไปใช้ได้ 249 ข้อ

2.แบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งหมด 172 ข้อ นำไปใช้ได้ 126 ข้อ

ตารางค่าเฉลี่ย (M) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม  
ปัจจัยการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา

| ข้อ  | ผลการประเมิน |                |                                  | หมายเหตุ     |
|------|--------------|----------------|----------------------------------|--------------|
|      | Mean         | Std. Deviation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |              |
| X11  | 4.37         | .615           | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X12  | 4.13         | .776           | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X13  | 3.93         | .785           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X14  | 3.73         | 1.048          | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X15  | 3.90         | 1.062          | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X16  | 4.43         | .626           | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X17  | 3.63         | .964           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X18  | 3.93         | .828           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X19  | 4.03         | .718           | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X110 | 3.67         | .959           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X21  | 3.80         | .847           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X22  | 3.83         | 1.020          | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X23  | 3.63         | 1.129          | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X24  | 3.73         | .828           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X25  | 4.17         | .834           | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X26  | 4.10         | .712           | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X27  | 4.17         | .834           | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X28  | 3.73         | .785           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X29  | 3.60         | 1.163          | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X210 | 3.93         | .828           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X31  | 3.80         | .830           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X32  | 4.03         | 1.022          | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X33  | 3.70         | .964           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X34  | 4.00         | 1.186          | .994                             | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X35  | 3.77         | .935           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X36  | 3.63         | .765           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X37  | 3.83         | .874           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X38  | 3.83         | .747           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |
| X39  | 3.90         | .759           | .994                             | ผ่านเกณฑ์    |

|      |      |       |      |              |
|------|------|-------|------|--------------|
| X310 | 3.80 | .997  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| X41  | 4.27 | .828  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X42  | 3.87 | 681.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| X43  | 3.87 | 900.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| X44  | 4.23 | .679  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X45  | 3.90 | 1.125 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X46  | 3.83 | .950  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| X47  | 4.00 | .947  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| X48  | 4.10 | .712  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| X49  | 3.87 | .900  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| X410 | 3.63 | .928  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E11  | 3.97 | .961  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E12  | 4.07 | .828  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E13  | 3.70 | 765.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E14  | 3.73 | 712.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E15  | 3.80 | .925  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E16  | 3.93 | 1.081 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E17  | 3.90 | 1.094 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E18  | 3.90 | 1.125 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E19  | 3.97 | .765  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E110 | 3.90 | .803  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E21  | 3.83 | 1.053 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E22  | 3.80 | 887.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E23  | 3.87 | 1.106 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E24  | 3.90 | 662.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E25  | 4.47 | .571  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E26  | 4.30 | .702  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E27  | 4.30 | .794  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E28  | 4.37 | .809  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E29  | 4.10 | .662  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E210 | 3.90 | .922  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E31  | 3.73 | 900.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E32  | 4.17 | .648  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E33  | 4.03 | .765  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E34  | 4.17 | .986  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E35  | 4.20 | .890  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |

|      |      |       |      |              |
|------|------|-------|------|--------------|
| E36  | 3.97 | 1.179 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E37  | 4.33 | .547  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E38  | 3.67 | 794.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E39  | 4.07 | .583  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E310 | 3.90 | 1.048 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E41  | 4.13 | .681  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E42  | 3.83 | 1.053 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E43  | 3.53 | 1.137 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E44  | 4.17 | .648  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E45  | 4.17 | .648  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E46  | 3.70 | 1.022 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E47  | 3.80 | .961  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E48  | 3.97 | .999  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E49  | 3.97 | .988  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E410 | 3.97 | .928  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E411 | 4.33 | 1.061 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E412 | 4.33 | .803  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| E413 | 3.90 | .973  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E414 | 3.90 | .928  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| E415 | 4.30 | .750  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T11  | 4.13 | .571  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T12  | 4.23 | .679  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T13  | 4.30 | .651  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T14  | 4.33 | .606  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T15  | 4.47 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T16  | 4.47 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T17  | 4.37 | .615  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T18  | 4.00 | 871.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T19  | 3.90 | .997  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T110 | 4.30 | .596  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T21  | 4.03 | .809  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T22  | 4.17 | .791  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T23  | 4.23 | .898  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T24  | 4.30 | .794  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T25  | 4.03 | .890  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T26  | 3.87 | .973  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |



|      |      |       |      |              |
|------|------|-------|------|--------------|
| T27  | 3.93 | .944  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T28  | 4.17 | .834  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T29  | 4.07 | .785  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T210 | 4.13 | 1.042 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T31  | 4.30 | .765  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T32  | 4.30 | .712  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T33  | 4.20 | .714  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T34  | 3.90 | .960  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T35  | 3.90 | .743. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T36  | 4.20 | .712  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T37  | 4.07 | .740  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T41  | 4.00 | 1.185 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T42  | 4.10 | .615  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T43  | 3.97 | .960  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T44  | 4.07 | .691  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T45  | 3.97 | .937  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T46  | 4.10 | .662  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T47  | 4.20 | .610  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T48  | 4.17 | .592  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T49  | 4.17 | .648  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T51  | 4.03 | .615  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T52  | 4.23 | .728  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T53  | 4.10 | .712  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T54  | 3.87 | .871. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T55  | 4.10 | .712  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T56  | 4.10 | .759  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T57  | 3.90 | .847. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T58  | 4.13 | .809  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T59  | 4.17 | .592  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T510 | 4.00 | 1.167 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T61  | 4.13 | .730  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T62  | 4.03 | .765  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T63  | 3.83 | .669. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T64  | 3.90 | .995  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T65  | 3.80 | 1.125 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T66  | 3.77 | .935  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |

|      |      |       |      |              |
|------|------|-------|------|--------------|
| T67  | 3.97 | 1.020 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T68  | 3.80 | 1.020 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T69  | 4.13 | .828  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T610 | 3.83 | 714.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T71  | 4.07 | .759  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T72  | 4.13 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T73  | 4.17 | .379  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T74  | 3.90 | .995  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T75  | 4.03 | .669  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T76  | 3.93 | 1.015 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T77  | 4.13 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T78  | 4.30 | .788  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T79  | 4.13 | .434  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T710 | 4.20 | .407  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T81  | 4.30 | .702  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T82  | 3.93 | .973  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T83  | 4.30 | .596  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T84  | 4.10 | .759  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T85  | 4.03 | .718  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T86  | 3.90 | .740  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| T87  | 4.13 | .681  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T88  | 4.33 | .606  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| T89  | 4.30 | .651  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B11  | 4.47 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B12  | 4.30 | .750  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B13  | 4.47 | .681  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B14  | 4.43 | .679  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B15  | 4.47 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B16  | 4.30 | .750  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B17  | 4.00 | .952  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| B18  | 3.80 | 887.  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| B19  | 4.37 | 1.081 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B110 | 3.90 | .952  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| B21  | 4.37 | .669  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B22  | 4.40 | .675  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B23  | 3.97 | .900  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |

|      |      |       |      |              |
|------|------|-------|------|--------------|
| B24  | 4.27 | .583  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B25  | 4.20 | .664  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B26  | 4.30 | .651  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B27  | 4.23 | .568  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B28  | 4.33 | .711  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B29  | 4.40 | .675  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B31  | 4.40 | .621  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B32  | 3.87 | .925  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| B33  | 4.30 | .596  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B34  | 4.30 | .651  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B35  | 4.37 | .615  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B36  | 4.30 | .651  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B37  | 4.33 | .606  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B38  | 3.70 | .913  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| B39  | 4.30 | .596  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B310 | 4.27 | .640  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B41  | 4.37 | .615  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B42  | 4.43 | .679  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B43  | 4.17 | .699  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B44  | 3.80 | .925  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| B45  | 4.03 | .718  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B46  | 4.30 | .651  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B47  | 4.13 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B48  | 4.13 | .681  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B49  | 4.00 | .913  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| B410 | 4.17 | 1.020 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| B411 | 4.30 | .651  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S11  | 4.43 | .626  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S12  | 4.40 | .675  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S13  | 4.47 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S14  | 4.27 | .944  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S15  | 4.00 | .695  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S16  | 3.90 | .629  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S17  | 4.20 | .551  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S18  | 4.27 | .691  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S19  | 4.33 | .661  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |

|      |      |      |      |              |
|------|------|------|------|--------------|
| S110 | 4.23 | .626 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S21  | 4.37 | .615 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S22  | 4.30 | .877 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S23  | 3.90 | .629 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S24  | 4.27 | .868 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S25  | 3.90 | .712 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S26  | 4.43 | .626 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S27  | 4.07 | .868 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S28  | 3.97 | .669 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S29  | 4.07 | .583 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S210 | 4.17 | .531 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S31  | 4.13 | .571 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S32  | 4.17 | .592 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S33  | 4.17 | .699 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S34  | 4.03 | .615 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S35  | 4.17 | .592 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S36  | 4.00 | .947 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S37  | 3.80 | 714. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S38  | 4.10 | .923 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S39  | 3.93 | .828 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S41  | 4.30 | .750 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S42  | 4.10 | .759 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S43  | 4.00 | .983 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S44  | 3.97 | 615. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S45  | 4.10 | .662 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S46  | 4.03 | .964 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S47  | 3.97 | .765 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S48  | 4.13 | .681 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S49  | 3.97 | .556 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S410 | 4.13 | .681 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S51  | 3.90 | .885 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S52  | 3.97 | 809. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S53  | 4.20 | .551 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S54  | 4.13 | .900 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S55  | 3.97 | .669 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| S56  | 4.13 | .571 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |

|      |      |      |      |              |
|------|------|------|------|--------------|
| S57  | 4.10 | .607 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S58  | 4.17 | .592 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S59  | 4.03 | .928 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| S510 | 3.93 | 823. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |

หมายเหตุ: เกณฑ์การพิจารณา : Mean = 2.5 – 4.00, SD < 1.00 ,

Cronbach's Alpha Coefficient  $\geq$  0.8

แบบสอบถามปัจจัยการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร ครูอาจารย์ผู้สอน- และเจ้าหน้าที่  
สนับสนุนทางการศึกษา จาก 249 ข้อ นำไปใช้ได้จริง 76 ข้อ



ตาราง ค่าเฉลี่ย (M) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ประสิทธิผลของสถานศึกษาสำหรับผู้ปกครอง

| ข้อ  | ผลการประเมิน |                |                                     | หมายเหตุ  |
|------|--------------|----------------|-------------------------------------|-----------|
|      | Mean         | Std. Deviation | Cronbach's Alpha<br>if Item Deleted |           |
| p11  | 3.7333       | .69149         | .942                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p12  | 3.6000       | .85501         | .941                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p13  | 3.6667       | .84418         | .941                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p14  | 3.8667       | .73030         | .945                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p15  | 3.9000       | .66176         | .943                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p16  | 3.7667       | .67891         | .947                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p17  | 3.7000       | .79438         | .941                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p18  | 3.7000       | .74971         | .942                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p19  | 3.9333       | .69149         | .942                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p110 | 3.7667       | .72793         | .941                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p111 | 3.7667       | .85836         | .943                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p112 | 3.4667       | .89955         | .944                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p113 | 3.6000       | .85501         | .951                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p114 | 3.9333       | .63968         | .941                                | ผ่านเกณฑ์ |
| p115 | 3.8667       | .68145         | .945                                | ผ่านเกณฑ์ |

หมายเหตุ: เกณฑ์การพิจารณา : Mean = 2.5 – 4.00, SD < 1.00 ,

Cronbach's Alpha Coefficient  $\geq$  0.8

แบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษาสำหรับผู้ปกครอง จาก 22 ข้อ นำไปใช้ได้  
จริง 15 ข้อ

