



พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

โดย

นางสาวอมรา เมฆฉาย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

โดย

นางสาวอมรา เมฆฉาย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEADER'S BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND EFFECTIVENESS OF SCHOOL  
UNDER BANGKOK METROPOLITANT, SOUTHERN KRUNGTHON GROUP

By  
Miss Ammara      Mekchai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ” เสนอโดย นางสาวอมรา เมฆฉาย  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์ )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน ..... พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.วิภา ทองหง่า)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์) (

...../...../.....

..... กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

...../...../.....

56252349 :สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิภาพของโรงเรียน

อมรา เมฆฉาย : พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ. ดร.สงวน อินทร์รักษ์ และผศ. ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา. 116หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 55โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 165คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และประสิทธิผลในโรงเรียน ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลจากการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้น 5 ด้านอยู่ในระดับมาก
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา      บัณฑิตวิทยาลัย      มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือนักศึกษา..... ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

56252349 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADER'S BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATOR / EFFECTIVENESS OF SCHOOL

AMMARA MEKCHAI : LEADER'S BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND EFFECTIVENESS OF SCHOOL UNDER BANGKOK METROPOLITAN, SOUTHERN KRUNGTHON GROUP. THESIS ADVISORS:SANGUANINTARAK,Ph.D.ANDASST.PROF.NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA,Ph.D. 116 pp.

The purposes of this research were to identify; 1) the leader's behavior of school administrator under Bangkok Metropolitan, Southern Krungthon group, 2) the effectiveness of school under Bangkok Metropolitan, Southern Krungthon group, and 3) the relationship between the leader's behavior of school administrator and the effectiveness of school under Bangkok Metropolitan, Southern Krungthon group. The sample used in this research were 55 schools under Bangkok Metropolitan, Southern Krungthon group. The respondents were school director or vice director, head of learning area, and teachers, with a total of 165 respondents. The research instruments used were an opinionnaire about leader's behavior of school administrator based on Hersey and Blanchard concepts, for the opinionnaire about effectiveness of school based on Lunenburg and Ornstein concepts. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product – moment correlation coefficient.

The findings of this research were as follow :

1. The leader's behavior of school administrator under Bangkok Metropolitan, Southern Krungthon group, as a whole and as an individual, were at a high level.
2. The effectiveness of school under Bangkok Metropolitan, Southern Krungthon group, as a whole, was at a high level. When considered in each aspect, a clear school mission and the instruction leadership were found at a highest level, for the other five aspects were found at a high level.
3. There was a relationship between the leader's behavior of school administrator and the effectiveness of school under Bangkok Metropolitan, Southern Krungthon at .01 level of significance.

---

Department of Educational Administration	Graduate School,	Silpakorn University
Student's signature .....		Academic Year 2015
Thesis Advisors' signature 1.....	2. ....	

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิภา ทองหง่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความกรุณาในการแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้ง ให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร. นิษฐวดี จิรโรจน์ภิญโญ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระศรีอารีย์ นางอังคณา ธนะปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนบางมด(ตันเปาว์วิทยาคาร) นายระวีง ลีวิชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งครุ (ฟิ่งสายอนุสรณ์) นางฉันทนา สุคนธวิช ครูวิทยฐานะ ครูชำนาญพิเศษ โรงเรียนบางมด(ตันเปาว์วิทยาคาร) นางเพ็ญแข ลือหาญ ครูครูวิทยฐานะ ครูชำนาญพิเศษ โรงเรียนนาหลวง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ทุกท่านที่ อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อสุทธิฉันท เมฆฉาย คุณแม่พรทิพย์ เยื่อนใยดี คุณอินทรี เมฆฉาย และคุณศรายุทธ จรรยาธรรม ที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์และเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตเป็นอย่างดีเสมอมา จนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภูมิ .....	ฎ
บทที่	
1    บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
ข้อคำถามของการวิจัย .....	5
สมมุติฐานในการวิจัย .....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	11
2    วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	12
พฤติกรรมผู้นำ .....	12
ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ .....	12
ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ .....	14
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ .....	16
ประสิทธิผลของสถานศึกษา .....	27
ความหมายของประสิทธิภาพของสถานศึกษา .....	27
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ...	30
การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน .....	43
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ .....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	49
งานวิจัยภายในประเทศ .....	49
งานวิจัยต่างประเทศ .....	53
สรุป .....	56



3	การดำเนินการวิจัย .....	57
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	57
	ระเบียบวิธีวิจัย .....	57
	ประชากร .....	58
	กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง .....	58
	ผู้ให้ข้อมูล .....	59
	ตัวแปรที่ศึกษา .....	59
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	62
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	63
	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	64
	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	64
	สรุป .....	65
4	ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	67
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด	
	กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพใต้ .....	69
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	
	กลุ่มกรุงเทพใต้ .....	74
	ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์	
	กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	
	กลุ่มกรุงเทพใต้.....	82
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	84
	สรุปผลการวิจัย .....	84
	การอภิปรายผล .....	85
	ข้อเสนอแนะ .....	89
	รายการอ้างอิง .....	93
	ภาคผนวก .....	96
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	
	ตรวจเครื่องมือวิจัย .....	97
	ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ .....	100
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บเครื่องมือ .....	102

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย .....	106
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	109
ประวัติผู้วิจัย.....	116

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร .....	46
2	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล .....	58
3	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	66
4	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม .....	68
5	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านการบอกกล่าว .....	68
6	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านการขายความคิด .....	69
7	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วม .....	70
8	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านการมอบหมายงาน .....	71
9	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม .....	72
10	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านสภาพแวดล้อม เป็นระเบียบและปลอดภัย .....	73
11	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านพันธกิจของโรงเรียน มีความชัดเจน .....	74
12	คำสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ด้านมีภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	75

ตารางที่		หน้า
13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีบรรยากาศ ของความคาดหวังที่สูง .....	76
14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีความทุ่มเทเวลา ในการทำงาน .....	77
15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ .....	78
16	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผู้ปกครอง .....	79
17	ค่าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมและรายด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมและรายด้าน ...	80

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	8
2	ขอบเขตของการวิจัย .....	10
3	พฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ .....	19
4	มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมติของเรดดีน(Reddin) .....	20
5	ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย เบลคและมูตัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton) .....	22
6	ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) .....	24

## บทที่ 1

### บทนำ

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงสถาบันระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การพัฒนาที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อคนและสังคมไทยหลายประการดังนี้ โครงสร้างประชากรมีแนวโน้มประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้น ประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานลดลงขณะที่การย้ายถิ่นของประชากรส่งผลให้ความเป็นเมืองสูงขึ้น คนไทยได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัยแต่ยังมีปัญหาด้านสติปัญญาคุณภาพการศึกษาและมีพฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินการแพร่ระบาดของยาเสพติดและการเพิ่มขึ้นของการพนันเป็นปัญหาสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน สังคมไทยเผชิญวิกฤตความเสื่อมถอยด้านคุณธรรมจริยธรรมมีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและมีแนวโน้มเป็นสังคมปัจเจกมากขึ้น สื่อมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชนแต่ยังมีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพค่อนข้างน้อย บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกก่อให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจทั้งในระดับทวิภาคีและระดับพหุภาคีรวมทั้งความร่วมมือในประชาคมอาเซียนดังนั้นการศึกษา คือ การสร้างคนให้มีความรู้ ความสามารถมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นมีลักษณะนิสัย จิตใจที่ดีงามมีความพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อตนเองและสังคม มีความพร้อมที่จะประกอบการทำงานอาชีพได้ การศึกษาช่วยให้คนงอกงาม ทั้งทางปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม การศึกษาจึงเป็นความจำเป็นของชีวิตอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากความจำเป็น ด้านที่อยู่อาศัย อาหารเครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค การศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่ 5 ของชีวิต เป็นปัจจัยที่จะช่วยแก้ปัญหาทุกๆ ด้าน ของชีวิตและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของชีวิตที่มีกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อวิถีดำรงชีวิตต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกันกับการศึกษา ยังมีบทบาทและความจำเป็นมากขึ้นด้วย<sup>1</sup> ซึ่งกระบวนการศึกษาที่สร้างคนที่สำคัญ คือ สถานศึกษา หมายถึงสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา (มาตรา 4 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 )<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2555),1-3.

<sup>2</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545** (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540),2.

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน ความสำเร็จในการศึกษานอกจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารแล้วยังต้องคำนึงถึงการใช้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้วย ดังนั้นการบริหารงานที่ดีผู้บริหารต้องนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ การบริหารงานของผู้ในยุคใหม่ต้องบริหารงานอย่างเป็นระบบ ต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้พฤติกรรมผู้นำมาบริหารงานแบบเดิม

การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สามารถเชื่อมโยงทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันได้ด้วยความเข้าใจตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนและแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบด้าน ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ยังได้บัญญัติไว้ว่า ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตรง<sup>3</sup> ฉะนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เพราะประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นเป้าหมายสำคัญที่ทุกสถานศึกษาพึงตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้นมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง อาทิ สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัยพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูงทุ่มเทเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง<sup>4</sup> โดยสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้น มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองชุมชนและสังคม จะส่งผลให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียนรวมทั้งชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความมีชื่อเสียง ซึ่งจะเกิดผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น แต่ในสภาพปัจจุบันพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษามีแนวโน้มลดต่ำลงในเรื่องปัญหาด้านบุคลากรของสถานศึกษาในระดับผู้บริหารให้มีความสำคัญกับสถานศึกษาของตนเองน้อยลงใช้เวลาออกสถานศึกษามากกว่าอยู่ในสถานศึกษา ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในงานด้านการบริหารและงานวิชาการ ขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน พร้อมทั้งไม่มีภาวะผู้นำทางการบริหาร ผู้บริหารมีความขัดแย้งในสถานศึกษา ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจและไม่มีหลักในการบริหารงาน ขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรวมทั้งขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการนิเทศติดตาม<sup>5</sup>

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540), 22-24.

<sup>4</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, *Educational Administration : Concepts & Practices*, 5<sup>th</sup> ed. (America: Newgen-Austin, Inc., 2008), 345.

<sup>5</sup> สันติ บุญภิรมย์, *หลักการบริหารสถานศึกษา* (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2552), 13-14.

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมก็จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความศรัทธาและเชื่อถือ เชื่อมั่นในความสามารถและเป็นขวัญกำลังใจให้สมาชิกมีความสามัคคี มีความร่วมมือ เป็นแรงขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### ปัญหาการวิจัย

จากสภาพการบริหารการศึกษาสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครในปัจจุบันมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอันอาจมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือน้อยลง ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายด้านในปีการศึกษา 2556 การประเมินคุณภาพการจัดการสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มกรุงธนใต้ผลการประเมินพบว่าผู้บริหารโรงเรียนยังมีการกระตุ้น การสร้างขวัญและกำลังใจ หรือการแนะนำในการทำงานให้กับครูและบุคลากรได้ไม่มากนัก พบจากการที่ครูยังการส่งแผนการจัดการเรียนการสอน อย่างไม่สม่ำเสมอ และการสรุปโครงการต่างๆ ยังสรุปไม่ครบตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ทั้งที่โครงการนั้นได้มีการจัดขึ้นและหมดปีการศึกษาไปแล้ว จากการประเมินการประกันคุณภาพภายในมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหาร หลังจากที่ได้มอบหมายงานให้กับครูและบุคลากรเรียบร้อยแล้ว ให้มีการติดตาม สอบถาม และแนะนำการทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับครูเพื่อให้ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และไม่อึดอัดใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารให้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู มีการสร้างสัมพันธภาพและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับครู คอยช่วยเหลือในการทำงาน และมีการจัดทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบ ให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด<sup>6</sup>

ในส่วนของคุณภาพของสถานศึกษา กลุ่มกรุงธนใต้ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครนั้นมีนโยบายมากมายเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างของกรุงเทพมหานครและหลักสูตรที่จัดทำขึ้น ดังนั้นภาระงานของครูจึงมีมากขึ้นตามไปด้วย อาจทำให้ครูมีเวลาในการจัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ เต็มเวลาจากการประเมินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครพบว่าครูยังมีการกระตุ้นในการส่งเสริมนักเรียนให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ตลอดจนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้น้อย ทำให้นักเรียนยังขาดทักษะในการคิด การตัดสินใจและการแก้ปัญหา อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนาครูให้มีเทคนิคการสอนทักษะกระบวนการทางความคิดวิเคราะห์ให้หลากหลายโดยให้ครูต้องเขียนแผนการจัดการเรียนรู้แบบคิดวิเคราะห์และแบบบูรณาการโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มากยิ่งขึ้นโดยครูอาจมีการผลิตสื่อการเรียนรู้อื่นที่มีความหลากหลายและผลิตสื่อที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์สอดคล้องตามแผนการจัดการเรียนรู้พร้อมปรับพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งหมดนี้อาจทำให้ครูต้องทุ่มเทเวลาในการทำงานมากขึ้น ทั้งต้องมีการจัดเตรียมการสอน และงานเอกสารต่างๆ และพร้อมสำหรับการเตรียมรับการประเมินในแต่ละครั้งที่จะมีขึ้น นอกจากนี้ในเรื่องของการทำงานของครูแล้วในการประเมินการประกันคุณภาพภายใน

<sup>6</sup>สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, รายงานผลการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2556, 92-98.



โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ยังพบอีกว่า ด้วยบริบทของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครพื้นที่ตั้งของโรงเรียนส่วนมากอยู่ในวัด บางโรงเรียนมีพื้นที่คับแคบไม่สามารถขยายพื้นที่ได้ ทำให้มีอาคารเรียนน้อย ในการจัดบรรยากาศในโรงเรียนและโดยรอบโรงเรียน ยังไม่สามารถสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี รวมไปถึงพื้นที่ที่ไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียน<sup>7</sup> ซึ่งไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และฉบับที่ 3 พุทธศักราช 2553 ใน มาตราที่ 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>8</sup>

จากสภาพปัญหาดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขาดคุณภาพได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของสถานศึกษา เพราะการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถจึงนำพาองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัย<sup>9</sup> นักเรียนจะได้รับการสอนอย่างมีคุณภาพหมายถึง ผลการจัดการศึกษาที่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>10</sup>

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในกลุ่มกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการสร้างแนวทางในการพัฒนา และสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร

<sup>7</sup> สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, รายงานผลการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2556, 88.

<sup>8</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540),3.

<sup>9</sup> ทศนา แสงวงศ์, “คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี,” วารสารศึกษาศาสตร์ 18,1 (มิถุนายน-ตุลาคม 2549) : 48.

<sup>10</sup> รัชพล คชชารุ่งโรจน์, โรงเรียนทันสมัย(กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุขภาพการพิมพ์,2548), 7.

### ข้อคำถามของการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร สัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมุติฐานในการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) ของแคทซ์ และคานส์ (Katz and Kahn) ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยการนำเข้า (input) 2) กระบวนการ (process) 3) ผลผลิต (output) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและข้อมูลย้อนกลับ<sup>11</sup> เนื่องจากการศึกษาเป็นระบบเปิดเช่นเดียวกันซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษาต่างๆ อย่างได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการและแรงจูงใจ 2) กระบวนการ หมายถึง การดำเนินการโดยนำปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ มาใช้อย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจมีระบบย่อยๆ ที่จะดำเนินการเมื่อรวมกันจนกลายเป็นวงจรในทางการศึกษา ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ การนิเทศ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการตรวจสอบและติดตาม เป็นต้น 3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการนำเข้าของปัจจัยต่างๆ มาปฏิบัติ ทำให้เกิดผลิตผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แก่ คุณภาพการศึกษาและความพึงพอใจโดยมีสภาพแวดล้อม (context) ได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพทางสังคม สภาพทางเศรษฐกิจ และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลิตผลที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น<sup>12</sup> ในด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ฮาลปิน และคณะวิจัย (Halpin and other) ในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำพบว่า พฤติกรรมผู้นำมี 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตร

<sup>11</sup> Katz and Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

<sup>12</sup> ธีร สุนทรายุทธ, *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2551), 38-39.

สั้มพันธ์<sup>13</sup> เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial grid theory) ซึ่งมีแนวคิดหลักว่าในการพิจารณารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงในลักษณะสองมิติ (two-dimension grid) ได้มิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน (concern for production) และอีกมิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน (concern for people) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือแบบเฉื่อยชา (1,1) (impoverished management) แบบมุ่งงาน (9,1)(task management) แบบกันเอง (1,9) (country club management) แบบเดินทางสายกลาง (5,5) (middle of the road management) แบบร่วมมือร่วมใจ (9,9) (team management)<sup>14</sup> เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้แบ่งพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ การบอกกล่าว การขายความคิด การมีส่วนร่วม การมอบหมายงาน<sup>15</sup>

ในด้านประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้ มอทท์ (Mott) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (higher student achievement) 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (generate more positive student attitudes) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (adapt better to environmental constraints) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (deal more potently with internal problems)<sup>16</sup> ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (achievement) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)<sup>17</sup> ลูเนนเบอร์กและออนสเตน (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจ ของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction

<sup>13</sup> Andrew W. Halpin, **Theory and Research in Administration**(New York Macmillan,1996),86.

<sup>14</sup>Robert R. Balk and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid** (Houston : Gulf Publishing, Co.,1964),10.

<sup>15</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization: Utilizing Human Resources**(New York : McGraw-Hill Book Co.,1970), 158-170.