ตารางค่าเฉลี่ย (M) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม  
ประสิทธิผลของสถานศึกษาสำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการศึกษา

| ข้อ  | ผลการประเมิน |                |                                     | หมายเหตุ     |
|------|--------------|----------------|-------------------------------------|--------------|
|      | Mean         | Std. Deviation | Cronbach's Alpha if<br>Item Deleted |              |
| H11  | 4.07         | 1.048          | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H12  | 4.03         | .669           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H13  | 3.93         | .640           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H14  | 4.07         | .740           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H15  | 3.73         | .980           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H16  | 4.10         | .662           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H17  | 4.20         | .610           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H18  | 3.93         | .691           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H19  | 4.23         | .568           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H21  | 4.13         | .629           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H22  | 3.93         | .944           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H23  | 3.70         | .952           | .993                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H24  | 4.00         | .944           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H25  | 4.07         | .587           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H26  | 4.07         | .583           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H27  | 4.03         | .718           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H28  | 4.23         | .626           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H29  | 4.00         | .947           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H210 | 4.27         | .640           | .994                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H31  | 4.20         | .714           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H32  | 4.10         | .662           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H33  | 3.97         | .928           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H34  | 4.03         | .718           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H35  | 3.70         | .988           | .994                                | ผ่านเกณฑ์    |
| H36  | 4.17         | .592           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H37  | 4.20         | .610           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H38  | 4.20         | .610           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H39  | 4.03         | .669           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H310 | 4.10         | .712           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H41  | 4.13         | .571           | .993                                | ไม่ผ่านเกณฑ์ |

|      |      |      |      |              |
|------|------|------|------|--------------|
| H42  | 4.03 | .669 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H43  | 4.23 | .504 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H44  | 4.13 | .571 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H45  | 4.17 | .531 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H46  | 4.20 | .484 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H47  | 4.23 | .568 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H48  | 3.90 | .885 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H49  | 3.97 | .669 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H410 | 4.00 | .587 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H51  | 3.97 | .890 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H52  | 4.07 | .640 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H53  | 4.20 | .551 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H54  | 4.23 | .504 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H55  | 4.23 | .626 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H56  | 3.90 | .845 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H57  | 4.00 | .587 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H58  | 4.07 | .640 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H59  | 4.13 | .571 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H510 | 4.17 | .531 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H61  | 4.13 | .629 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H62  | 4.03 | .928 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H63  | 3.70 | .915 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H64  | 3.90 | .885 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H65  | 3.83 | .913 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H66  | 4.07 | .583 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H67  | 4.03 | .556 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H68  | 4.03 | .669 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H69  | 4.17 | .913 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H610 | 4.07 | .521 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H71  | 4.20 | .484 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H72  | 4.17 | .461 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H73  | 4.13 | .434 | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H74  | 4.17 | .461 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H75  | 3.93 | .828 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H76  | 4.00 | .830 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H77  | 4.03 | .890 | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |



|      |      |       |      |              |
|------|------|-------|------|--------------|
| H81  | 4.23 | .504  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H82  | 4.17 | .461  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H83  | 4.20 | .610  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H84  | 3.90 | .995  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H85  | 3.97 | .890  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H86  | 4.20 | .551  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H87  | 4.07 | .521  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H88  | 4.23 | .504  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H89  | 4.20 | .484  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H91  | 4.00 | .587  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H92  | 3.97 | .809  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H93  | 4.07 | .868  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H94  | 4.23 | .504  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H95  | 4.17 | .531  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| H96  | 3.93 | .868  | .993 | ผ่านเกณฑ์    |
| H97  | 3.83 | .592. | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| H98  | 4.10 | .607  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F11  | 4.00 | .871  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| F12  | 4.20 | .484  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F13  | 4.17 | .461  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F14  | 4.17 | .531  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F15  | 4.13 | .629  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F16  | 3.97 | .850  | .993 | ผ่านเกณฑ์    |
| F17  | 4.13 | .629  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F18  | 4.07 | .450  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F19  | 3.80 | .887  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| F110 | 4.07 | .583  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F21  | 4.03 | .615  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F22  | 4.03 | .850. | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F23  | 4.07 | .640  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F24  | 3.93 | .944  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| F25  | 3.90 | .907  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| F26  | 4.00 | .455  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F27  | 4.00 | .587  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F28  | 3.87 | .819  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| F31  | 4.10 | .607  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |

|      |      |       |      |              |
|------|------|-------|------|--------------|
| F32  | 4.10 | .548  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F33  | 4.17 | .461  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F34  | 3.87 | .819  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| F35  | 4.07 | .583  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F36  | 3.93 | .828  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| F37  | 4.20 | .484  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F38  | 4.20 | .484  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F39  | 4.17 | .461  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| F310 | 4.20 | .484  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A11  | 4.17 | .592  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A12  | 4.10 | .662  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A13  | 4.10 | .662  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A14  | 4.10 | .662  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A15  | 4.17 | .531  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A16  | 4.17 | .531  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A17  | 4.10 | .548  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A18  | 3.77 | .898  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| A19  | 4.13 | .629  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A110 | 3.83 | .602  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| A111 | 3.93 | .868  | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| A112 | 4.03 | .669  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A113 | 3.87 | 1.008 | .994 | ผ่านเกณฑ์    |
| A114 | 4.13 | .571  | .993 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |
| A115 | 4.03 | .556  | .994 | ไม่ผ่านเกณฑ์ |

หมายเหตุ: เกณฑ์การพิจารณา : Mean = 2.5 – 4.00, SD < 1.00 ,

Cronbach's Alpha Coefficient  $\geq$  0.8

แบบสอบถามประสิทธิผลของสถานศึกษาสำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่สนับสนุน  
ทางการศึกษา จาก 126 ข้อ นำไปใช้ได้จริง 37 ข้อ

ภาคผนวก ค



การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (A Confirmatory Factor Analysis: The First Order) ของปัจจัยการบริหารจัดการ

```

TI LISREL CFA
FACTORS' ADMINISTRATION
!DA NI=25 NO=500 MA=CM
SY='E:\lisrel 8 oct 2013\lisrel CFA 9 oct 2013- 8.dsf' NG=1
MO NX=25 NK=5 TD=SY
LK
ADM ENV TEACHER ADMIN SCHOOL
FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(5,2) LX(6,2) LX(7,2) LX(8,2) LX(9,3)
FR LX(10,3) LX(11,3) LX(12,3) LX(13,3) LX(14,3) LX(15,3) LX(16,3) LX(17,4)
LX(18,4)
FR LX(19,4) LX(20,4) LX(21,5) LX(22,5) LX(23,5) LX(24,5) LX(25,5) TD(2,1)
TD(3,1)
FR TD(6,3) TD(6,5) TD(7,2) TD(8,1) TD(8,5) TD(12,4) TD(13,1) TD(13,2)
TD(13,12)
FR TD(14,9) TD(14,13) TD(15,10) TD(15,14) TD(16,6) TD(16,11) TD(16,15)
TD(17,16) TD(18,17)
FR TD(19,13) TD(19,17) TD(19,18) TD(20,2) TD(20,4) TD(20,9) TD(20,11)
TD(20,18) TD(20,19)
FR TD(21,6) TD(21,20) TD(22,17) TD(22,21) TD(23,1) TD(23,3) TD(23,7)
TD(23,8) TD(23,17)
FR TD(24,4) TD(24,6) TD(24,22) TD(24,23) TD(25,4) TD(25,6) TD(25,19)
TD(25,24)
PD
OU AM RS

```



DATE: 10/ 9/2013

TIME: 14:43

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

LISREL CFA

Covariance Matrix

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | 0.46    |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 0.55    | 1.33    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 0.58    | 1.02    | 1.42     |         |       |       |
| Bud_adm  | 0.38    | 0.61    | 0.74     | 0.53    |       |       |
| Organ    | 0.77    | 1.27    | 1.47     | 0.91    | 2.54  |       |
| Attac    | 0.43    | 0.68    | 0.84     | 0.50    | 1.16  | 0.98  |
| Sch_com  | 0.75    | 1.12    | 1.43     | 0.93    | 2.06  | 1.09  |
| Expc_com | 0.46    | 0.82    | 0.95     | 0.60    | 1.24  | 0.72  |
| Spi_tec  | 0.80    | 1.43    | 1.57     | 0.96    | 2.09  | 1.18  |
| Man_tec  | 0.27    | 0.47    | 0.51     | 0.33    | 0.69  | 0.36  |
| Har      | 0.67    | 1.05    | 1.24     | 0.77    | 1.77  | 0.94  |
| Dev_pers | 0.46    | 0.78    | 0.91     | 0.61    | 1.30  | 0.72  |
| Sat      | 0.42    | 0.65    | 0.88     | 0.56    | 1.24  | 0.65  |
| Motiv    | 0.64    | 1.01    | 1.23     | 0.78    | 1.71  | 0.88  |
| Tec_stu  | 0.56    | 0.88    | 1.04     | 0.72    | 1.51  | 0.87  |
| Mora_wo  | 0.67    | 1.18    | 1.28     | 0.82    | 1.79  | 1.12  |
| Moral    | 0.57    | 0.96    | 1.14     | 0.67    | 1.63  | 0.94  |
| Lead_sh  | 0.64    | 1.09    | 1.27     | 0.77    | 1.77  | 0.98  |
| Com      | 0.45    | 0.71    | 0.83     | 0.51    | 1.21  | 0.65  |
| Aca_lead | 0.65    | 1.07    | 1.28     | 0.74    | 1.73  | 0.92  |
| Str      | 0.57    | 0.98    | 1.16     | 0.68    | 1.57  | 0.94  |
| Vis      | 0.49    | 0.76    | 0.92     | 0.56    | 1.29  | 0.71  |
| Res_lea  | 0.33    | 0.54    | 0.57     | 0.37    | 0.82  | 0.45  |
| Inf_tech | 0.34    | 0.64    | 0.71     | 0.45    | 0.96  | 0.43  |
| Mon_eva  | 0.51    | 0.88    | 1.03     | 0.64    | 1.33  | 0.68  |

Covariance Matrix

|          | Sch_com | Expc_com | Spi_tec | Man_tec | Har  | Dev_pers |
|----------|---------|----------|---------|---------|------|----------|
| Sch_com  | 3.06    |          |         |         |      |          |
| Expc_com | 1.31    | 1.09     |         |         |      |          |
| Spi_tec  | 1.99    | 1.30     | 4.86    |         |      |          |
| Man_tec  | 0.78    | 0.44     | 0.90    | 0.65    |      |          |
| Har      | 1.73    | 1.08     | 2.03    | 0.71    | 2.38 |          |
| Dev_pers | 1.28    | 0.80     | 1.37    | 0.50    | 1.28 | 1.36     |
| Sat      | 1.35    | 0.78     | 1.31    | 0.55    | 1.20 | 0.99     |
| Motiv    | 1.81    | 1.07     | 1.66    | 0.75    | 1.61 | 1.28     |

|          |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| Tec_stu  | 1.59 | 0.94 | 1.71 | 0.75 | 1.46 | 1.15 |
| Mora_wo  | 1.84 | 1.12 | 2.15 | 0.73 | 1.60 | 1.27 |
| Moral    | 1.66 | 0.99 | 1.81 | 0.56 | 1.43 | 1.05 |
| Lead_sh  | 1.82 | 1.09 | 1.96 | 0.62 | 1.51 | 1.19 |
| Com      | 1.19 | 0.77 | 1.38 | 0.47 | 1.12 | 0.81 |
| Aca_lead | 1.80 | 1.17 | 1.68 | 0.73 | 1.47 | 1.21 |
| Str      | 1.64 | 1.01 | 1.63 | 0.60 | 1.38 | 1.02 |
| Vis      | 1.30 | 0.81 | 1.27 | 0.47 | 1.13 | 0.81 |
| Res_lea  | 0.74 | 0.56 | 0.86 | 0.31 | 0.74 | 0.55 |
| Inf_tech | 0.92 | 0.63 | 1.07 | 0.39 | 0.82 | 0.62 |
| Mon_eva  | 1.36 | 0.87 | 1.40 | 0.54 | 1.15 | 0.81 |

Covariance Matrix

|          | Sat  | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|------|-------|---------|---------|-------|---------|
| Sat      | 1.42 |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 1.35 | 2.12  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 1.17 | 1.73  | 2.94    |         |       |         |
| Mora_wo  | 1.31 | 1.80  | 1.93    | 2.74    |       |         |
| Moral    | 1.11 | 1.49  | 1.22    | 1.70    | 1.95  |         |
| Lead_sh  | 1.14 | 1.56  | 1.35    | 1.64    | 1.84  | 2.70    |
| Com      | 0.75 | 1.12  | 0.91    | 1.18    | 1.13  | 1.31    |
| Aca_lead | 1.18 | 1.63  | 1.39    | 1.67    | 1.49  | 1.74    |
| Str      | 1.06 | 1.38  | 1.27    | 1.48    | 1.37  | 1.50    |
| Vis      | 0.84 | 1.14  | 1.03    | 1.20    | 1.10  | 1.14    |
| Res_lea  | 0.51 | 0.71  | 0.67    | 0.80    | 0.62  | 0.70    |
| Inf_tech | 0.63 | 0.87  | 0.72    | 0.90    | 0.73  | 0.82    |
| Mon_eva  | 0.83 | 1.18  | 1.09    | 1.21    | 1.08  | 1.21    |

Covariance Matrix

|          | Com  | Aca_lead | Str  | Vis  | Res_lea | Inf_tech |
|----------|------|----------|------|------|---------|----------|
| Com      | 1.17 |          |      |      |         |          |
| Aca_lead | 1.25 | 2.41     |      |      |         |          |
| Str      | 1.01 | 1.58     | 1.95 |      |         |          |
| Vis      | 0.79 | 1.16     | 1.11 | 1.06 |         |          |
| Res_lea  | 0.51 | 0.71     | 0.67 | 0.56 | 0.55    |          |
| Inf_tech | 0.58 | 0.89     | 0.79 | 0.60 | 0.51    | 0.89     |
| Mon_eva  | 0.76 | 1.24     | 1.08 | 0.89 | 0.57    | 0.72     |

Covariance Matrix

|         | Mon_eva |
|---------|---------|
| Mon_eva | 1.22    |

LISREL CFA

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

Gen\_adm = 0.56\*ADM, Errorvar.= 0.15 , R<sup>2</sup> = 0.68  
 (0.025) (0.011)  
 22.26 13.17