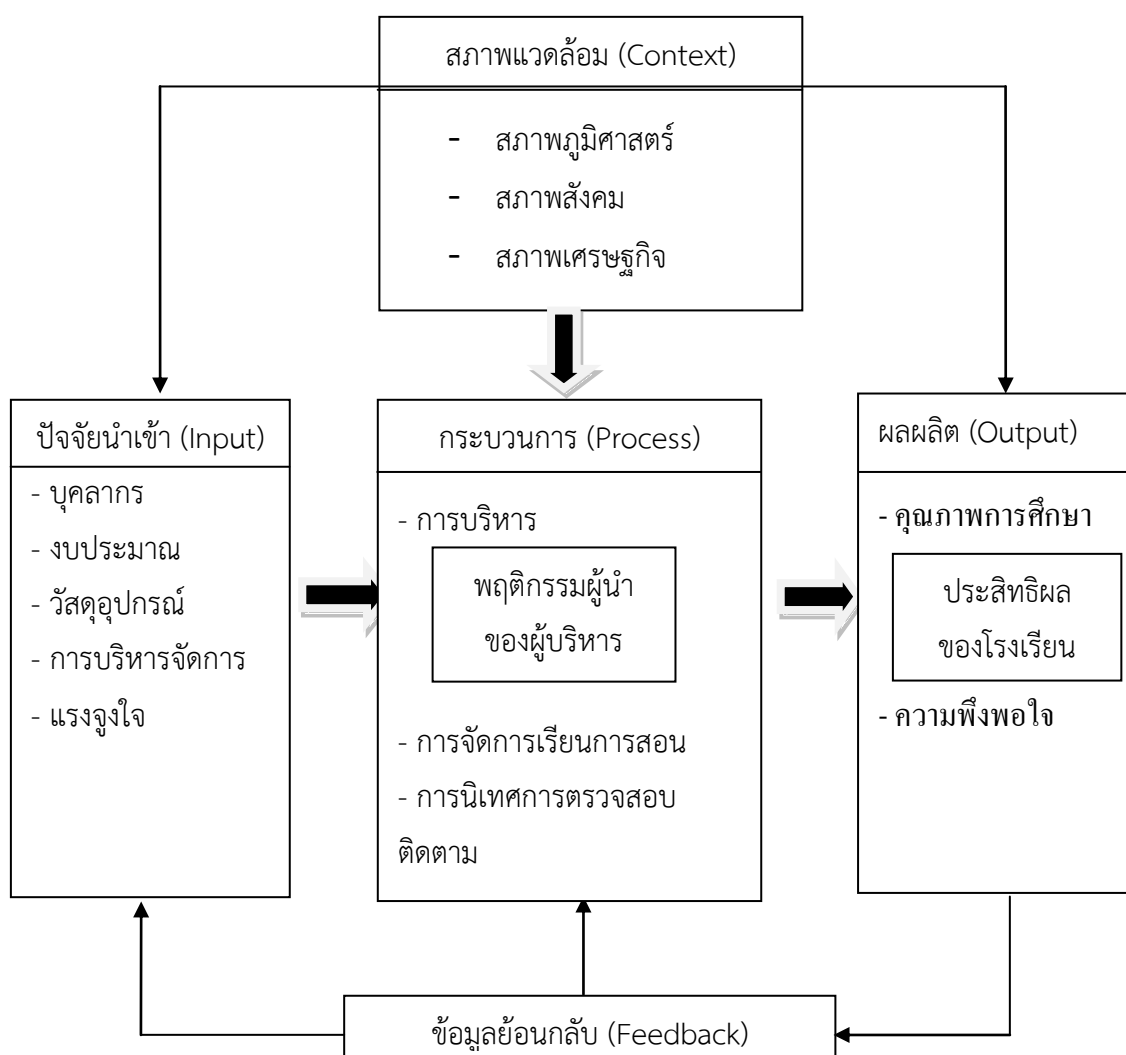
<sup>16</sup> Paul E. Mott, **The Characteristics of Effective Organizations**(New York : Harper & Row, 1972) cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991),306.

<sup>17</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991). 383-384.

leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)<sup>18</sup> รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 1

---

<sup>18</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration**, (United State of America : Wadsworth, 2004), 374-375.



### แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Danie Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2<sup>nd</sup> ed. (NewYork : John Wiley & Sons, 1978), 20.

: ธร สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป :ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2551), 38-39.

: Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**(New Jersey : Prentice-Hall,1974), 65.

: Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts & Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America : Newgen – Austin,Inc., 2008), 345.

### ขอบเขตของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของผู้วิจัย ผู้วิจัยสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา คือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้เลือกทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด(Hersey and Blanchard) ซึ่งประกอบด้วย 1) การบอกกล่าว (telling) 2) การขายความคิด (selling) 3) การมีส่วนร่วม (participating) 4) การมอบหมายงาน (delegating)<sup>19</sup> และตัวแปรตามที่ศึกษา คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียนตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออสไตน์ (Lunenburg and Ornstien) ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพของสถานศึกษา 7 ประการดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)<sup>20</sup> ดังในแผนภูมิที่ 2

---

<sup>19</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**(New Jersey : Prentice-Hall,1974), 65.

<sup>20</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts & Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America : Newgen – Austin,Inc., 2008), 345.

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร( $X_{tot}$ )	ประสิทธิผลของสถานศึกษา( $Y_{tot}$ )
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบอกกล่าว(<math>X_1</math>)</li> <li>2. การขายความคิด(<math>X_2</math>)</li> <li>3. การมีส่วนร่วม(<math>X_3</math>)</li> <li>4. การมอบหมายงาน(<math>X_4</math>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย(<math>Y_1</math>)</li> <li>2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน(<math>Y_2</math>)</li> <li>3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ(<math>Y_3</math>)</li> <li>4. มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง(<math>Y_4</math>)</li> <li>5. ทুমเทเวลาในการทำงาน(<math>Y_5</math>)</li> <li>6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (<math>Y_6</math>)</li> <li>7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง(<math>Y_7</math>)</li> </ol>

ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**(New Jersey : Prentice-Hall,1974), 65.

: Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts & Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America : Newgen – Austin,Inc., 2008), 345.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามความหมายของคำศัพท์ต่างๆ ไว้ดังนี้

**พฤติกรรมผู้นำ** หมายถึง การประพฤติ การปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการแสดงถึงการคำนึงถึงสวัสดิภาพและความรู้สึกของกลุ่ม ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทั้งนี้จะพิจารณาในส่วนที่เป็นเฉพาะพฤติกรรมผู้นำซึ่งประกอบด้วย 1) การบอกกล่าว 2) การขายความคิด 3) การมีส่วนร่วม 4) การมอบหมายงาน

**ประสิทธิผลของสถานศึกษา** หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการให้กระบวนการทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าประหยัด รวดเร็วและสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยได้รับผลลัพธ์หรือผลผลิตในจำนวนที่ต้องการตามทฤษฎีประสิทธิผลสถานศึกษาของ ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstein) ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนชัดเจน 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

**โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้** หมายถึง โรงเรียนของรัฐ ที่จัดการศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มกรุงธนใต้โดยแบ่งเป็นเขต ทั้งหมด 7 เขต ได้แก่ เขตภาษีเจริญ เขตหนองแขม เขตบางขุนเทียน เขตราชพฤกษ์บูรณะ เขตบางแค เขตทุ่งครุ เขตบางบอน รวมทั้งสิ้น 70 โรงเรียน



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากที่ได้กล่าวถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาแล้ว ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ และนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเสนอแนวคิดจากขอบข่ายทางทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ สารที่เป็นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำ ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารหน่วยงาน เพราะจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีลักษณะ และการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิผลและข้อบกพร่องอย่างไร การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำกับบุคลิกภาพ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจสั่งการ และมนุษยสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำจะดำเนินไปได้จะต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นแบบให้แก่วุฒิบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเสมือนว่าถูกบังคับให้ปฏิบัติงานโดยไม่มีเวลาพักผ่อน จึงทำให้ผลผลิตในองค์กรลดต่ำลง

### ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกับตนเองดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้<sup>1</sup>

กิตติมา ปรีดีลภ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยหลายประการ คือ ทักษะ ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการบริหารงาน เช่น เผด็จการหรือประชาธิปไตย<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์,2549), 187.

<sup>2</sup>กิตติมา ปรีดีลภ, ทฤษฎีการบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชนะการพิมพ์,2549), 26.

ถาวร ยมรัตน์ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำ การแสดงออกที่เป็นการใช้ความรู้ความสามารถที่กระตุ้นโน้มน้าว จูงใจกลุ่มหรือบุคคลอื่น ให้มีการประสานร่วมกันในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมสู่เป้าหมายที่องค์การวางไว้<sup>3</sup>

วิภาส ทองสุทธิ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำให้การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม 4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ รูปแบบของผู้นำไม่มีการเปลี่ยนแปลงเส้นทางการเดินสู่เป้าหมาย แต่ผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและความพึงพอใจได้ ดังนั้นผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม 4 แบบที่กล่าวมานี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่<sup>4</sup>

สัมมา รณินิตย์ ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน<sup>5</sup>

บรูค (Bruke) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในแบบของการเป็นผู้เสนองาน คือ ต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงานไว้ชัดเจน และบอกรายละเอียดแล้วว่า จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับรู้โครงสร้างของงาน<sup>6</sup>

ฮัลปิน (Halpin) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมสมาชิกในกลุ่มผสมผสานกันอย่างแยกแยะไม่ออกและพฤติกรรมทั้งสองฝ่ายต่างถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กรหรือหน่วยงาน<sup>7</sup>

สมิธ (Smith) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่แสดงออกในคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความฉลาดและมีไหวพริบ 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีความสามารถในการ

<sup>3</sup>ถาวร ยมรัตน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2551),11.