Aca\_adm = 0.93\*ADM, Errorvar.= 0.47 , R<sup>2</sup> = 0.65  
 (0.043) (0.033)  
 21.54 14.27

Pers\_adm = 1.09\*ADM, Errorvar.= 0.22 , R<sup>2</sup> = 0.84  
           (0.041)                  (0.020)  
           26.63                  11.27

Bud\_adm = 0.67\*ADM, Errorvar.= 0.083 , R<sup>2</sup> = 0.85  
           (0.025)                  (0.0070)  
           26.84                  11.82

Organ = 1.43\*ENV, Errorvar.= 0.50 , R<sup>2</sup> = 0.80  
           (0.056)                  (0.043)  
           25.46                  11.49

Attac = 0.78\*ENV, Errorvar.= 0.38 , R<sup>2</sup> = 0.62  
           (0.038)                  (0.026)  
           20.75                  14.70

Sch\_com = 1.44\*ENV, Errorvar.= 1.00 , R<sup>2</sup> = 0.67  
           (0.064)                  (0.069)  
           22.26                  14.54

Expc\_com = 0.92\*ENV, Errorvar.= 0.25 , R<sup>2</sup> = 0.77  
           (0.037)                  (0.020)  
           24.71                  12.56

Spi\_tec = 1.54\*TEACHER, Errorvar.= 2.50 , R<sup>2</sup> = 0.49  
           (0.088)                  (0.17)  
           17.58                  14.96

Man\_tec = 0.56\*TEACHER, Errorvar.= 0.33 , R<sup>2</sup> = 0.48  
           (0.032)                  (0.022)  
           17.59                  15.19

Har = 1.28\*TEACHER, Errorvar.= 0.73 , R<sup>2</sup> = 0.69  
           (0.057)                  (0.052)  
           22.67                  13.96

Dev\_pers = 0.95\*TEACHER, Errorvar.= 0.46 , R<sup>2</sup> = 0.66  
           (0.043)                  (0.032)  
           22.04                  14.52

Sat = 0.95\*TEACHER, Errorvar.= 0.52 , R<sup>2</sup> = 0.63  
           (0.045)                  (0.036)  
           21.15                  14.42

Motiv = 1.30\*TEACHER, Errorvar.= 0.42 , R<sup>2</sup> = 0.80  
           (0.051)                  (0.033)  
           25.54                  12.59

Tec\_stu = 1.15\*TEACHER, Errorvar.= 1.61 , R<sup>2</sup> = 0.45  
           (0.069)                  (0.11)  
           16.71                  15.26

Mora\_wo = 1.37\*TEACHER, Errorvar.= 0.87 , R<sup>2</sup> = 0.68  
           (0.061)                  (0.061)  
           22.42                  14.32

Moral = 1.15\*ADMIN, Errorvar.= 0.63 , R<sup>2</sup> = 0.68  
           (0.052)                  (0.047)  
           22.06                  13.46

Lead\_sh = 1.24\*ADMIN, Errorvar.= 1.16 , R<sup>2</sup> = 0.57  
           (0.064)                  (0.078)  
           19.54                  14.91

Com = 0.87\*ADMIN, Errorvar.= 0.41 , R<sup>2</sup> = 0.65  
           (0.041)                  (0.030)  
           21.27                  13.94

```

Aca_lead = 1.28*ADMIN, Errorvar.= 0.77 , R2 = 0.68
      (0.058)                (0.059)
      22.01                13.00

Str = 1.14*SCHOOL, Errorvar.= 0.65 , R2 = 0.67
      (0.052)                (0.046)
      22.05                14.19

Vis = 0.93*SCHOOL, Errorvar.= 0.21 , R2 = 0.81
      (0.036)                (0.017)
      25.64                12.49

Res_lea = 0.60*SCHOOL, Errorvar.= 0.19 , R2 = 0.65
      (0.028)                (0.013)
      21.60                14.68

Inf_tech = 0.69*SCHOOL, Errorvar.= 0.42 , R2 = 0.54
      (0.037)                (0.028)
      18.71                14.86
Mon_eva = 0.97*SCHOOL, Errorvar.= 0.29 , R2 = 0.77
      (0.039)                (0.021)
      24.62                13.38

Error Covariance for Aca_adm and Gen_adm = 0.027
                                          (0.014)
                                          1.88

Error Covariance for Pers_adm and Gen_adm = -0.04
                                          (0.010)
                                          -4.23

Error Covariance for Attac and Pers_adm = 0.055
                                          (0.015)
                                          3.70

Error Covariance for Attac and Organ = 0.056
                                          (0.024)
                                          2.38

Error Covariance for Sch_com and Aca_adm = -0.12
                                          (0.032)
                                          -3.67

Error Covariance for Expc_com and Gen_adm = -0.03
                                          (0.010)
                                          -3.16

Error Covariance for Expc_com and Organ = -0.07
                                          (0.021)
                                          -3.54

Error Covariance for Dev_pers and Bud_adm = 0.054
                                          (0.010)
                                          5.36

Error Covariance for Sat and Gen_adm = -0.04
                                          (0.013)
                                          -3.22

Error Covariance for Sat and Aca_adm = -0.12
                                          (0.023)
                                          -5.05

Error Covariance for Sat and Dev_pers = 0.078
                                          (0.022)
                                          3.53

```



Error Covariance for Motiv and Spi\_tec = -0.32  
(0.050)  
-6.38

Error Covariance for Motiv and Sat = 0.084  
(0.024)  
3.51

Error Covariance for Tec\_stu and Man\_tec = 0.10  
(0.031)  
3.27

Error Covariance for Tec\_stu and Motiv = 0.20  
(0.038)  
5.10

Error Covariance for Mora\_wo and Attac = 0.12  
(0.024)  
4.95

Error Covariance for Mora\_wo and Har = -0.16  
(0.036)  
-4.41

Error Covariance for Mora\_wo and Tec\_stu = 0.35  
(0.054)  
6.57

Error Covariance for Moral and Mora\_wo = 0.16  
(0.029)  
5.60

Error Covariance for Lead\_sh and Moral = 0.41  
(0.046)  
8.95

Error Covariance for Com and Sat = -0.06  
(0.018)  
-3.55

Error Covariance for Com and Moral = 0.12  
(0.026)  
4.81

Error Covariance for Com and Lead\_sh = 0.23  
(0.037)  
6.24

Error Covariance for Aca\_lead and Aca\_adm = -0.04  
(0.025)  
-1.45

Error Covariance for Aca\_lead and Bud\_adm = -0.05  
(0.012)  
-3.89

Error Covariance for Aca\_lead and Spi\_tec = -0.23  
(0.060)  
-3.84

Error Covariance for Aca\_lead and Har = -0.15  
(0.035)  
-4.43

Error Covariance for Aca\_lead and Lead\_sh = 0.13  
(0.038)  
3.52

Error Covariance for Aca\_lead and Com = 0.13  
 (0.030)  
 4.57

Error Covariance for Str and Attac = 0.076  
 (0.021)  
 3.61

Error Covariance for Str and Aca\_lead = 0.12  
 (0.031)  
 3.99

Error Covariance for Vis and Moral = 0.046  
 (0.015)  
 3.03

Error Covariance for Vis and Str = 0.053  
 (0.019)  
 2.74

Error Covariance for Res\_lea and Gen\_adm = 0.015  
 (0.0076)  
 2.01

Error Covariance for Res\_lea and Pers\_adm = -0.04  
 (0.010)  
 -3.53

Error Covariance for Res\_lea and Sch\_com = -0.07  
 (0.020)  
 -3.73

Error Covariance for Res\_lea and Expc\_com = 0.032  
 (0.011)  
 3.03

Error Covariance for Res\_lea and Moral = -0.04  
 (0.012)  
 -3.62

Error Covariance for Inf\_tech and Bud\_adm = 0.024  
 (0.0086)  
 2.84

Error Covariance for Inf\_tech and Attac = -0.09  
 (0.016)  
 -5.53

Error Covariance for Inf\_tech and Vis = -0.04  
 (0.013)  
 -2.99

Error Covariance for Inf\_tech and Res\_lea = 0.092  
 (0.014)  
 6.78

Error Covariance for Mon\_eva and Bud\_adm = 0.031  
 (0.0082)  
 3.79

Error Covariance for Mon\_eva and Attac = -0.06  
 (0.015)  
 -3.68

Error Covariance for Mon\_eva and Com = -0.07  
 (0.015)  
 -4.49

Error Covariance for Mon\_eva and Inf\_tech = 0.054  
 (0.017)  
 3.26

Correlation Matrix of Independent Variables

|         | ADM                      | ENV                      | TEACHER                 | ADMIN                   | SCHOOL |
|---------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------|
| ADM     | 1.00                     |                          |                         |                         |        |
| ENV     | 0.95<br>(0.01)<br>101.80 | 1.00                     |                         |                         |        |
| TEACHER | 0.88<br>(0.01)<br>69.48  | 0.92<br>(0.01)<br>85.50  | 1.00                    |                         |        |
| ADMIN   | 0.90<br>(0.02)<br>53.08  | 0.97<br>(0.01)<br>73.46  | 0.98<br>(0.01)<br>79.99 | 1.00                    |        |
| SCHOOL  | 0.92<br>(0.01)<br>88.25  | 0.97<br>(0.01)<br>105.52 | 0.94<br>(0.01)<br>97.71 | 0.99<br>(0.01)<br>78.93 | 1.00   |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 219  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 384.79 (P = 0.00)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 368.19 (P = 0.00)  
 Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 9.91 (P = 0.0016)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 149.19  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (100.18 ; 206.08)

Minimum Fit Function Value = 0.77  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.30  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.20 ; 0.41)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.037  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.030 ; 0.043)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.16  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.06 ; 1.28)  
 ECVI for Saturated Model = 1.30  
 ECVI for Independence Model = 123.31

Chi-Square for Independence Model with 300 Degrees of Freedom = 61480.05  
 Independence AIC = 61530.05  
 Model AIC = 580.19  
 Saturated AIC = 650.00  
 Independence CAIC = 61660.41  
 Model CAIC = 1132.93  
 Saturated CAIC = 2344.75

Normed Fit Index (NFI) = 0.99  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.73  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 351.93

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.034  
 Standardized RMR = 0.019  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.64

LISREL CFA

Fitted Covariance Matrix

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | 0.46    |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 0.55    | 1.33    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 0.57    | 1.01    | 1.42     |         |       |       |
| Bud_adm  | 0.38    | 0.62    | 0.74     | 0.54    |       |       |
| Organ    | 0.76    | 1.25    | 1.48     | 0.91    | 2.54  |       |
| Attac    | 0.42    | 0.68    | 0.86     | 0.50    | 1.17  | 0.98  |
| Sch_com  | 0.77    | 1.14    | 1.49     | 0.92    | 2.05  | 1.12  |
| Expc_com | 0.46    | 0.81    | 0.95     | 0.59    | 1.24  | 0.71  |
| Spi_teac | 0.77    | 1.26    | 1.49     | 0.92    | 2.03  | 1.11  |
| Man_tec  | 0.28    | 0.46    | 0.54     | 0.33    | 0.74  | 0.40  |
| Har      | 0.64    | 1.05    | 1.24     | 0.76    | 1.69  | 0.92  |
| Dev_pers | 0.47    | 0.78    | 0.92     | 0.62    | 1.26  | 0.68  |
| Sat      | 0.43    | 0.66    | 0.92     | 0.56    | 1.25  | 0.68  |
| Motiv    | 0.65    | 1.07    | 1.26     | 0.78    | 1.72  | 0.93  |
| Tec_stu  | 0.57    | 0.94    | 1.11     | 0.69    | 1.52  | 0.83  |
| Mora_wo  | 0.68    | 1.12    | 1.32     | 0.81    | 1.80  | 1.10  |
| Moral    | 0.59    | 0.96    | 1.14     | 0.70    | 1.61  | 0.87  |
| Lead_sh  | 0.63    | 1.04    | 1.23     | 0.76    | 1.73  | 0.94  |
| Com      | 0.44    | 0.73    | 0.86     | 0.53    | 1.22  | 0.66  |
| Aca_lead | 0.65    | 1.03    | 1.26     | 0.73    | 1.78  | 0.97  |
| Str      | 0.59    | 0.98    | 1.15     | 0.71    | 1.58  | 0.94  |
| Vis      | 0.48    | 0.79    | 0.93     | 0.58    | 1.28  | 0.70  |
| Res_lea  | 0.33    | 0.51    | 0.57     | 0.37    | 0.82  | 0.45  |
| Inf_tech | 0.36    | 0.59    | 0.70     | 0.46    | 0.96  | 0.43  |
| Mon_eva  | 0.50    | 0.83    | 0.98     | 0.63    | 1.34  | 0.67  |

Fitted Covariance Matrix

|          | Sch_com | Expc_com | Spi_teac | Man_tec | Har  | Dev_pers |
|----------|---------|----------|----------|---------|------|----------|
| Sch_com  | 3.06    |          |          |         |      |          |
| Expc_com | 1.32    | 1.09     |          |         |      |          |
| Spi_teac | 2.04    | 1.31     | 4.87     |         |      |          |
| Man_tec  | 0.74    | 0.47     | 0.86     | 0.65    |      |          |
| Har      | 1.70    | 1.09     | 1.98     | 0.72    | 2.38 |          |
| Dev_pers | 1.26    | 0.81     | 1.47     | 0.53    | 1.22 | 1.36     |
| Sat      | 1.25    | 0.80     | 1.46     | 0.53    | 1.22 | 0.98     |
| Motiv    | 1.72    | 1.10     | 1.69     | 0.73    | 1.67 | 1.24     |
| Tec_stu  | 1.52    | 0.98     | 1.77     | 0.75    | 1.48 | 1.10     |
| Mora_wo  | 1.81    | 1.16     | 2.10     | 0.76    | 1.60 | 1.30     |
| Moral    | 1.61    | 1.03     | 1.75     | 0.63    | 1.45 | 1.08     |
| Lead_sh  | 1.74    | 1.11     | 1.88     | 0.68    | 1.57 | 1.16     |
| Com      | 1.22    | 0.78     | 1.32     | 0.48    | 1.10 | 0.82     |

|          |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| Aca_lead | 1.79 | 1.14 | 1.70 | 0.70 | 1.46 | 1.19 |
| Str      | 1.58 | 1.01 | 1.65 | 0.60 | 1.38 | 1.02 |
| Vis      | 1.28 | 0.82 | 1.34 | 0.49 | 1.11 | 0.83 |
| Res_lea  | 0.75 | 0.56 | 0.86 | 0.31 | 0.72 | 0.53 |
| Inf_tech | 0.96 | 0.62 | 1.00 | 0.36 | 0.84 | 0.62 |
| Mon_eva  | 1.34 | 0.86 | 1.40 | 0.51 | 1.17 | 0.86 |

Fitted Covariance Matrix

|          | Sat  | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|------|-------|---------|---------|-------|---------|
| Sat      | 1.42 |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 1.32 | 2.11  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 1.09 | 1.69  | 2.93    |         |       |         |
| Mora_wo  | 1.29 | 1.78  | 1.93    | 2.74    |       |         |
| Moral    | 1.07 | 1.48  | 1.30    | 1.71    | 1.96  |         |
| Lead_sh  | 1.16 | 1.59  | 1.41    | 1.67    | 1.85  | 2.70    |
| Com      | 0.75 | 1.12  | 0.99    | 1.17    | 1.13  | 1.31    |
| Aca_lead | 1.19 | 1.63  | 1.44    | 1.71    | 1.47  | 1.72    |
| Str      | 1.02 | 1.40  | 1.23    | 1.46    | 1.30  | 1.40    |
| Vis      | 0.82 | 1.13  | 1.00    | 1.18    | 1.10  | 1.13    |
| Res_lea  | 0.53 | 0.73  | 0.64    | 0.76    | 0.63  | 0.73    |
| Inf_tech | 0.62 | 0.85  | 0.75    | 0.89    | 0.79  | 0.85    |
| Mon_eva  | 0.86 | 1.18  | 1.05    | 1.24    | 1.10  | 1.19    |

Fitted Covariance Matrix

|          | Com  | Aca_lead | Str  | Vis  | Res_lea | Inf_tech |
|----------|------|----------|------|------|---------|----------|
| Com      | 1.17 |          |      |      |         |          |
| Aca_lead | 1.25 | 2.40     |      |      |         |          |
| Str      | 0.98 | 1.56     | 1.95 |      |         |          |
| Vis      | 0.80 | 1.16     | 1.11 | 1.06 |         |          |
| Res_lea  | 0.51 | 0.75     | 0.68 | 0.55 | 0.55    |          |
| Inf_tech | 0.60 | 0.87     | 0.79 | 0.60 | 0.51    | 0.90     |
| Mon_eva  | 0.77 | 1.22     | 1.11 | 0.90 | 0.58    | 0.73     |

Fitted Covariance Matrix

| Mon_eva | Mon_eva |
|---------|---------|
| Mon_eva | 1.23    |

Fitted Residuals

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | 0.00    |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 0.00    | 0.01    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 0.00    | 0.01    | 0.00     |         |       |       |
| Bud_adm  | 0.00    | -0.01   | 0.00     | 0.00    |       |       |
| Organ    | 0.01    | 0.02    | -0.01    | 0.00    | 0.00  |       |
| Attac    | 0.01    | 0.00    | -0.02    | 0.01    | -0.01 | 0.00  |
| Sch_com  | -0.02   | -0.02   | -0.05    | 0.01    | 0.00  | -0.02 |
| Expc_com | 0.01    | 0.02    | 0.00     | 0.01    | 0.00  | 0.00  |
| Spi_teac | 0.03    | 0.17    | 0.08     | 0.04    | 0.06  | 0.08  |
| Man_tec  | -0.01   | 0.01    | -0.03    | -0.01   | -0.05 | -0.04 |
| Har      | 0.03    | 0.00    | 0.00     | 0.00    | 0.08  | 0.02  |
| Dev_pers | -0.02   | 0.00    | -0.01    | -0.01   | 0.04  | 0.04  |
| Sat      | -0.01   | -0.01   | -0.03    | 0.00    | 0.00  | -0.03 |
| Motiv    | -0.01   | -0.05   | -0.03    | 0.00    | -0.01 | -0.05 |
| Tec_stu  | -0.02   | -0.06   | -0.07    | 0.04    | -0.01 | 0.04  |
| Mora_wo  | -0.01   | 0.06    | -0.04    | 0.01    | -0.01 | 0.02  |
| Moral    | -0.01   | 0.00    | 0.00     | -0.03   | 0.02  | 0.07  |
| Lead_sh  | 0.01    | 0.05    | 0.05     | 0.02    | 0.04  | 0.04  |

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Com      | 0.01  | -0.01 | -0.03 | -0.02 | 0.00  | -0.01 |
| Aca_lead | 0.00  | 0.04  | 0.02  | 0.01  | -0.04 | -0.04 |
| Str      | -0.03 | 0.01  | 0.00  | -0.03 | -0.01 | 0.00  |
| Vis      | 0.01  | -0.03 | -0.01 | -0.02 | 0.01  | 0.01  |
| Res_lea  | 0.00  | 0.03  | 0.00  | 0.00  | 0.00  | 0.00  |
| Inf_tech | -0.02 | 0.05  | 0.01  | -0.01 | 0.01  | 0.00  |
| Mon_eva  | 0.01  | 0.05  | 0.05  | 0.00  | -0.01 | 0.01  |

Fitted Residuals

|           | Sch_com | Expc_com | Spi_tecac | Man_tec | Har   | Dev_pers |
|-----------|---------|----------|-----------|---------|-------|----------|
| Sch_com   | 0.00    |          |           |         |       |          |
| Expc_com  | -0.01   | 0.00     |           |         |       |          |
| Spi_tecac | -0.05   |          | 0.00      |         |       |          |
| Man_tec   | 0.04    | -0.04    | 0.04      | 0.00    |       |          |
| Har       | 0.03    | 0.00     | 0.06      | -0.01   | 0.00  |          |
| Dev_pers  | 0.02    | -0.01    | -0.10     | -0.03   | 0.06  | 0.00     |
| Sat       | 0.10    | -0.02    | -0.15     | 0.02    | -0.02 | 0.01     |
| Motiv     | 0.09    | -0.03    | -0.03     | 0.03    | -0.06 | 0.04     |
| Tec_stu   | 0.07    | -0.03    | -0.06     | 0.00    | -0.02 | 0.06     |
| Mora_wo   | 0.03    | -0.03    | 0.04      | -0.04   | 0.00  | -0.03    |
| Moral     | 0.04    | -0.04    | 0.07      | -0.07   | -0.02 | -0.03    |
| Lead_sh   | 0.08    | -0.02    | 0.08      | -0.06   | -0.06 | 0.03     |
| Com       | -0.03   | -0.01    | 0.06      | -0.01   | 0.01  | -0.01    |
| Aca_lead  | 0.02    | 0.02     | -0.02     | 0.02    | 0.02  | 0.01     |
| Str       | 0.06    | 0.00     | -0.02     | 0.00    | 0.01  | 0.00     |
| Vis       | 0.01    | -0.01    | -0.07     | -0.02   | 0.02  | -0.01    |
| Res_lea   | -0.01   | 0.00     | 0.00      | 0.00    | 0.03  | 0.01     |
| Inf_tech  | -0.04   | 0.01     | 0.07      | 0.03    | -0.01 | 0.00     |
| Mon_eva   | 0.01    | 0.01     | 0.00      | 0.03    | -0.02 | -0.05    |

Fitted Residuals

|          | Sat   | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|-------|-------|---------|---------|-------|---------|
| Sat      | 0.00  |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 0.03  | 0.01  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 0.08  | 0.03  | 0.01    |         |       |         |
| Mora_wo  | 0.01  | 0.02  | 0.00    | 0.01    |       |         |
| Moral    | 0.03  | 0.01  | -0.08   | -0.01   | -0.01 |         |
| Lead_sh  | -0.01 | -0.03 | -0.05   | -0.03   | -0.01 | 0.00    |
| Com      | 0.00  | 0.00  | -0.07   | 0.01    | 0.00  | 0.00    |
| Aca_lead | -0.01 | 0.00  | -0.05   | -0.05   | 0.02  | 0.02    |
| Str      | 0.04  | -0.02 | 0.04    | 0.02    | 0.08  | 0.10    |
| Vis      | 0.02  | 0.01  | 0.03    | 0.02    | 0.01  | 0.00    |
| Res_lea  | -0.02 | -0.01 | 0.03    | 0.03    | -0.01 | -0.03   |
| Inf_tech | 0.01  | 0.02  | -0.03   | 0.01    | -0.06 | -0.03   |
| Mon_eva  | -0.03 | -0.01 | 0.04    | -0.03   | -0.02 | 0.02    |

Fitted Residuals

|          | Com   | Aca_lead | Str   | Vis   | Res_lea | Inf_tech |
|----------|-------|----------|-------|-------|---------|----------|
| Com      | 0.00  |          |       |       |         |          |
| Aca_lead | 0.01  | 0.01     |       |       |         |          |
| Str      | 0.03  | 0.02     | 0.00  |       |         |          |
| Vis      | 0.00  | 0.00     | 0.00  | 0.00  |         |          |
| Res_lea  | 0.00  | -0.04    | -0.01 | 0.01  | 0.00    |          |
| Inf_tech | -0.02 | 0.01     | 0.00  | -0.01 | 0.00    | 0.00     |
| Mon_eva  | 0.00  | 0.02     | -0.03 | -0.01 | -0.01   | 0.00     |

Fitted Residuals

```

      Mon_eva
-----
Mon_eva      0.00
    
```

Summary Statistics for Fitted Residuals

```

Smallest Fitted Residual =  -0.15
Median Fitted Residual =   0.00
Largest Fitted Residual =   0.17
    
```

Stemleaf Plot

```

-14|1
-12|
-10|0
- 8|2
- 6|540630
- 4|99984332109755440
- 2|98776543332210009988887777666433222111110
-
0|9988876655554433333322211111100099998888777776555555544433333322+2
7
0|1111122222223333334444455555566666677778888899999000111112233444444+1
5
 2|0011223444456678901112233344677899
 4|001223445578992666778
 6|0578067889
 8|2376
10|3
12|
14|
16|4
    
```

Standardized Residuals

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | -0.21   |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 0.64    | 1.34    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 1.61    | 1.03    | -0.38    |         |       |       |
| Bud_adm  | -1.22   | -1.55   | 1.03     | -1.05   |       |       |
| Organ    | 0.69    | 0.66    | -0.80    | 0.25    | -1.29 |       |
| Attac    | 1.00    | -0.03   | -1.91    | 0.82    | -0.94 | -0.94 |
| Sch_com  | -0.90   | -1.15   | -2.28    | 0.98    | 0.15  | -0.93 |
| Expc_com | 1.24    | 0.91    | -0.42    | 1.36    | -0.10 | 0.26  |
| Spi_tec  | 0.94    | 3.00    | 1.69     | 1.35    | 0.95  | 1.58  |
| Man_tec  | -0.94   | 0.52    | -1.70    | -0.53   | -2.04 | -2.21 |
| Har      | 1.82    | 0.07    | -0.13    | 0.14    | 2.41  | 0.76  |
| Dev_pers | -1.05   | -0.02   | -0.73    | -1.19   | 1.70  | 1.83  |
| Sat      | -0.95   | -0.51   | -1.52    | -0.08   | -0.18 | -1.47 |
| Motiv    | -0.89   | -1.92   | -1.35    | 0.25    | -0.42 | -2.52 |
| Tec_stu  | -0.70   | -1.29   | -2.00    | 1.64    | -0.14 | 1.15  |
| Mora_wo  | -0.43   | 1.66    | -1.57    | 0.45    | -0.24 | 1.08  |
| Moral    | -0.72   | -0.09   | -0.07    | -2.19   | 0.88  | 3.22  |
| Lead_sh  | 0.33    | 1.25    | 1.60     | 1.06    | 1.06  | 1.36  |
| Com      | 0.48    | -0.60   | -1.79    | -2.20   | -0.24 | -0.65 |
| Aca_lead | -0.20   | 1.88    | 1.05     | 0.89    | -1.68 | -1.83 |
| Str      | -1.64   | 0.29    | 0.13     | -2.13   | -0.26 | 0.15  |
| Vis      | 1.14    | -1.90   | -1.03    | -2.81   | 0.76  | 0.97  |
| Res_lea  | 0.25    | 2.14    | 0.33     | -0.07   | -0.08 | 0.32  |
| Inf_tech | -1.72   | 2.23    | 0.38     | -0.79   | 0.34  | 0.40  |
| Mon_eva  | 0.59    | 2.73    | 3.60     | 0.93    | -0.55 | 0.75  |