<sup>4</sup>วิภาส ทองสุทธิ, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพมหานคร : อินทภาษ, 2552),344.

<sup>5</sup>สัมมา รณินิตย์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**,พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : แอล. ที. เพรส จำกัด,2553),81.

<sup>6</sup>Bruke W. W, Leadership as a Funvtion of the Leader the Follower and the Situation Journal of Personality 20 (April 1965) : 60-81 A.

<sup>7</sup>Andrew W. Halpin, **Theory and Research in Administration** (New York : Macmillan ,1996), 287.

จูงใจ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีปฏิภาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ฉับไวทันที่ 6) มีความรอบรู้ 7) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ 8) มีความสุภาพเมตตากรุณาและมีความเห็นใจผู้อื่น 9) มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม 10) มีความสามารถที่จะสอนงานผู้อื่นได้ 11) มีความศรัทธาต่องานต่อเพื่อร่วมงาน และ 12) เป็นผู้มีอารมณ์ขัน<sup>8</sup>

อิมมีเการ์ท (Immegart) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้ที่ต้องมีจุดเด่นในเรื่องของความฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีระดับความสามารถในการทำงานสูงกว่าคนทั่วไป<sup>9</sup>

จากความหมายของผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออก สามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการแสดงถึงการคำนึงถึงสวัสดิภาพและความรู้สึกของกลุ่ม

### ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญเนื่องจากผู้นำอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมิบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กรกับการจูงใจปัจเจกบุคคลความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนขั้น หรือแม้แต่การไล่ออกคลารออก ย่อมต้องการความเป็นผู้นำ ผู้นำในการกระทำสิ่งเหล่านี้ทั้งสิ้น เพราะการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารเอง ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้เขียนสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่ามีจุดศูนย์กลางของกระบวนการของกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ เป็นศูนย์รวมของความร่วมมือ เป็น

<sup>8</sup>Maeshall S. Smith, **Effective School A Review** (The Elementary School Journal ,1983), 427-452.

<sup>9</sup>G. L. Immegart, Leadership and Leader Behavior in **Handbook of Research on Education Administration** (New York : Longman,1988), 257-259.

ศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและ กิจกรรมต่างๆ

2. การเป็นผู้นำ คือ บุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ซึ่งมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่นายกองนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอมตามแนวคิดของกลุ่มนี้ ถือว่าการ เป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมร่วมมือ เชื่อฟังยกย่องมีความจงรักภักดี และเป็น ศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล ตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือคน อื่นและให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในความพยายามที่ จะสร้างจุดมุ่งหมายและทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรมที่กลุ่มนี้พยายามเป็นผู้นำในรูปของการกระทำ หรือพฤติกรรม โดยถือว่าการเป็นผู้นำ คือพฤติกรรมของบุคคลขณะที่นำกิจกรรมกลุ่มประสานงาน ของการทำงานของกลุ่ม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก และการแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะใน การเกลี้ยกล่อมคนอื่นให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้ คนอื่นทำตามมิใช่การข่มขู่หรือบังคับหรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำคือ ความ แตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติ ตาม

8. การเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ เป็นเครื่องมือที่มีค่ายิ่งในการที่จะทำ ให้กลุ่มบรรลุจุดหมาย และทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดย ประหยัดทั้งการลงทุนและเวลา รวมทั้งหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาทในสังคมใดๆ สมาชิกแต่ละคนย่อมมีบทบาทที่ แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้ เน้นให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไร

10. การเป็นผู้นำ คือ การมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่มและหาทางบำรุงรักษา กิจกรรมที่ปฏิบัติ<sup>10</sup>

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับ การฝึกฝนให้มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพได้ ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของอับรามสัน (Abramson) ประกอบด้วย 4 ส่วนย่อยดังนี้ คือ

- 1) ผู้สื่อสาร (communicator) หมายถึง ผู้มีการสื่อสารที่เหมาะสม แจ่มชัดข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์เข้าใช้ในการสื่อสารในสถานศึกษา ความสามารถในการ ดำเนิน การประชุม สามารถแก้ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการ มอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น อับรามสัน (Abramson) ได้เสนอแนวคิดว่าการสื่อสารคือด้านที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำ และจะต้องมีกฎระเบียบและทำให้ เป็นนิสัยในการใช้อำนาจ และบุคคลควรจะทำในสิ่งซึ่งคนต้องการให้พวกเขาทำถ้าบอกเขาถึงสิ่งที่คุณ ต้องการจะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญๆ 3 ประการ อันได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร (sender) ผู้รับข่าวสาร (receiver) และตัวข่าวสาร (message) องค์ประกอบ ทั้งสาม เมื่อนำมารวมกันจึงจะเรียกว่าการติดต่อสื่อสาร ถ้ามีแต่ผู้ส่งข่าวสารแต่มีได้มี การส่งข่าวสาร ออกไปและไม่มีผู้รับข่าวสารแล้ว การติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นหัวใจใน การบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้มีความสามารถทางการ ติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี กล่าวคือ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อ สามารถกระตุ้นและประสานงานให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น การติดต่อสื่อสารในรูปแบบของการพูดหรือการเขียน หรือการสื่อสารในรูปแบบอื่นที่เหมาะสมก็ถือว่า ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นต้องมีทักษะดังนี้คือ การฟัง การพูด โน้มน้าวใจคน การบรรยายสรุปการประชุม การอ่าน และการเขียน เป็นต้น
- 2) ผู้ร่วมงาน (collaborator) การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงาน ทั้ง การพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุดการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ

<sup>10</sup>Stogdill Raiph M, *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and research* (New York : The Free Press ,1984), 7-15.

ในการบริหารการศึกษา เพราะงานทุกชนิดของโรงเรียนจะดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถและความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ถ้าบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถขาดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติการ ไม่จรรีกรักพักดีต่อหน่วยงานของตนเองและขาดความรับผิดชอบ ต่างคนต่างยื้อแย่งหาผลประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้รับมาโดยตำแหน่งทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยะความสามัคคีกันต่างคนต่างอยู่และทำงานไปวันๆ โดยไม่ให้ความร่วมมือ กิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนได้วางไว้ก็จะประสบความล้มเหลว เพราะมีคนก็เหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือกันและหย่อนสมรรถภาพ การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษาแม้ว่าบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นของธรรมดาหรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอยุ่ งานที่ทำอาจจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน ถ้าเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราวการได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นๆเสียบ้าง อาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นมาใหม่ ทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากร ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาเข้าร่วมฝึกอบรม เชิญวิทยากรมาให้ความรู้การให้ได้ทัศนศึกษาการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนให้มีโอกาสรู้จักกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรม ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และผู้ร่วมงานให้มีความเข้มแข็ง ทันสมัย และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา<sup>11</sup> 3) ผู้สอน (coach) การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการสอนงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยให้บุคคลมีศักยภาพ ในการทำงานและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจใช้แนวทางการพัฒนาการจัดการขณะปฏิบัติ (on-the-job approach) ซึ่งหัวหน้างานมีโอกาสที่จะสอนผู้ฝึกหัดงานแบบตัวต่อตัวหรือเป็นวิธีการพัฒนาการจัดการในขณะปฏิบัติงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการที่มีประสบการณ์ในการให้คำแนะนำและจูงใจฝึกหัดงานในการแก้ปัญหาการจัดการ จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของทีมจะพบว่าการสอนงานมีความแตกต่างจากการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ ในด้านของคุณภาพ เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมจะมีความไว้วางใจในการตัดสินใจ ปฏิบัติตามคำแนะนำและประสบการณ์ของผู้สอนมากกว่า และตัวผู้สอนเองก็เชื่อในศักยภาพของสมาชิกของทีมในการเรียนรู้ และประโยชน์ที่ได้รับจากคำแนะนำ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอน และผู้รับการฝึกสอนนั้น มีวัตถุประสงค์ของการสอนงานก็เพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานของทีม แต่สิ่งที่จะช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการสอนงานต้องอาศัยความร่วมมือ

<sup>11</sup> วลัยธร อดิพัฒน์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), 52.