Standardized Residuals

|           | Sch_com | Expc_com | Spi_tecac | Man_tec | Har   | Dev_pers |
|-----------|---------|----------|-----------|---------|-------|----------|
| Sch_com   | -0.09   |          |           |         |       |          |
| Expc_com  | -0.39   | -0.27    |           |         |       |          |
| Spi_tecac | -0.67   | -0.08    | -0.32     |         |       |          |
| Man_tec   | 1.34    | -2.35    | 0.96      | - -     |       |          |
| Har       | 0.58    | -0.15    | 1.02      | -0.62   | -0.78 |          |
| Dev_pers  | 0.61    | -0.53    | -2.26     | -1.69   | 2.49  | 0.23     |
| Sat       | 2.58    | -1.15    | -3.20     | 1.40    | -0.86 | 1.07     |
| Motiv     | 2.50    | -1.74    | -1.86     | 1.80    | -2.99 | 2.57     |
| Tec_stu   | 1.05    | -0.98    | -0.70     | 0.34    | -0.35 | 1.62     |
| Mora_wo   | 0.64    | -1.36    | 0.74      | -1.70   | 0.18  | -1.30    |
| Moral     | 1.28    | -2.34    | 1.20      | -3.51   | -0.76 | -1.18    |
| Lead_sh   | 1.72    | -1.02    | 1.05      | -2.28   | -1.45 | 0.87     |
| Com       | -0.98   | -0.93    | 1.26      | -0.49   | 0.61  | -0.45    |
| Aca_lead  | 0.44    | 1.21     | -0.62     | 1.10    | 0.90  | 0.55     |
| Str       | 1.56    | -0.24    | -0.35     | 0.05    | 0.17  | 0.10     |
| Vis       | 0.70    | -1.25    | -1.82     | -1.41   | 0.84  | -0.74    |
| Res_lea   | -1.10   | 0.64     | 0.01      | -0.13   | 1.36  | 0.94     |
| Inf_tech  | -1.28   | 0.78     | 1.41      | 1.54    | -0.55 | 0.00     |
| Mon_eva   | 0.57    | 0.74     | -0.04     | 2.12    | -0.93 | -2.73    |

Standardized Residuals

|          | Sat   | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|-------|-------|---------|---------|-------|---------|
| Sat      | -0.21 |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 3.00  | 2.35  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 2.20  | 1.95  | 0.76    |         |       |         |
| Mora_wo  | 0.50  | 0.87  | 0.04    | 0.72    |       |         |
| Moral    | 1.30  | 0.49  | -1.89   | -0.50   | -0.75 |         |
| Lead_sh  | -0.39 | -1.15 | -0.88   | -0.63   | -0.61 | - -     |
| Com      | 0.42  | -0.06 | -2.11   | 0.52    | 0.23  | -0.66   |
| Aca_lead | -0.48 | -0.20 | -1.03   | -1.36   | 1.46  | 1.31    |
| Str      | 1.50  | -0.70 | 0.81    | 0.48    | 2.90  | 2.78    |
| Vis      | 1.15  | 0.95  | 1.17    | 0.78    | 0.59  | 0.24    |
| Res_lea  | -1.28 | -0.99 | 1.10    | 1.61    | -1.26 | -1.33   |
| Inf_tech | 0.49  | 1.04  | -0.68   | 0.48    | -2.74 | -1.09   |
| Mon_eva  | -1.61 | -0.39 | 1.23    | -1.12   | -1.24 | 0.99    |

Standardized Residuals

|          | Com   | Aca_lead | Str   | Vis   | Res_lea | Inf_tech |
|----------|-------|----------|-------|-------|---------|----------|
| Com      | -0.58 |          |       |       |         |          |
| Aca_lead | 0.58  | 0.55     |       |       |         |          |
| Str      | 1.36  | 1.27     | -0.44 |       |         |          |
| Vis      | -0.19 | -0.12    | 0.46  | 0.54  |         |          |
| Res_lea  | -0.01 | -2.28    | -0.66 | 1.08  | 1.22    |          |
| Inf_tech | -0.94 | 0.62     | -0.22 | -1.04 | 0.30    | -0.92    |
| Mon_eva  | -0.21 | 1.05     | -1.82 | -0.88 | -1.19   | -0.51    |

Standardized Residuals

| Mon_eva |       |
|---------|-------|
| Mon_eva | -0.18 |

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.51  
 Median Standardized Residual = -0.01  
 Largest Standardized Residual = 3.60



## Stemleaf Plot

```

- 3|5
- 3|20
- 2|8775
- 2|4333332221100
- 1|9999988887777776666555
- 1|44433333332222222111110000000
- 0|999999999999988887777776666665555555
- 0|44444444333332222222211111111111000000000
  0|111122222233333333334444
  0|5555555555666666666677777888888999999999
  1|000000000111111111122222223333333444444
  1|55566666677778889
  2|0112234
  2|5566789
  3|002
  3|6

```

## Largest Negative Standardized Residuals

```

Residual for Sat and Spi_tec -3.20
Residual for Motiv and Har -2.99
Residual for Moral and Man_tec -3.51
Residual for Vis and Bud_adm -2.81
Residual for Inf_tech and Moral -2.74
Residual for Mon_eva and Dev_pers -2.73

```

## Largest Positive Standardized Residuals

```

Residual for Spi_tec and Aca_adm 3.00
Residual for Sat and Sch_com 2.58
Residual for Motiv and Sat 3.00
Residual for Moral and Attac 3.22
Residual for Str and Moral 2.90
Residual for Str and Lead_sh 2.78
Residual for Mon_eva and Aca_adm 2.73
Residual for Mon_eva and Pers_adm 3.60

```

The Modification Indices Suggest to Add the

| Path to | from | Decrease in Chi-Square | New Estimate |
|---------|------|------------------------|--------------|
| Mon_eva | ADM  | 9.9                    | 0.33         |

Time used: 0.094 Seconds

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (A Confirmatory Factor Analysis: The Second Order) ของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

```

TI CFA#2
EFFECTIVENESS
!DA NI=25 NO=500 MA=CM
SY='D:\cfa#2.dsf' NG=1
MO NY=25 NK=1 NE=5 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY
LE
ADM ENV TEACHER ADMIN SCHOOL
LK
EFFT
FR LY(1,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(10,3) LY(11,3)
LY(12,3)
FR LY(13,3) LY(14,3) LY(15,3) LY(16,3) LY(17,4) LY(18,4) LY(20,4) LY(21,5)
LY(22,5)
FR LY(23,5) LY(25,5) GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1) GA(4,1) GA(5,1) TE(3,1) TE(6,3)
FR TE(6,5) TE(7,2) TE(8,4) TE(8,5) TE(12,4) TE(12,11) TE(13,1) TE(13,2)
TE(13,12)
FR TE(14,9) TE(14,13) TE(15,10) TE(15,14) TE(16,6) TE(16,11) TE(16,15)
TE(17,16) TE(18,17)
FR TE(19,13) TE(19,18) TE(20,4) TE(20,9) TE(20,11) TE(20,17) TE(21,6)
TE(21,20) TE(22,17)
FR TE(22,21) TE(23,7) TE(23,8) TE(23,17) TE(24,6) TE(24,22) TE(24,23)
TE(25,6) TE(25,19)
FR TE(25,24)
VA 1 LY(2,1)
VA 1 LY(6,2)
VA 1 LY(9,3)
VA 1 LY(19,4)
VA 1 LY(24,5)
PD
OU AM RS

```



DATE: 11/13/2013

TIME: 21:08

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog &amp; Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.  
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005  
 Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: www.ssicentral.com

CFA#2

## Covariance Matrix

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | 0.46    |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 0.55    | 1.33    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 0.58    | 1.02    | 1.42     |         |       |       |
| Bud_adm  | 0.38    | 0.61    | 0.74     | 0.53    |       |       |
| Organ    | 0.77    | 1.27    | 1.47     | 0.91    | 2.54  |       |
| Attac    | 0.43    | 0.68    | 0.84     | 0.50    | 1.16  | 0.98  |
| Sch_com  | 0.75    | 1.12    | 1.43     | 0.93    | 2.06  | 1.09  |
| Expc_com | 0.46    | 0.82    | 0.95     | 0.60    | 1.24  | 0.72  |
| Spi_tec  | 0.80    | 1.43    | 1.57     | 0.96    | 2.09  | 1.18  |
| Man_tec  | 0.27    | 0.47    | 0.51     | 0.33    | 0.69  | 0.36  |
| Har      | 0.67    | 1.05    | 1.24     | 0.77    | 1.77  | 0.94  |
| Dev_pers | 0.46    | 0.78    | 0.91     | 0.61    | 1.30  | 0.72  |
| Sat      | 0.42    | 0.65    | 0.88     | 0.56    | 1.24  | 0.65  |
| Motiv    | 0.64    | 1.01    | 1.23     | 0.78    | 1.71  | 0.88  |
| Tec_stu  | 0.56    | 0.88    | 1.04     | 0.72    | 1.51  | 0.87  |
| Mora_wo  | 0.67    | 1.18    | 1.28     | 0.82    | 1.79  | 1.12  |
| Moral    | 0.57    | 0.96    | 1.14     | 0.67    | 1.63  | 0.94  |
| Lead_sh  | 0.64    | 1.09    | 1.27     | 0.77    | 1.77  | 0.98  |
| Com      | 0.45    | 0.71    | 0.83     | 0.51    | 1.21  | 0.65  |
| Aca_lead | 0.65    | 1.07    | 1.28     | 0.74    | 1.73  | 0.92  |
| Str      | 0.57    | 0.98    | 1.16     | 0.68    | 1.57  | 0.94  |
| Vis      | 0.49    | 0.76    | 0.92     | 0.56    | 1.29  | 0.71  |
| Res_lea  | 0.33    | 0.54    | 0.57     | 0.37    | 0.82  | 0.45  |
| Inf_tech | 0.34    | 0.64    | 0.71     | 0.45    | 0.96  | 0.43  |
| Mon_eva  | 0.51    | 0.88    | 1.03     | 0.64    | 1.33  | 0.68  |

## Covariance Matrix

|          | Sch_com | Expc_com | Spi_tec | Man_tec | Har  | Dev_pers |
|----------|---------|----------|---------|---------|------|----------|
| Sch_com  | 3.06    |          |         |         |      |          |
| Expc_com | 1.31    | 1.09     |         |         |      |          |
| Spi_tec  | 1.99    | 1.30     | 4.86    |         |      |          |
| Man_tec  | 0.78    | 0.44     | 0.90    | 0.65    |      |          |
| Har      | 1.73    | 1.08     | 2.03    | 0.71    | 2.38 |          |
| Dev_pers | 1.28    | 0.80     | 1.37    | 0.50    | 1.28 | 1.36     |
| Sat      | 1.35    | 0.78     | 1.31    | 0.55    | 1.20 | 0.99     |
| Motiv    | 1.81    | 1.07     | 1.66    | 0.75    | 1.61 | 1.28     |
| Tec_stu  | 1.59    | 0.94     | 1.71    | 0.75    | 1.46 | 1.15     |
| Mora_wo  | 1.84    | 1.12     | 2.15    | 0.73    | 1.60 | 1.27     |

|          |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| Moral    | 1.66 | 0.99 | 1.81 | 0.56 | 1.43 | 1.05 |
| Lead_sh  | 1.82 | 1.09 | 1.96 | 0.62 | 1.51 | 1.19 |
| Com      | 1.19 | 0.77 | 1.38 | 0.47 | 1.12 | 0.81 |
| Aca_lead | 1.80 | 1.17 | 1.68 | 0.73 | 1.47 | 1.21 |
| Str      | 1.64 | 1.01 | 1.63 | 0.60 | 1.38 | 1.02 |
| Vis      | 1.30 | 0.81 | 1.27 | 0.47 | 1.13 | 0.81 |
| Res_lea  | 0.74 | 0.56 | 0.86 | 0.31 | 0.74 | 0.55 |
| Inf_tech | 0.92 | 0.63 | 1.07 | 0.39 | 0.82 | 0.62 |
| Mon_eva  | 1.36 | 0.87 | 1.40 | 0.54 | 1.15 | 0.81 |