ระหว่างผู้สอนและผู้รับการฝึกสอนเป็นสำคัญ<sup>12</sup> 4) ผู้กระตุ้น (catalyst) การกระตุ้นทำให้เกิดพลังงานในบุคคลอื่น ความเชื่อและความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจได้ให้พลังแก่ผู้นำในระบบไวท์ (White) ผู้นำที่แท้จริงค้นพบพลังที่คนทั่วไปคิดว่า ไม่มี พวกเขาต้องผ่านภารกิจที่น่าเบื่อและค้นพบวิธีการที่สามารถทำให้สนุกสนานได้ ไม่เพียงแต่พวกเขาเองแต่ยังสำหรับคนอื่นๆ อีกด้วยในหลายกรณีความกระตือรือร้นและพลังเป็นส่วนที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำคนอื่นๆ เชื่อว่าได้ช่วยให้เพิ่มพูนความสามารถอีกด้วยผู้บริหารระดับสูงเสริมคุณค่าโดยใช้ประสบการณ์แบบแก้ปัญหาต่างๆ ในการช่วยให้คนอื่นๆ ในองค์กรแก้ไขปัญหาด้านความจำเป็นที่มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ในการดึงดูดความสนใจและจูงใจผู้คนให้เข้ามาพร้อมกับองค์กรเพื่อสร้างความกระตือรือร้นที่มีอยู่ให้ยั่งยืนบางครั้งการทำงานเป็นทีมก็เกิดขึ้นมาท่ามกลางผู้คนที่ถูกบังคับด้วยความจำเป็นให้ทำงานร่วมกันแต่มันไม่อาจจะเชื่อถือได้ และอยู่ได้ไม่นาน สหรัฐอเมริกา และสหภาพโซเวียตเป็นพันธมิตรกันต่อต้านฮิตเลอร์ แต่พันธมิตรก็สลายตัวในทันทีที่ ฮิตเลอร์ย่อยยับลง การทำงานเป็นทีมที่แท้จริงขึ้นอยู่กับการอุทิศตัวของท่านทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในแบบที่พวกเขาจะทำงานกับท่านด้วยความเต็มใจ มันย่อมเป็นหน้าที่ของท่านที่จะกระตุ้นความเต็มใจนั้น และระมัดระวังต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่ไม่เคยสิ้นสุด และแม้ว่ามันจะเกิดขึ้นอยู่กับคนทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก็ตามความรับผิดชอบต่อมันนั้นย่อมอยู่ที่ตัวท่าน<sup>13</sup> นอกจากนี้ได้มีทฤษฎีผู้นำจากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University Leadership Style) จากการวิจัยของลิปพิทท์ และไวท์ (Ronald Lippitt and Ralph White) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาว่าในปี ค.ศ.1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตานิยม (Autocratic Leadership Style) มีพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นผู้สั่งการให้พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดงความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำ ความผิดทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและ มีอิสระในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเสรีภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงดูแลอยู่ห่างๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

<sup>12</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544), 172.

<sup>13</sup> Napoleon Hill, *key to Success* (Boston : Allyn and Bacon, 1975), 94 – 97.

ในส่วนการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่าทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-dimension of Leadership) คือ ผู้นำมีสองแบบได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure) และ ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) การศึกษาในครั้งนี้ได้นำเอาแบบสอบถามเพื่อใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคำอธิบายลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่ชี้บอกถึงความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและผู้นำแบบมุ่งคน จากการวิจัยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทั้งสองแบบสามารถแบ่งได้ 4 รูปแบบ ดังแผนภูมิที่ 3

สูง	<p>มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง</p> <p>ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรน้อย</p>	<p>มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง</p> <p>ผู้นำจะหวังผลผลิตในองค์กรกับขวัญและกำลังใจพนักงาน ให้คำแนะนำในการทำงานและคำนึงถึงความต้องการของพนักงานด้วย</p>
ต่ำ	<p>มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ</p> <p>ผู้นำจะสนใจพนักงานและผลผลิตน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย</p>	<p>มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ</p> <p>ผู้นำมุ่งงานเป็นหลัก เป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน</p>
ต่ำ	ต่ำ	สูง

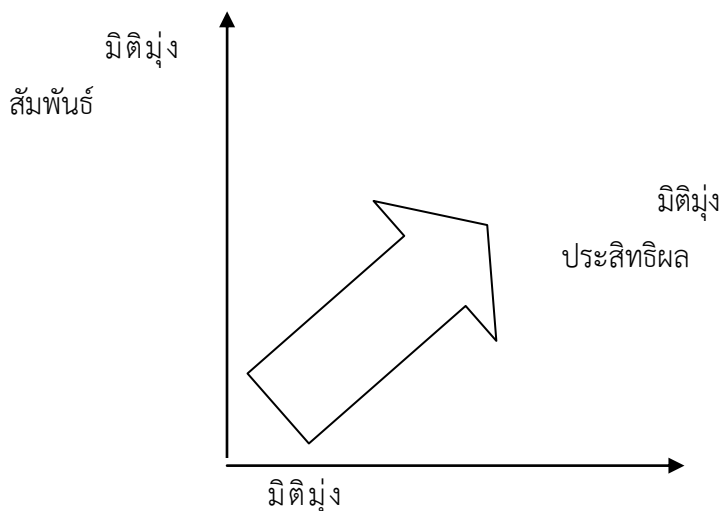
ทฤษฎีผู้นำ

แผนภูมิที่ 3 พฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York : Macmillan,1996),85.



การศึกษาผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธ์ภาพควรมีการพิจารณาการศึกษาร่วมกัน เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงงานสูงก็ควรมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูงด้วย จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เช่นเดียวกัน พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า Task-oriented Behavior จะวางแผนการทำงาน กำหนดตารางการทำงาน มีการประสานงาน มีการจัดสรรทรัพยากร และมีการกำหนดเป้าหมายไว้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะมีพฤติกรรมที่มุ่งความ สัมพันธ์กับผู้อื่น (Subordinates-oriented Behavior) หรือ (People-oriented Behavior) ด้วย เช่น มีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน มีการกระทำที่เป็นมิตร แสดงความพึงพอใจแจ้งเรื่องต่างๆ ให้รับทราบ ซึ่งมิติทั้งสองเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญต่อการทำงานและการรักษาสัมพันธ์ภาพของกลุ่ม เช่นเดียวกับกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติ (three – dimensional theory)เรดดิน(Reddin) เป็นผู้เสนอขึ้นมาโดยได้รวมตาข่ายการบริหารของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) เข้าด้วยกัน และได้เพิ่มมิติด้านความมีประสิทธิภาพ อีกมิติหนึ่ง รวมเป็น 3 มิติ คือ 1) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (people – oriented dimension) 2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (task – oriented dimension) 3) ผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective dimension) แผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน(Reddin)

ที่มา : William J.Reddin, **Managenial Effectiveness** (New York : McGraw – Hill, 1970),10.

ตามแนวคิดของเรดดิน(Reddin) แบ่งลักษณะภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 กลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบไร้ประสิทธิภาพ (ineffective leadership styles) ประกอบด้วย

ผู้นำแบบนักบุญ (missionary style) มุ่งแต่เอาใจคน

ผู้นำแบบประนีประนอมจนเสียการตัดสินใจของตนเอง (compromiser style)

ผู้นำแบบเผด็จการ (autocrat style) ถืออำนาจตนเป็นใหญ่ มุ่งแต่งาน

ผู้นำแบบหนีงาน (deserter style) ปล่อยปละละเลยหน้าที่ทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน

ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (basic leadership style) ประกอบด้วย

ผู้นำแบบสัมพันธ์ (related style) สนใจสัมพันธ์ภาพระหว่างคน

ผู้นำแบบประสานงาน (integrated style) สนใจนีกิจกรรมทั้งด้านคนและงาน

ผู้นำแบบมุ่งมั่น (dedicated style) เน้นด้านงานมาก่อน

ผู้นำแบบอิงเกณฑ์ (separated style) ปล่อยให้ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่

ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิภาพ (effective leadership style) ประกอบด้วย

ผู้นำแบบนักพัฒนา (developer style) ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน

ผู้นำแบบนักบริหาร (executive style)

ผู้นำแบบเผด็จการมีศิลป์ (benevolent autocrat style) มุ่งงานเป็นหลักมีศิลป์ในการ

ปฏิบัติงาน

ผู้นำแบบยึดระเบียบ (bureaucrat style) สนใจน้อยทั้งเรื่องคนและเรื่องงาน<sup>14</sup>

โดยที่เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำ 2 แบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 แบบ ดังแผนภูมิที่ 5

---

<sup>14</sup>W.J. Reddin, "The Tri - Dimensional Grid," The Canadian Personnel and Industrial Relative Journal (January 1966):13 - 20.

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

### มุ่งงานหรือมุ่งผลผลิต

แผนภูมิที่ 5 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย เบลคและมูตัน (Robert R Blake and Jane S. Mouton) ที่มา : Robert Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid** (Houston, Texas : Gulf Publishing, 1964),10.