## Covariance Matrix

|          | Sat   | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|-------|-------|---------|---------|-------|---------|
|          | ----- | ----- | -----   | -----   | ----- | -----   |
| Sat      | 1.42  |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 1.35  | 2.12  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 1.17  | 1.73  | 2.94    |         |       |         |
| Mora_wo  | 1.31  | 1.80  | 1.93    | 2.74    |       |         |
| Moral    | 1.11  | 1.49  | 1.22    | 1.70    | 1.95  |         |
| Lead_sh  | 1.14  | 1.56  | 1.35    | 1.64    | 1.84  | 2.70    |
| Com      | 0.75  | 1.12  | 0.91    | 1.18    | 1.13  | 1.31    |
| Aca_lead | 1.18  | 1.63  | 1.39    | 1.67    | 1.49  | 1.74    |
| Str      | 1.06  | 1.38  | 1.27    | 1.48    | 1.37  | 1.50    |
| Vis      | 0.84  | 1.14  | 1.03    | 1.20    | 1.10  | 1.14    |
| Res_lea  | 0.51  | 0.71  | 0.67    | 0.80    | 0.62  | 0.70    |
| Inf_tech | 0.63  | 0.87  | 0.72    | 0.90    | 0.73  | 0.82    |
| Mon_eva  | 0.83  | 1.18  | 1.09    | 1.21    | 1.08  | 1.21    |

## Covariance Matrix

|          | Com   | Aca_lead | Str   | Vis   | Res_lea | Inf_tech |
|----------|-------|----------|-------|-------|---------|----------|
|          | ----- | -----    | ----- | ----- | -----   | -----    |
| Com      | 1.17  |          |       |       |         |          |
| Aca_lead | 1.25  | 2.41     |       |       |         |          |
| Str      | 1.01  | 1.58     | 1.95  |       |         |          |
| Vis      | 0.79  | 1.16     | 1.11  | 1.06  |         |          |
| Res_lea  | 0.51  | 0.71     | 0.67  | 0.56  | 0.55    |          |
| Inf_tech | 0.58  | 0.89     | 0.79  | 0.60  | 0.51    | 0.89     |
| Mon_eva  | 0.76  | 1.24     | 1.08  | 0.89  | 0.57    | 0.72     |

## Covariance Matrix

| Mon_eva | ----- |
|---------|-------|
| Mon_eva | 1.22  |

CFA#2

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

## Measurement Equations

|  |          |
|--|----------|
| Gen_adm = 0.61*ADM, Errorvar.= 0.14 , R <sup>2</sup> = 0.70      |          |
| (0.028)  | (0.011)  |
| 21.99  | 13.38    |
| Aca_adm = 1.00*ADM, Errorvar.= 0.46 , R <sup>2</sup> = 0.66      |          |
| (0.032)  |          |
|  | 14.51    |
| Pers_adm = 1.17*ADM, Errorvar.= 0.22 , R <sup>2</sup> = 0.84     |          |
| (0.046)  | (0.020)  |
| 25.64  | 10.96    |
| Bud_adm = 0.71*ADM, Errorvar.= 0.090 , R <sup>2</sup> = 0.83     |          |
| (0.028)  | (0.0073) |
| 25.52  | 12.31    |
| Organ = 1.84*ENV, Errorvar.= 0.50 , R <sup>2</sup> = 0.80        |          |
| (0.075)  | (0.044)  |
| 24.68  | 11.41    |
| Attac = 1.00*ENV, Errorvar.= 0.38 , R <sup>2</sup> = 0.62        |          |
| (0.026)  |          |
|  | 14.57    |
| Sch_com = 1.85*ENV, Errorvar.= 0.99 , R <sup>2</sup> = 0.68      |          |
| (0.090)  | (0.069)  |
| 20.67  | 14.40    |
| Expc_com = 1.17*ENV, Errorvar.= 0.26 , R <sup>2</sup> = 0.76     |          |
| (0.053)  | (0.021)  |
| 22.27  | 12.83    |
| Spi_tec = 1.00*TEACHER, Errorvar.= 2.49 , R <sup>2</sup> = 0.49  |          |
| (0.17)   |          |
|  | 14.92    |
| Man_tec = 0.36*TEACHER, Errorvar.= 0.33 , R <sup>2</sup> = 0.49  |          |
| (0.024)  | (0.022)  |
| 14.98  | 15.13    |
| Har = 0.83*TEACHER, Errorvar.= 0.75 , R <sup>2</sup> = 0.69      |          |
| (0.047)  | (0.054)  |
| 17.63  | 13.82    |
| Dev_pers = 0.61*TEACHER, Errorvar.= 0.47 , R <sup>2</sup> = 0.65 |          |
| (0.035)  | (0.033)  |
| 17.22  | 14.33    |
| Sat = 0.61*TEACHER, Errorvar.= 0.51 , R <sup>2</sup> = 0.63      |          |
| (0.036)  | (0.036)  |
| 16.99  | 14.28    |
| Motiv = 0.84*TEACHER, Errorvar.= 0.42 , R <sup>2</sup> = 0.80    |          |
| (0.049)  | (0.034)  |
| 17.17  | 12.28    |
| Tec_stu = 0.75*TEACHER, Errorvar.= 1.59 , R <sup>2</sup> = 0.46  |          |
| (0.052)  | (0.11)   |
| 14.47  | 15.15    |

Mora\_wo = 0.88\*TEACHER, Errorvar.= 0.87 , R<sup>2</sup> = 0.68  
           (0.050)                          (0.061)  
           17.59                          14.26

Moral = 1.32\*ADMIN, Errorvar.= 0.47 , R<sup>2</sup> = 0.76  
           (0.053)                          (0.041)  
           25.06                          11.51

Lead\_sh = 1.42\*ADMIN, Errorvar.= 0.98 , R<sup>2</sup> = 0.64  
           (0.059)                          (0.071)  
           24.03                          13.78

Com = 1.00\*ADMIN, Errorvar.= 0.33 , R<sup>2</sup> = 0.72  
   (0.024)  
   13.50

Aca\_lead = 1.46\*ADMIN, Errorvar.= 0.59 , R<sup>2</sup> = 0.76  
           (0.058)                          (0.050)  
           25.10                          11.76

Str = 1.64\*SCHOOL, Errorvar.= 0.65 , R<sup>2</sup> = 0.67  
           (0.088)                          (0.045)  
           18.62                          14.28

Vis = 1.33\*SCHOOL, Errorvar.= 0.21 , R<sup>2</sup> = 0.80  
           (0.068)                          (0.016)  
           19.51                          12.64

Res\_lea = 0.86\*SCHOOL, Errorvar.= 0.19 , R<sup>2</sup> = 0.65  
           (0.039)                          (0.013)  
           21.85                          14.73

Inf\_tech = 1.00\*SCHOOL, Errorvar.= 0.41 , R<sup>2</sup> = 0.54  
   (0.028)  
   14.86

Mon\_eva = 1.39\*SCHOOL, Errorvar.= 0.29 , R<sup>2</sup> = 0.77  
           (0.065)                          (0.021)  
           21.45                          13.48

Error Covariance for Pers\_adm and Gen\_adm = -0.04  
   (0.010)  
   -4.39

Error Covariance for Attac and Pers\_adm = 0.057  
   (0.015)  
   3.84

Error Covariance for Attac and Organ = 0.053  
   (0.024)  
   2.24

Error Covariance for Sch\_com and Aca\_adm = -0.12  
   (0.032)  
   -3.81

Error Covariance for Expc\_com and Bud\_adm = 0.030  
   (0.0079)  
   3.76

Error Covariance for Expc\_com and Organ = -0.06  
   (0.021)  
   -3.09

Error Covariance for Dev\_pers and Bud\_adm = 0.055  
 (0.010)  
 5.46

Error Covariance for Dev\_pers and Har = 0.073  
 (0.029)  
 2.49

Error Covariance for Sat and Gen\_adm = -0.04  
 (0.013)  
 -2.97

Error Covariance for Sat and Aca\_adm = -0.11  
 (0.022)  
 -4.87

Error Covariance for Sat and Dev\_pers = 0.082  
 (0.022)  
 3.73

Error Covariance for Motiv and Spi\_tec = -0.31  
 (0.050)  
 -6.14

Error Covariance for Motiv and Sat = 0.079  
 (0.024)  
 3.27

Error Covariance for Tec\_stu and Man\_tec = 0.098  
 (0.031)  
 3.13

Error Covariance for Tec\_stu and Motiv = 0.19  
 (0.039)  
 4.89

Error Covariance for Mora\_wo and Attac = 0.12  
 (0.024)  
 4.87

Error Covariance for Mora\_wo and Har = -0.14  
 (0.036)  
 -3.97

Error Covariance for Mora\_wo and Tec\_stu = 0.34  
 (0.054)  
 6.34

Error Covariance for Moral and Mora\_wo = 0.18  
 (0.029)  
 6.14

Error Covariance for Lead\_sh and Moral = 0.23  
 (0.040)  
 5.86

Error Covariance for Com and Sat = -0.07  
 (0.018)  
 -3.57

Error Covariance for Com and Lead\_sh = 0.10  
 (0.027)  
 3.77

Error Covariance for Aca\_lead and Bud\_adm = -0.05  
 (0.012)  
 -4.36

Error Covariance for Aca\_lead and Spi\_tec = -0.20  
(0.059)  
-3.38

Error Covariance for Aca\_lead and Har = -0.12  
(0.034)  
-3.58

Error Covariance for Aca\_lead and Moral = -0.16  
(0.027)  
-5.96

Error Covariance for Str and Attac = 0.072  
(0.021)  
3.39

Error Covariance for Str and Aca\_lead = 0.12  
(0.031)  
3.85

Error Covariance for Vis and Moral = 0.048  
(0.015)  
3.22

Error Covariance for Vis and Str = 0.054  
(0.019)  
2.77

Error Covariance for Res\_lea and Pers\_adm = -0.04  
(0.010)  
-3.82

Error Covariance for Res\_lea and Sch\_com = -0.08  
(0.020)  
-4.00

Error Covariance for Res\_lea and Expc\_com = 0.040  
(0.011)  
3.78

Error Covariance for Res\_lea and Moral = -0.05  
(0.012)  
-3.85

Error Covariance for Inf\_tech and Attac = -0.09  
(0.017)  
-5.41

Error Covariance for Inf\_tech and Vis = -0.04  
(0.013)  
-3.28

Error Covariance for Inf\_tech and Res\_lea = 0.086  
(0.014)  
6.31

Error Covariance for Mon\_eva and Bud\_adm = 0.026  
(0.0080)  
3.28

Error Covariance for Mon\_eva and Attac = -0.06  
(0.015)  
-3.80

Error Covariance for Mon\_eva and Com = -0.07  
(0.015)  
-4.71



Error Covariance for Mon\_eva and Inf\_tech = 0.048  
 (0.016)  
 2.91

Structural Equations

ADM = 0.87\*EFFT, Errorvar.= 0.10 , R<sup>2</sup> = 0.88  
 (0.043) (0.013)  
 20.38 7.86

ENV = 0.76\*EFFT, Errorvar.= 0.019 , R<sup>2</sup> = 0.97  
 (0.037) (0.0077)  
 20.40 2.47

TEACHER = 1.47\*EFFT, Errorvar.= 0.22 , R<sup>2</sup> = 0.91  
 (0.086) (0.036)  
 17.02 6.07

ADMIN = 0.87\*EFFT, Errorvar.= 0.091 , R<sup>2</sup> = 0.89  
 (0.040) (0.014)  
 21.67 6.47

SCHOOL = 0.69\*EFFT, Errorvar.= 0.012 , R<sup>2</sup> = 0.98  
 (0.037) (0.0055)  
 18.62 2.12

Correlation Matrix of Independent Variables

EFFT  
 -----  
 1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

|         | ADM  | ENV  | TEACHER | ADMIN | SCHOOL | EFFT |
|---------|------|------|---------|-------|--------|------|
| ADM     | 0.87 |      |         |       |        |      |
| ENV     | 0.67 | 0.60 |         |       |        |      |
| TEACHER | 1.29 | 1.12 | 2.38    |       |        |      |
| ADMIN   | 0.76 | 0.67 | 1.28    | 0.85  |        |      |
| SCHOOL  | 0.60 | 0.52 | 1.01    | 0.60  | 0.48   |      |
| EFFT    | 0.87 | 0.76 | 1.47    | 0.87  | 0.69   | 1.00 |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 229  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 452.41 (P = 0.00)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 430.49 (P = 0.00)  
 Chi-Square Difference with 0 Degree of Freedom = 0.0 (P = 1.00)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 201.49  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (146.88 ; 263.91)

Minimum Fit Function Value = 0.91  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.40  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.29 ; 0.53)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.042  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.036 ; 0.048)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.99

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.25  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.14 ; 1.37)  
 ECVI for Saturated Model = 1.30  
 ECVI for Independence Model = 123.31

Chi-Square for Independence Model with 300 Degrees of Freedom =  
 61480.05

Independence AIC = 61530.05  
 Model AIC = 622.49  
 Saturated AIC = 650.00  
 Independence CAIC = 61660.41  
 Model CAIC = 1123.09  
 Saturated CAIC = 2344.75

Normed Fit Index (NFI) = 0.99  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 311.71

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.036  
 Standardized RMR = 0.021  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.66