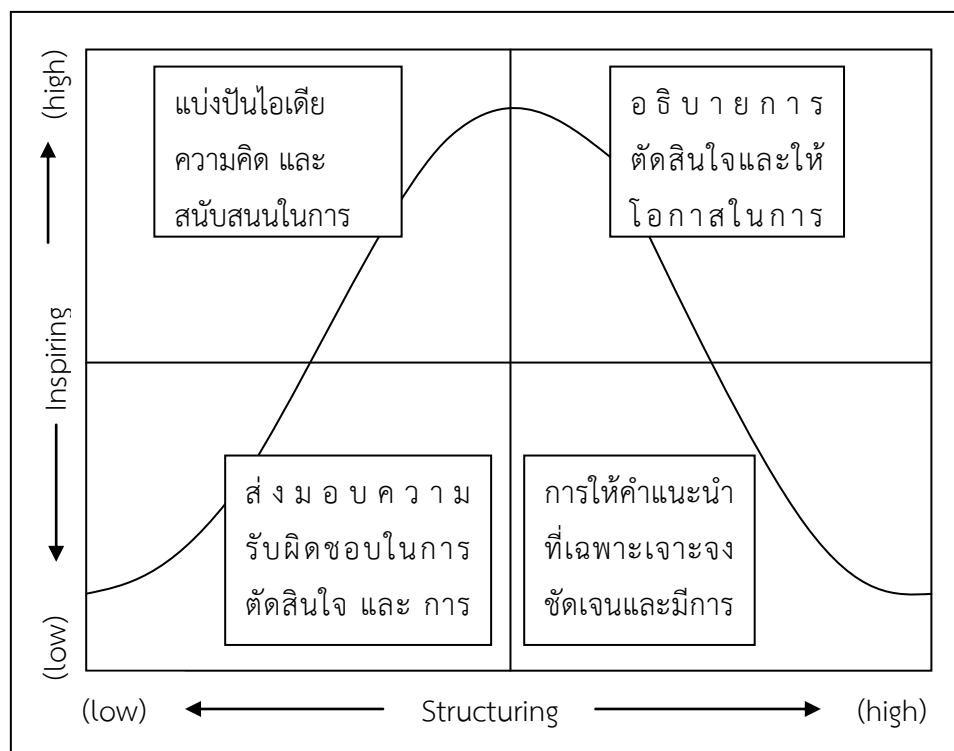
การบริหารแบบ 1,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบเฉื่อยชา (Impoverished Management) หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมาก และไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน การบริหารแบบ 1,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบสโมสร (Country Club Management) ผู้นำต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานมาก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานมีบรรยากาศเป็นมิตรกับพนักงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงานมากนัก การบริหารแบบ 9,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน (Authority-compliance) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงาน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน การบริหารแบบ 5,5 หมายถึง ผู้นำทางสายกลาง หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าๆ กัน (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จ และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของพนักงานด้วย การบริหารแบบ 9,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมากและให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนหลายคนหรือทีมงาน (Team Management) หมายถึง การทำงานสำเร็จโดยอาศัยทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือ ไว้วางใจในการทำงาน

ร่วมกัน<sup>15</sup> และในปี ค.ศ. 1974 ลิเคิร์ต (Likert) ได้จัดตั้งสถาบันเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และค้นหาแนวทางหรือรูปแบบวิธีการที่ดีจากองค์กรประเภทต่างๆ โดยนำมาเปรียบเทียบลักษณะการบริหารของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพของการทำงาน Likert ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร 4 ระบบ (System 4 management theory) คือ ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (exploitive authoritative) เป็นระบบการบริหารที่ผู้นำตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพียงคนเดียว และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนเองตัดสินใจ นอกจากนี้จะกำหนดมาตรฐาน และวิธีการทำงานไว้ตายตัว ผู้นำให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกกลัวผู้นำ ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการที่มีศิลป์ (benevolent authoritative) เป็นระบบการบริหารที่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจ และสั่งการอยู่ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาคำสั่งได้บ้าง และให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่ยังคงอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบการบริหารที่ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไร ผู้นำจะไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative group) การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในระบบนี้ จะกระทำโดยกลุ่มผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกี่ยวพันกันอย่างตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตรและไว้วางใจซึ่งกันและกัน<sup>16</sup> นอกจากนี้การศึกษาของ (Hersey and Blanchard ทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้ผู้นำ 4 แบบ คือทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's situation theory) ได้แก่ 1) แบบบอกกล่าว (telling) เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บงการมาก (very directive style) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย 2) แบบขายความคิด (selling) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูงมีการกำหนดทิศทางในการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงานแต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) แบบมีส่วนร่วม (participating) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโตและการ

<sup>15</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด, 2556), 8 – 16, 107 – 112.

<sup>16</sup> Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York : McGraw Hill ,1961) , 223.

ปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงานมีการใช้ข้อมูลและมีการสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน 4) แบบมอบหมายงาน (delegating) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อยแต่จะมอบความรับผิดชอบให้พนักงานไปทำภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร<sup>17</sup>



R4	R3	R2	R1
สามารถและมีความกระตือรือร้น หรือ มีความเชื่อมั่น	สามารถแต่ไม่มีความกระตือรือร้น หรือ ไม่เชื่อมั่น	ไม่สามารถ แต่กระตือรือร้น หรือ เชื่อมั่น	ไม่สามารถ ไม่มีความกระตือรือร้น หรือ ไม่เชื่อมั่น

แผนภูมิที่ 6 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard)

ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior : Leading Human Resources** (New Jersey : Prentice-Hall,2001), 182-184.

<sup>17</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources** (New Jersey : Prentice-Hall,1974), 65.

### การเลือกรูปแบบเอกลักษณ์ที่เหมาะสม

รูปแบบที่ 1 - การบอกกล่าว ผู้นำใช้เมื่อเห็นว่าผู้ตาม มีภาวะเกี่ยวกับการทำงานอยู่ในระดับต่ำ มีลักษณะไม่เต็มใจทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มีความสามารถในการทำงาน ถ้ามีก็น้อยเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะต้องให้คำแนะนำที่เหมาะสมในปริมาณมากๆ แต่ต้องให้การสนับสนุนเชิงพฤติกรรมน้อยๆ ฉะนั้นในการทำงานผู้นำต้องสั่งให้ทำและควบคุม อย่างใกล้ชิดแนะนำงานให้ทำอย่างเสมอ ผู้ตามไม่ค่อยมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงาน ผู้นำต้องเด็ดขาดใช้อำนาจ หน้าที่ในตำแหน่งให้มาก สนใจผู้ตามให้มาก ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด สำหรับรูปแบบของผู้นำในแบบนี้ คือการ บอกให้ทำ ว่า สิ่งที่ต้องทำ ต้องทำที่ไหน และ ทำอย่างไร วิธีการนำแบบนี้เหมาะกับ ผู้ตามที่ขาดความสามารถ และมีความกระตือรือร้น และขาดทิศทางในการดำเนินงาน รูปแบบของผู้นำนี้คือ ให้คำแนะนำ, ให้คำสั่ง หรือ การวางโครงสร้าง พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่ไม่สามารถ และ ไม่กระตือรือร้น ต้องมีดังต่อไปนี้) มีการให้ทิศทางที่ชัดเจนโดยนำข้อเท็จจริงมาอ้างอิง 2) ให้กำลังใจเชิงบวกแม้จะมีพัฒนาการเพียงเล็กน้อย 3) ให้ใคร่ครวญถึงผลกระทบที่ตามมาสำหรับผู้ที่ไม่แสดงผลงาน 4) ควบคุมระดับอารมณ์ให้ดีสำหรับ ผู้ที่ไม่สามารถ และ ผู้ขาดความมั่นใจ (R1) ให้ภารกิจที่สำคัญ ในปริมาณเหมาะสมไม่มากเกินไปต้องมั่นใจว่าไม่ทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกมากเกินไป ลดความกลัวที่จะทำผิดช่วยเหลือที่ละขั้นตอน ให้มุ่งที่คำแนะนำ ในส่วนรูปแบบที่ 2 - การขายความคิดในขั้นต่อไปของความพร้อมคือการเตรียมความพร้อมในขั้นที่ 2 ในขั้นนี้ไม่ว่าจะเดี่ยวหรือกลุ่มนั้นหากยังขาดความสามารถ แต่ มีความพยายาม มีความกระตือรือร้น และ เชื่อมมั่น ผู้นำต้องใช้เวลา ในการแนะนำ และชักชวนให้ผู้ตามทำงาน ซึ่งลักษณะของผู้ตามมีความเต็มใจในการทำงาน พอใจที่จะทำ ฉะนั้นผู้นำต้องคอยแนะนำ สั่งสอนควบคุม อย่างใกล้ชิดและสร้างความสัมพันธ์อย่างเข้มข้น ให้ความเฉพาะเจาะจง - ใคร อะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร ให้คำจำกัดความของบทบาทต่างๆ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ มีการเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิด และ ตรวจสอบได้ มีการเพิ่มของคำแนะนำต่างๆ ให้เข้าใจง่าย และ ชัดเจน การสร้างพฤติกรรมในเชิงภารกิจนั้นเหมาะสมสำหรับผู้คนที่ขาดความสามารถ แต่เพราะพวกเขา กำลังพยายาม ดังนั้นจึงมีความสำคัญมากที่จะต้องคอยกระตุ้นให้กำลังใจและ ต้องสนับสนุนเขาและสร้างพันธสัญญาร่วมกัน รูปแบบของการขายความคิดนั้นต่างจากการบอกสั่งโดยที่ผู้นำนั้นต้องไม่เพียงแต่ให้คำแนะนำหรือแค่บอกเล่า แต่ต้องให้โอกาสในการรับรู้ด้วยการสร้างความกระจ่าง สร้างความเชื่อมั่นและทำตามที่ผู้นำต้องการให้ทำ ยกตัวอย่างเช่นเมื่อผู้นำสั่งให้ “ไปยืนที่ประตู และ ห้ามใครผ่านเข้ามาเด็ดขาด” นั่นคือการบอก แต่ถ้าผู้นำพูดในลักษณะที่ว่า “ผมคงจะประทับใจมาก หากคุณยินดีที่จะไปยืนบริเวณประตู เพื่อแนะนำผู้คนที่ผ่านไปมาว่าอย่าเพิ่งเข้ามาในนี้ เพราะจะเป็นการรบกวน” นี่ก็คือตัวอย่างของคำนิยามของ การขายความคิด ผู้ตามสามารถถามคำถามและได้คำแนะนำที่กระจ่างโดยผู้นำให้แนวทางปฏิบัติ ในรูปแบบ 3 - การมีส่วนร่วม เป็นแบบที่ผู้นำใช้ชักชวนเมื่อพิจารณาผู้ตาม จะเห็นว่าผู้ตามไม่ค่อยเต็มใจทำงาน ไม่พอใจในการทำงานแต่

ความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้นการเตรียมความพร้อมในขั้น 3 นี้ คือกลุ่มคนที่ มีความสามารถ และ กระตือรือร้น แต่ขาดความมั่นใจ และ ขาดแรงจูงใจที่ดี บางทีพวกเขาอาจจะหดหู โกรธหัวหน้า หรือเหนื่อยเกินไปที่จะมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ฉะนั้นผู้นำต้องคอยกระตุ้นโดยการปลอบ ขวัญเป็นกันเองกับลูกน้อง หรือผู้ตามให้รางวัลทางใจ โดยการชมเชยการทำงานต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ให้มาก ให้ความปลอดภัยและความมั่นคงในการทำงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องคอยแนะนำสั่งสอน เพราะผู้ ตามมีความชำนาญในงานที่ทำสูงไม่จำเป็นต้องควบคุมในการทำงาน ปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามสบาย เพียงแต่ต้องให้กำลังใจในการทำงาน ใช้การสื่อสารแบบสองทาง และพฤติกรรมที่สนับสนุนให้มี กำลังใจ แต่ ให้คำแนะนำไม่ต้องมาก เพราะคนกลุ่มนี้ นั้นแสดงให้เห็นแล้วว่าสามารถที่จะทำภารกิจ ได้ ดังนั้นไม่ควรจะไปคอยบอกว่าต้องทำอะไร หรือ ทำที่ไหน หรือ ทำอย่างไร การปรึกษาหารือกัน การสนับสนุนการกระตุ้นพฤติกรรมที่ดีจะเป็นพฤติกรรมสนับสนุนที่เหมาะสมมากกว่าในการมีส่วนร่วม บทบาทสำคัญของผู้นำคือ ให้กำลังใจ และ สื่อสาร รูปแบบการนำในกลุ่มนี้ได้แก่ การร่วมมือซึ่ง กันและกัน การอำนวยความสะดวก นั่นคือ ให้ความสำคัญกับการสร้างพฤติกรรมความสัมพันธ์ ระหว่างกันมากกว่า ภารกิจ พฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้นำของกลุ่มที่ สามารถ แต่ ขาดความ กระตือรือร้น (R3) ควรที่จะ กระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจบางอย่างให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วม ให้ข้อมูลที่ “ควรจะรู้” แก่ผู้ตาม เน้นผลลัพธ์ เข้ามามีส่วนร่วมกับผู้ตามในส่วนของ ผลกระทบต่อ ภารกิจ เพื่อสร้าง การพันธสัญญาร่วมกัน และ การกระตุ้น และแบบ 4 – การมอบหมายงาน การเตรียมความพร้อมในระดับที่ 4 นั่นก็คือ กลุ่ม หรือ คนๆ นั้นมีความพร้อม และ มีความ กระตือรือร้น และ มีความมั่นใจแล้ว ผู้นำได้พิจารณาผู้ตามและเห็นว่าบุคคลนั้นมีวุฒิภาวะในการ ทำงานสูง กล่าวคือ มีความเต็มใจในการทำงานและมีความสามารถในการทำงาน กลุ่มหรือคน มีการ ชักซ้อมที่เพียงพอ และ ก็สนุกไปกับการที่ผู้นำให้ทิศทาง ไม่จำเป็นที่จะต้องคอยกำกับว่า ที่ไหน อะไร เมื่อไหร่ หรือ อย่างไร เพราะผู้ตามส่วนใหญ่ที่มีความสามารถที่ พร้อมแล้ว ไม่จำเป็นต้องเสริม การ มีส่วนร่วมและ หรือ การกระตุ้นอีกต่อไปแล้ว ฉะนั้นผู้นำต้องใช้ความเป็นอิสระในการทำงานต่อผู้ตาม อย่างเต็มที่ ไม่ต้องควบคุมและไม่ต้องสนใจในด้านขวัญและกำลังใจ เพราะบุคคลเหล่านี้จะเข้าใจ สภาพของโลกพอสมควรต้องให้เสรีภาพในการทำงาน บุคคลที่จะใช้แบบนี้ต้องเป็นบุคคลที่มีความ รับผิดชอบสูง ผู้นำจึงเป็นผู้สังเกตการณ์และเป็นผู้เฝ้าระวังเท่านั้น อาจต้องเพิ่มความสัมพันธ์ให้มาก ขึ้นนิดหน่อยหาแต่ ก็ในปริมาณที่น้อยกว่าปกติ จำเป็นที่ต้องให้ผู้ตามมีโอกาสได้แสดงความรับผิดชอบ แสดงความสามารถและการนำไปใช้ด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ มีประเด็นหนึ่ง ที่ ต้องควรระวังคือ หากมีผู้หนึ่งผู้ใดในกลุ่มหรือ ผู้ตามนั้นเกิดความไม่มั่นใจ และเมื่อพวกเขาเกิดอาการ เสื่อมถอยจะกลับไปสู่ภาวะเดิม นั้น สาเหตุหลักจะมาจากการไม่ยอมทำ พฤติกรรมของผู้นำที่ เหมาะสมสำหรับผู้มีความพร้อมระดับ 4 กล่าวคือ สามารถ และกระตือรือร้น หรือ มีความเชื่อมั่น ควรจะมีคือ การฟังข้อมูลในทุกๆวันเพื่อนำมาปรับปรุงข้อมูลอยู่เสมออัปเดตข้อมูล พยายามดันไม่ให้

เกิดการะมาเกินไป สนับสนุนให้พึ่งพาตัวเอง ฝึกให้มีการจัดการด้วยตัวเอง สังเกตการณ์ เสริม ผู้ตาม-เป็นผู้นำ การสื่อสาร ให้การสนับสนุน และ เสริมทรัพยากรให้กิจกรรมสนับสนุนการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้มีการแบกรับความเสี่ยง กล้าตัดสินใจให้มากขึ้น

### ประสิทธิผลของสถานศึกษา

องค์กรใดที่มีผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน สนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัด อย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลงานนั้น ย่อมกล่าวได้ว่า องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน<sup>18</sup> ประสิทธิภาพนั้นเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่า การบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์<sup>19</sup> สำหรับสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรในทุกส่วนได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา จึงมีผู้ให้ความหมาย นิยามศัพท์ของประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

#### ความหมายของประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ความหมายของประสิทธิภาพ (effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะองค์กรและมุมมองของนักวิชาการ แต่ส่วนมากแล้วจะมุ่งผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

วิชัย ตันศิริ ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น อาจจะมีผลผลิตที่ได้ตามเป้าหมาย<sup>20</sup>

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานไม่ใช่ความสำเร็จด้านใดด้านหนึ่ง แต่หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

<sup>18</sup> รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 115.

<sup>19</sup> ภารดี อนันต์นาวิ , หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), 203.

<sup>20</sup> วิชัย ตันศิริ, อุดมการณ์ทางการศึกษา : ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สามลดา , 2549), 45.



ไว้ ก่อให้เกิดผลดีหรือประโยชน์กับทั้งตัวบุคคลและองค์กร เกิดความสามัคคีภายในองค์กร เกิดผลผลิตปริมาณมาก คุณภาพสูง แต่ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ<sup>21</sup>

จันทรานี สงวนนาม ความหมายประสิทธิผล คือ พฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เรียกว่า (Effectiveness)<sup>22</sup>

สันติ บุญภิรมย์ ความหมายประสิทธิผล หมายถึง เป้าหมายขององค์กรได้บรรลุผลสำเร็จ การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานให้บังเกิดผลตามที่ได้กำหนด<sup>23</sup>

เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ ความหมายประสิทธิผล หมายถึง การได้ผลผลิตตรงตามความต้องการหรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารการศึกษา นั่นคือ การดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลในสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นสิ่งที่ต้องการของการพัฒนา (Get The Right Thing Done) ประสิทธิภาพจึงเป็นการดำเนินการให้สามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างครบถ้วนเหมาะสมและดีงามอย่างที่สุด<sup>24</sup>

กนกวรรณ อินทร์น้อย ความหมายประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน<sup>25</sup>

อุทุมพร จามรมานและคณะ ความหมายประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา คือ ผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบ ผลลัพธ์ได้ตรงตามผลที่คาดหวังไว้และเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้หรือผู้บริโภคร<sup>26</sup>

เรตและคณะ (Red and other) ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก<sup>27</sup>

<sup>21</sup> มัทนา วัฒนอมศักดิ์, "รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู" (ดุขุณีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2550),121.