CFA#2

Fitted Covariance Matrix

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | 0.46    |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 0.53    | 1.33    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 0.58    | 1.02    | 1.42     |         |       |       |
| Bud_adm  | 0.38    | 0.62    | 0.73     | 0.53    |       |       |
| Organ    | 0.75    | 1.23    | 1.44     | 0.88    | 2.54  |       |
| Attac    | 0.41    | 0.67    | 0.84     | 0.48    | 1.16  | 0.98  |
| Sch_com  | 0.75    | 1.12    | 1.45     | 0.88    | 2.06  | 1.12  |
| Expc_com | 0.48    | 0.78    | 0.92     | 0.59    | 1.23  | 0.71  |
| Spi_tec  | 0.78    | 1.29    | 1.51     | 0.92    | 2.07  | 1.12  |
| Man_tec  | 0.28    | 0.47    | 0.55     | 0.33    | 0.75  | 0.41  |
| Har      | 0.65    | 1.07    | 1.25     | 0.76    | 1.72  | 0.93  |
| Dev_pers | 0.48    | 0.78    | 0.92     | 0.61    | 1.26  | 0.68  |
| Sat      | 0.44    | 0.68    | 0.92     | 0.56    | 1.27  | 0.69  |
| Motiv    | 0.66    | 1.09    | 1.27     | 0.78    | 1.75  | 0.95  |
| Tec_stu  | 0.59    | 0.97    | 1.13     | 0.69    | 1.55  | 0.84  |
| Mora_wo  | 0.69    | 1.13    | 1.33     | 0.81    | 1.83  | 1.11  |
| Moral    | 0.61    | 1.00    | 1.18     | 0.72    | 1.61  | 0.88  |
| Lead_sh  | 0.66    | 1.08    | 1.27     | 0.77    | 1.74  | 0.94  |
| Com      | 0.46    | 0.76    | 0.89     | 0.54    | 1.23  | 0.67  |
| Aca_lead | 0.68    | 1.11    | 1.31     | 0.74    | 1.79  | 0.97  |
| Str      | 0.60    | 0.99    | 1.16     | 0.70    | 1.59  | 0.93  |
| Vis      | 0.49    | 0.80    | 0.94     | 0.57    | 1.28  | 0.70  |
| Res_lea  | 0.31    | 0.51    | 0.56     | 0.37    | 0.83  | 0.45  |
| Inf_tech | 0.37    | 0.60    | 0.70     | 0.43    | 0.96  | 0.43  |
| Mon_eva  | 0.51    | 0.83    | 0.98     | 0.62    | 1.34  | 0.67  |

Fitted Covariance Matrix

|           | Sch_com | Expc_com | Spi_tecac | Man_tec | Har  | Dev_pers |
|-----------|---------|----------|-----------|---------|------|----------|
| Sch_com   | 3.06    |          |           |         |      |          |
| Expc_com  | 1.31    | 1.09     |           |         |      |          |
| Spi_tecac | 2.08    | 1.31     | 4.87      |         |      |          |
| Man_tec   | 0.76    | 0.48     | 0.86      | 0.65    |      |          |
| Har       | 1.73    | 1.09     | 1.97      | 0.72    | 2.39 |          |
| Dev_pers  | 1.27    | 0.80     | 1.45      | 0.53    | 1.27 | 1.35     |
| Sat       | 1.28    | 0.81     | 1.46      | 0.53    | 1.21 | 0.97     |
| Motiv     | 1.76    | 1.11     | 1.71      | 0.73    | 1.67 | 1.22     |
| Tec_stu   | 1.56    | 0.99     | 1.79      | 0.75    | 1.48 | 1.09     |
| Mora_wo   | 1.84    | 1.16     | 2.10      | 0.76    | 1.60 | 1.28     |
| Moral     | 1.62    | 1.03     | 1.69      | 0.61    | 1.40 | 1.03     |
| Lead_sh   | 1.75    | 1.11     | 1.82      | 0.66    | 1.51 | 1.11     |
| Com       | 1.23    | 0.78     | 1.28      | 0.47    | 1.06 | 0.78     |
| Aca_lead  | 1.80    | 1.14     | 1.67      | 0.68    | 1.43 | 1.14     |
| Str       | 1.60    | 1.01     | 1.66      | 0.60    | 1.38 | 1.01     |
| Vis       | 1.29    | 0.82     | 1.34      | 0.49    | 1.11 | 0.82     |
| Res_lea   | 0.75    | 0.56     | 0.86      | 0.31    | 0.72 | 0.53     |
| Inf_tech  | 0.97    | 0.61     | 1.01      | 0.37    | 0.84 | 0.61     |
| Mon_eva   | 1.35    | 0.85     | 1.40      | 0.51    | 1.16 | 0.85     |

Fitted Covariance Matrix

|          | Sat  | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|------|-------|---------|---------|-------|---------|
| Sat      | 1.41 |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 1.31 | 2.11  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 1.10 | 1.70  | 2.94    |         |       |         |
| Mora_wo  | 1.29 | 1.77  | 1.92    | 2.72    |       |         |
| Moral    | 1.03 | 1.43  | 1.27    | 1.67    | 1.95  |         |
| Lead_sh  | 1.12 | 1.54  | 1.37    | 1.60    | 1.82  | 2.70    |
| Com      | 0.72 | 1.08  | 0.96    | 1.13    | 1.12  | 1.31    |
| Aca_lead | 1.15 | 1.58  | 1.41    | 1.65    | 1.47  | 1.76    |
| Str      | 1.02 | 1.40  | 1.25    | 1.46    | 1.29  | 1.39    |
| Vis      | 0.82 | 1.13  | 1.01    | 1.18    | 1.10  | 1.13    |
| Res_lea  | 0.53 | 0.73  | 0.65    | 0.76    | 0.63  | 0.73    |
| Inf_tech | 0.62 | 0.85  | 0.76    | 0.89    | 0.79  | 0.85    |
| Mon_eva  | 0.86 | 1.19  | 1.05    | 1.24    | 1.09  | 1.18    |

Fitted Covariance Matrix

|          | Com  | Aca_lead | Str  | Vis  | Res_lea | Inf_tech |
|----------|------|----------|------|------|---------|----------|
| Com      | 1.18 |          |      |      |         |          |
| Aca_lead | 1.24 | 2.40     |      |      |         |          |
| Str      | 0.98 | 1.55     | 1.95 |      |         |          |
| Vis      | 0.80 | 1.16     | 1.11 | 1.06 |         |          |
| Res_lea  | 0.51 | 0.75     | 0.68 | 0.55 | 0.55    |          |
| Inf_tech | 0.60 | 0.87     | 0.79 | 0.60 | 0.50    | 0.90     |
| Mon_eva  | 0.76 | 1.21     | 1.10 | 0.89 | 0.57    | 0.72     |

Fitted Covariance Matrix

|         | Mon_eva |
|---------|---------|
| Mon_eva | 1.22    |

## Fitted Residuals

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | 0.00    |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 0.02    | 0.01    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 0.00    | 0.01    | 0.00     |         |       |       |
| Bud_adm  | 0.00    | -0.01   | 0.02     | 0.00    |       |       |
| Organ    | 0.02    | 0.04    | 0.03     | 0.04    | 0.00  |       |
| Attac    | 0.02    | 0.01    | 0.00     | 0.03    | 0.00  | 0.00  |
| Sch_com  | 0.00    | 0.01    | -0.02    | 0.05    | 0.00  | -0.02 |
| Expc_com | -0.01   | 0.04    | 0.03     | 0.01    | 0.01  | 0.01  |
| Spi_tec  | 0.01    | 0.15    | 0.06     | 0.04    | 0.02  | 0.06  |
| Man_tec  | -0.02   | 0.00    | -0.04    | -0.01   | -0.06 | -0.05 |
| Har      | 0.02    | -0.01   | -0.01    | 0.01    | 0.06  | 0.01  |
| Dev_pers | -0.02   | 0.00    | -0.01    | 0.00    | 0.04  | 0.04  |
| Sat      | -0.02   | -0.03   | -0.04    | 0.00    | -0.02 | -0.04 |
| Motiv    | -0.03   | -0.07   | -0.04    | 0.00    | -0.04 | -0.07 |
| Tec_stu  | -0.03   | -0.08   | -0.09    | 0.03    | -0.04 | 0.03  |
| Mora_wo  | -0.02   | 0.04    | -0.05    | 0.01    | -0.03 | 0.01  |
| Moral    | -0.04   | -0.04   | -0.04    | -0.04   | 0.01  | 0.07  |
| Lead_sh  | -0.02   | 0.00    | 0.01     | 0.00    | 0.03  | 0.04  |
| Com      | -0.01   | -0.05   | -0.06    | -0.04   | -0.01 | -0.02 |
| Aca_lead | -0.03   | -0.04   | -0.02    | -0.01   | -0.06 | -0.05 |
| Str      | -0.03   | 0.00    | 0.00     | -0.02   | -0.01 | 0.00  |
| Vis      | 0.01    | -0.04   | -0.01    | -0.01   | 0.00  | 0.01  |
| Res_lea  | 0.01    | 0.03    | 0.00     | 0.00    | 0.00  | 0.00  |
| Inf_tech | -0.03   | 0.04    | 0.00     | 0.02    | 0.00  | 0.00  |
| Mon_eva  | 0.00    | 0.05    | 0.05     | 0.02    | -0.01 | 0.01  |

## Fitted Residuals

|          | Sch_com | Expc_com | Spi_tec | Man_tec | Har   | Dev_pers |
|----------|---------|----------|---------|---------|-------|----------|
| Sch_com  | 0.00    |          |         |         |       |          |
| Expc_com | 0.00    | 0.00     |         |         |       |          |
| Spi_tec  | -0.10   | -0.01    | 0.00    |         |       |          |
| Man_tec  | 0.02    | -0.04    | 0.03    | 0.00    |       |          |
| Har      | 0.00    | -0.01    | 0.06    | -0.01   | -0.01 |          |
| Dev_pers | 0.01    | 0.00     | -0.08   | -0.02   | 0.00  | 0.01     |
| Sat      | 0.07    | -0.03    | -0.15   | 0.02    | -0.01 | 0.02     |
| Motiv    | 0.05    | -0.04    | -0.04   | 0.02    | -0.06 | 0.06     |
| Tec_stu  | 0.03    | -0.04    | -0.07   | 0.00    | -0.02 | 0.06     |
| Mora_wo  | 0.00    | -0.04    | 0.05    | -0.04   | 0.00  | -0.01    |
| Moral    | 0.03    | -0.03    | 0.12    | -0.05   | 0.03  | 0.02     |
| Lead_sh  | 0.07    | -0.02    | 0.14    | -0.04   | 0.00  | 0.08     |
| Com      | -0.04   | -0.01    | 0.10    | 0.01    | 0.05  | 0.03     |
| Aca_lead | 0.00    | 0.03     | 0.01    | 0.05    | 0.04  | 0.07     |
| Str      | 0.04    | 0.00     | -0.03   | 0.00    | 0.01  | 0.01     |
| Vis      | 0.00    | -0.01    | -0.07   | -0.02   | 0.02  | 0.00     |
| Res_lea  | -0.01   | 0.00     | 0.00    | 0.00    | 0.03  | 0.02     |
| Inf_tech | -0.05   | 0.01     | 0.06    | 0.02    | -0.02 | 0.00     |
| Mon_eva  | 0.01    | 0.02     | -0.01   | 0.03    | -0.02 | -0.04    |

## Fitted Residuals

|          | Sat  | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|------|-------|---------|---------|-------|---------|
| Sat      | 0.01 |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 0.04 | 0.01  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 0.08 | 0.03  | 0.00    |         |       |         |
| Mora_wo  | 0.02 | 0.02  | 0.01    | 0.02    |       |         |
| Moral    | 0.07 | 0.06  | -0.05   | 0.03    | 0.01  |         |
| Lead_sh  | 0.03 | 0.02  | -0.01   | 0.04    | 0.02  | 0.00    |
| Com      | 0.03 | 0.03  | -0.05   | 0.05    | 0.01  | 0.00    |
| Aca_lead | 0.03 | 0.05  | -0.01   | 0.01    | 0.02  | -0.03   |
| Str      | 0.04 | -0.02 | 0.03    | 0.02    | 0.08  | 0.11    |
| Vis      | 0.02 | 0.01  | 0.02    | 0.02    | 0.01  | 0.01    |

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Res_lea  | -0.02 | -0.02 | 0.02  | 0.03  | -0.01 | -0.02 |
| Inf_tech | 0.01  | 0.02  | -0.04 | 0.01  | -0.06 | -0.03 |
| Mon_eva  | -0.03 | -0.01 | 0.03  | -0.03 | -0.02 | 0.03  |

Fitted Residuals

|          | Com   | Aca_lead | Str   | Vis  | Res_lea | Inf_tech |
|----------|-------|----------|-------|------|---------|----------|
| Com      | 0.00  |          |       |      |         |          |
| Aca_lead | 0.01  | 0.00     |       |      |         |          |
| Str      | 0.03  | 0.03     | 0.00  |      |         |          |
| Vis      | 0.00  | 0.00     | 0.00  | 0.00 |         |          |
| Res_lea  | 0.00  | -0.04    | -0.01 | 0.01 | 0.00    |          |
| Inf_tech | -0.02 | 0.01     | 0.00  | 0.00 | 0.01    | 0.00     |
| Mon_eva  | 0.00  | 0.02     | -0.02 | 0.00 | -0.01   | 0.01     |

Fitted Residuals

|         | Mon_eva |
|---------|---------|
| Mon_eva | 0.01    |

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.15  
 Median Fitted Residual = 0.00  
 Largest Fitted Residual = 0.15

Stemleaf Plot

```

-14|1
-12|
-10|
- 8|6443
- 6|42293
- 4|987540097765543222221111000
- 2|9877776654333221986666544444222100000
-
0|998877766655544333333322221108877776655554444433333332222111111000000000
0|1111112222223333333334444455555566666666777788889999000001112233344+1
9
 2|02233333344444555666777888889901122233344467778999
 4|011234666788133778
 6|00014780137
 8|135
10|8
12|3
14|19
    
```

Standardized Residuals

|          | Gen_adm | Aca_adm | Pers_adm | Bud_adm | Organ | Attac |
|----------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| Gen_adm  | 0.98    |         |          |         |       |       |
| Aca_adm  | 2.18    | 1.43    |          |         |       |       |
| Pers_adm | 0.29    | 0.49    | 1.30     |         |       |       |
| Bud_adm  | -0.56   | -0.93   | 3.00     | 0.96    |       |       |
| Organ    | 1.56    | 1.47    | 1.34     | 3.14    | -1.03 |       |
| Attac    | 1.62    | 0.61    | 0.34     | 2.65    | -0.30 | -0.19 |
| Sch_com  | -0.26   | 0.33    | -0.73    | 2.79    | -0.02 | -0.98 |
| Expc_com | -1.23   | 2.08    | 2.18     | 1.48    | 1.41  | 1.08  |
| Spi_teac | 0.46    | 2.61    | 1.32     | 1.35    | 0.35  | 1.24  |
| Man_tec  | -1.47   | 0.09    | -2.15    | -0.53   | -2.78 | -2.68 |
| Har      | 1.29    | -0.40   | -0.49    | 0.39    | 1.80  | 0.38  |
| Dev_pers | -1.25   | -0.18   | -0.62    | -0.44   | 1.60  | 1.82  |
| Sat      | -2.28   | -1.76   | -1.95    | 0.06    | -0.90 | -1.96 |
| Motiv    | -1.79   | -2.70   | -2.07    | 0.28    | -1.70 | -3.40 |

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tec_stu  | -1.30 | -1.85 | -2.61 | 1.50  | -0.93 | 0.71  |
| Mora_wo  | -0.99 | 1.21  | -1.95 | 0.66  | -0.96 | 0.59  |
| Moral    | -2.40 | -1.57 | -1.95 | -3.23 | 0.54  | 3.10  |
| Lead_sh  | -0.97 | 0.12  | 0.18  | 0.17  | 0.81  | 1.26  |
| Com      | -1.19 | -2.13 | -3.79 | -3.44 | -0.74 | -0.91 |
| Aca_lead | -1.91 | -1.35 | -0.92 | -0.56 | -2.01 | -2.04 |
| Str      | -2.05 | -0.05 | -0.02 | -1.48 | -0.56 | 0.32  |
| Vis      | 0.56  | -2.34 | -1.17 | -1.73 | 0.34  | 0.81  |
| Res_lea  | 1.57  | 1.82  | 0.47  | 0.46  | -0.35 | 0.21  |
| Inf_tech | -2.11 | 1.91  | 0.18  | 2.15  | 0.02  | 0.04  |
| Mon_eva  | 0.16  | 2.36  | 3.42  | 2.91  | -0.79 | 0.88  |

Standardized Residuals

|          | Sch_com | Expc_com | Spi_teac | Man_tec | Har   | Dev_pers |
|----------|---------|----------|----------|---------|-------|----------|
| Sch_com  | -0.14   |          |          |         |       |          |
| Expc_com | 0.23    | 0.83     |          |         |       |          |
| Spi_teac | -1.26   | -0.31    | -0.42    |         |       |          |
| Man_tec  | 0.83    | -2.64    | 0.88     | - -     |       |          |
| Har      | -0.03   | -0.25    | 1.09     | -0.57   | -1.65 |          |
| Dev_pers | 0.40    | -0.20    | -1.86    | -1.33   | 0.45  | 2.17     |
| Sat      | 2.06    | -1.35    | -3.25    | 1.41    | -0.61 | 1.97     |
| Motiv    | 1.56    | -2.19    | -2.99    | 1.68    | -2.84 | 3.53     |
| Tec_stu  | 0.44    | -1.38    | -0.88    | 0.20    | -0.45 | 1.82     |
| Mora_wo  | 0.01    | -1.50    | 0.79     | -1.68   | -0.13 | -0.50    |
| Moral    | 0.92    | -1.85    | 2.06     | -2.27   | 1.00  | 0.88     |
| Lead_sh  | 1.45    | -0.68    | 1.76     | -1.35   | 0.05  | 2.31     |
| Com      | -1.47   | -0.75    | 1.97     | 0.34    | 1.94  | 1.27     |
| Aca_lead | -0.01   | 1.36     | 0.27     | 1.86    | 1.96  | 2.28     |
| Str      | 1.23    | 0.10     | -0.47    | -0.09   | 0.18  | 0.47     |
| Vis      | 0.22    | -0.70    | -1.99    | -1.60   | 0.86  | -0.21    |
| Res_lea  | -1.31   | -0.23    | -0.10    | -0.26   | 1.38  | 1.30     |
| Inf_tech | -1.63   | 0.93     | 1.28     | 1.40    | -0.60 | 0.23     |
| Mon_eva  | 0.24    | 1.27     | -0.13    | 2.04    | -0.81 | -2.17    |

Standardized Residuals

|          | Sat   | Motiv | Tec_stu | Mora_wo | Moral | Lead_sh |
|----------|-------|-------|---------|---------|-------|---------|
| Sat      | 1.07  |       |         |         |       |         |
| Motiv    | 3.57  | 2.25  |         |         |       |         |
| Tec_stu  | 2.09  | 1.69  | 0.40    |         |       |         |
| Mora_wo  | 0.71  | 1.02  | 0.31    | 1.65    |       |         |
| Moral    | 2.56  | 2.30  | -0.96   | 1.21    | 0.64  |         |
| Lead_sh  | 0.77  | 0.55  | -0.19   | 0.72    | 1.13  | 0.60    |
| Com      | 2.28  | 1.56  | -1.31   | 1.82    | 0.70  | -0.35   |
| Aca_lead | 0.89  | 1.59  | -0.22   | 0.34    | 1.12  | -1.02   |
| Str      | 1.44  | -0.91 | 0.57    | 0.47    | 2.90  | 2.80    |
| Vis      | 1.08  | 0.62  | 0.86    | 0.77    | 0.67  | 0.41    |
| Res_lea  | -1.33 | -1.19 | 0.88    | 1.63    | -0.70 | -1.16   |
| Inf_tech | 0.39  | 0.79  | -0.92   | 0.42    | -2.64 | -1.03   |
| Mon_eva  | -1.61 | -0.54 | 1.00    | -1.04   | -0.86 | 1.18    |

Standardized Residuals

|          | Com   | Aca_lead | Str   | Vis   | Res_lea | Inf_tech |
|----------|-------|----------|-------|-------|---------|----------|
| Com      | -1.03 |          |       |       |         |          |
| Aca_lead | 0.67  | 0.32     |       |       |         |          |
| Str      | 1.28  | 1.54     | -0.07 |       |         |          |
| Vis      | -0.19 | -0.02    | 0.94  | 1.10  |         |          |
| Res_lea  | -0.01 | -2.10    | -0.52 | 1.29  | 1.74    |          |
| Inf_tech | -1.00 | 0.56     | -0.21 | -0.21 | 1.51    | -0.88    |
| Mon_eva  | 0.42  | 1.12     | -1.51 | -0.36 | -0.90   | 0.80     |

Standardized Residuals

```

      Mon_eva
-----
Mon_eva      2.03
    
```

Summary Statistics for Standardized Residuals

```

Smallest Standardized Residual = -3.79
Median Standardized Residual = 0.23
Largest Standardized Residual = 3.57
    
```

Stemleaf Plot

```

- 3|8
- 3|44320
- 2|8877666
- 2|433322211110000000
- 1|9999888777666665555
- 1|44433333333222200000000000
- 0|9999999999888777766666655555
- 0|444443333322222222211111100000000000
  0|111122222222222333333333344444444444
  0|55555556666666677777788888888999999999
  1|000001111111222223333333333444444444
  1|55555666666666777888888999
  2|0000011112222333334
  2|6678899
  3|0114
  3|56
    
```

Largest Negative Standardized Residuals

```

Residual for Man_tec and Organ -2.78
Residual for Man_tec and Attac -2.68
Residual for Man_tec and Expc_com -2.64
Residual for Sat and Spi_tec -3.25
Residual for Motiv and Aca_adm -2.70
Residual for Motiv and Attac -3.40
Residual for Motiv and Spi_tec -2.99
Residual for Motiv and Har -2.84
Residual for Tec_stu and Pers_adm -2.61
Residual for Moral and Bud_adm -3.23
Residual for Com and Pers_adm -3.79
Residual for Com and Bud_adm -3.44
Residual for Inf_tech and Moral -2.64
    
```

Largest Positive Standardized Residuals

```

Residual for Bud_adm and Pers_adm 3.00
Residual for Organ and Bud_adm 3.14
Residual for Attac and Bud_adm 2.65
Residual for Sch_com and Bud_adm 2.79
Residual for Spi_tec and Aca_adm 2.61
Residual for Motiv and Dev_pers 3.53
Residual for Motiv and Sat 3.57
Residual for Moral and Attac 3.10
Residual for Str and Moral 2.90
Residual for Str and Lead_sh 2.80
Residual for Mon_eva and Pers_adm 3.42
Residual for Mon_eva and Bud_adm 2.91
    
```

The Modification Indices Suggest to Add the

| Path to  | from    | Decrease in Chi-Square | New Estimate |
|----------|---------|------------------------|--------------|
| Expc_com | TEACHER | 9.7                    | -0.23        |
| Moral    | ADM     | 10.6                   | -0.35        |
| Com      | ADM     | 11.0                   | -0.32        |
| Str      | ADMIN   | 10.0                   | 0.62         |
| Mon_eva  | ADM     | 9.1                    | 0.33         |
| ADM      | ENV     | 19.5                   | 1.57         |
| ADM      | ADMIN   | 25.5                   | -0.47        |
| ENV      | ADM     | 19.5                   | 0.29         |

|         |         |      |       |
|---------|---------|------|-------|
| ENV     | TEACHER | 9.7  | -0.15 |
| TEACHER | ENV     | 9.7  | -1.76 |
| TEACHER | ADMIN   | 28.1 | 0.83  |
| ADMIN   | ADM     | 25.5 | -0.42 |
| ADMIN   | TEACHER | 28.1 | 0.35  |

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

| Between  | and      | Decrease in Chi-Square | New Estimate |
|----------|----------|------------------------|--------------|
| ENV      | ADM      | 19.5                   | 0.03         |
| TEACHER  | ENV      | 9.7                    | -0.03        |
| ADMIN    | ADM      | 25.5                   | -0.04        |
| ADMIN    | TEACHER  | 28.1                   | 0.08         |
| Res_lea  | Aca_lead | 8.5                    | -0.04        |
| Inf_tech | Gen_adm  | 9.8                    | -0.03        |
| Inf_tech | Bud_adm  | 10.5                   | 0.03         |

Time used: 0.172 Seconds





## ประวัติผู้วิจัย

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| ชื่อ – สกุล                        | นางสาวนภาลักษณ์ รุ่งสุวรรณ  |
| วัน เดือน ปีเกิด                   | 26 ตุลาคม 2509  |
| สถานที่เกิด                        | กรุงเทพมหานคร   |
| วุฒิการศึกษา                       | พ.ศ. 2532<br>ศึกษาศาสตรบัณฑิต เอกวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร<br>พ.ศ. 2535<br>ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาคณิตศาสตร์)<br>การมัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>พ.ศ. 2556<br>ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยศรีปทุม   |
| ผลงานทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ | งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาผลของการสอนโดยใช้ชุดการสอนมินิคอร์สกับการสอนตามคู่มือครูของ สสวท. มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ความเชื่อมั่นในตนเองในการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ และเจตคติต่อวิชาคณิตศาสตร์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5”<br>บทความเรื่อง “การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”<br>บทความเรื่อง “มาเรียนรู้แบบบูรณาการกันเถอะ”<br>บทความเรื่อง “ครูในวันนี้”<br>บทความเรื่อง “ทฤษฎีการเรียนรู้ : การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ”<br>บทความเรื่อง “... ถึงผู้บริหาร”<br>อาจารย์กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ |
| ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน             | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน   |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน               | ถนนอังรีดูนังต์ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร  |