<sup>22</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บัค พอยท์,2551),186.

<sup>23</sup> สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : บริษัทไทยร่มเกล้า จำกัด ,2552),81

<sup>24</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ,**การนำองค์กรและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553),27.

<sup>25</sup> กนกวรรณ อินทร์น้อย, "กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 " (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553),7.

<sup>26</sup> อุทุมพร จามรมานและคณะ, **การควบคุม การวัดผลและการจัดการความรู้** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553),29.

นาฮาเวนดีและมาเล็ซซาเด (Nahavandi and Malekzadeh) ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง บุคคลหรือองค์กร ได้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ตามแผน อันหมายถึง 4 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน 2) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าและ 4) ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน<sup>28</sup>

กลิคแมน (Glickman) ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ<sup>29</sup>

กอร์ดอนและคณะ (Gordon and others) ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ชีตความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น<sup>30</sup>

มอทท์ (Mott) ความหมายประสิทธิผล หมายถึง สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ มักพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ในบรรดาความคิดทั้งหลาย การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (productivity) 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก (positive attitude) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (adaptability) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา (flexibility)<sup>31</sup>

กิบสันและคณะ (Gibson and others) ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ภาพรวมของประสิทธิผล ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร ได้แก่

<sup>27</sup> Ken Reid, David Hopkins, and Peter Holly, **Towards the Effective School** (Oxford : Basic Blackwell Ltd, 1988),5.

<sup>28</sup> Afsaneh Nahavandi and Air R. Malekzadeh, **Organizational Behavior : The Person Organizationa Fit** (New Jersey : Prentice Hall,Inc.1990),532.

<sup>29</sup> Carl D. Glickman, **Supervision of Instruction : A Developmental Approach**, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston, MA:Allyn and Bacon, 1990),155.

<sup>30</sup> Judith R. Gordon and others, **Management and Organization** (Biston : Allyn and Bacon, 1990),14.

<sup>31</sup> Paul E. Mott, **The Characteristic of Effestive Organization** (New York : Macmillan, 1996),398.

สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategic choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่างๆ (process) และวัฒนธรรม (culture)<sup>32</sup>

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการจัดทรัพยากรมาใช้ในระบบองค์การ เรียกว่า Goal and System – Resource model of Effectiveness การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนมี 4 มิติ คือ การปรับตัวขององค์การ ผลผลิตขององค์การ ความกลมเกลียวในองค์การ และ ความรู้สึกรู้สีกู้คืนต่อองค์การ<sup>33</sup>

สรุปได้ว่า ความหมายของประสิทธิผล หมายความว่า ภาพความสำเร็จของสถานศึกษา ที่เกิดจากพฤติกรรม ความสามารถในการดำเนินงาน ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเป็นระบบและคุ้มค่าต่อองค์การ

### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความคงอยู่ และความก้าวหน้าของสถานศึกษา ดังนั้น จึงมีผู้กล่าวถึงหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้หลายทฤษฎี เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

บอสเสิร์ท (Bossert) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาถึงเรื่องประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องพิจารณาจาก 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการสอนของอาจารย์ 5) การเพิ่มอิสระในห้องเรียน<sup>34</sup>

ออสตินและเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds) ได้ศึกษาวิจัยและรายงานว่าการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จดังนี้ 1. การจัดอาคารสถานที่ 2. ภาวะผู้นำ (Leadership) 3. ความเสถียรภาพของบุคลากร 4.การจัดระบบของหลักสูตรและการ

<sup>32</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich.&, James, H.Donnely,. **Organizations : Behavior structure and processes.** 10<sup>th</sup> ed. (Boston, Mass.: McGraw – Hill,Inc.,2000), 15 – 17.

<sup>33</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice.** 6<sup>th</sup> ed. (New York : Mc Graw – Hill Inc., 2001),275.

<sup>34</sup> Steven T. Bossert, “School Effect,” in **Handbook of Research on Educational Administration:A Project of the American Education Research Association** (New York : Longman, 1988), 346.

เรียนการสอน 5. การพัฒนาบุคลากร 6. การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7. ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8. การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง 9. การวางแผนร่วมกัน 10. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11. มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกัน 12. มีระเบียบวินัย<sup>35</sup>

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้สรุปสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า ควรมีองค์ประกอบดังนี้ 1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (child center) 2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4. มีบรรยากาศสถานศึกษาทางบวก 5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participated Leadership) 8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนรวม<sup>36</sup>

แฮนสัน (Hanson) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ 1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียน 3) มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน และ 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน<sup>37</sup>

บราวน์ (Brown) กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลขององค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ผลผลิต 2) การรับรู้เกี่ยวกับองค์กร 3) งบประมาณ 4) ภาวะผู้นำองค์กร<sup>38</sup>

ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg & Ornstein) กล่าวว่า เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับนักเรียนอย่างเต็มที่นั้นจำเป็นต้องใช้ การทำงานในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจในวงกว้างรวมถึงมีความใส่ใจทั้งในเรื่องของความเป็นสถาบันของโรงเรียนและการวิเคราะห์ในชั้นปลายและบริบทจารีตของพื้นที่ที่ตั้งของโรงเรียนรวมทั้งสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ประสิทธิภาพโดยรวมนั้นสามารถนำมาประเมินว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในชั้นเรียนในมุมมองของผู้สังเกตการณ์ “ประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวัดผลหรือชุดของการวัดผลที่

<sup>35</sup> Gilbert Austin and David Reynolds, “Managing for Improved School Effectiveness : An Interantional Survey,” School Organization, (2/3) (1990):167-168.

<sup>36</sup> Thomas J.Sergivanni, *The Principal ship : A Reflective Practice Perspective*, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston, Mass: Allyn and Bacon,1991),258-263.

<sup>37</sup> Mark E. Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior*, 4<sup>th</sup> ed. (Boston, MA : Allyn and Bacon,1996), 35.

<sup>38</sup> Willam A. Brown, “Organizational Effectiveness in Nonprofit Human Service Organization : The Influence Of the Board of Direct”, *Dissertation Abstracts International – B* 60, 12 (2000) : 15-17.

แสดงให้เห็นถึงความเป็นสถาบันของโรงเรียน” – โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน อันประกอบด้วยหน่วยงานที่เป็นเอกเทศ “ปกครองโดยกฎที่สร้างขึ้นอย่างมั่นคง และ จารีตในการประพฤติตน และการปรับตัวให้เข้าสู่ความมีเสถียรภาพ” เงินดูเหมือนไม่ใช่ กุญแจ หรือ สูตรลับเพื่อสร้างประสิทธิภาพมากไปกว่า สิ่งหลายๆอย่างที่จับต้องไม่ได้ที่กลับสร้างผลผลิตที่ดีต่อโรงเรียน เช่น จารีต หรือ วัฒนธรรม หรือ ประเพณีนิยมที่เป็นอยู่ การวิจัยส่วนใหญ่ ล่าสุด ในส่วนของ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ นั้น ได้ เจาะลึกลงไปยัง โรงเรียนประถมศึกษา

ประสิทธิภาพของโรงเรียนประกอบไปด้วย 7 ข้อ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) 4) บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectations) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home – school relations)

1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) ความปลอดภัยและมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ซึ่งไม่เป็นการปกครองแบบกดขี่เข้มแข็งสร้างความเป็นทุกข์ให้กับนักเรียน โดยมีผลกระทบไปจนถึงการเรียนรู้การสอน<sup>39</sup> ซึ่ง ศิริพงษ์ เสาภายน กล่าวไว้ว่า ความปลอดภัยและการจัดระเบียบสภาพแวดล้อม เป็นการรักษาสภาพแวดล้อมการจัดระเบียบ การแนะนำ การปฏิบัติงานของสภาพแวดล้อมโรงเรียน รวมทั้งการมีวินัยในชั้นเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อคิดที่ว่าโรงเรียนจะไม่สามารถดำเนินการตามองค์ประกอบนี้ได้ ถ้านักเรียนทุกคน คณะครู และผู้บริหารไม่ทำงานร่วมกัน นักเรียนจะต้องรับผิดชอบที่จะประพฤติในสิ่งที่ไม่ละเมิดสิทธิ์และเสรีภาพของคนอื่นในการเรียนรู้พฤติกรรมของนักเรียนจะต้องได้รับการดูแลจากครู ผู้ปกครอง ผู้พิทักษ์เด็ก นักเรียนอื่นๆ และชุมชน<sup>40</sup> สอดคล้องกับ สุวิทย์ มูลคำ ได้กล่าวถึง การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ดังนี้ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนที่มีบุคลิกและสมดุลทั้งด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ และสังคม เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนก็ต่อเมื่อได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเชื่อมโยงและการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองการสร้างบรรยากาศในการเรียนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะบรรยากาศการเรียนที่ดี จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มความสามารถสถานศึกษาต้องจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนานและมี

<sup>39</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts&Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America:Newgen-Austin,Inc.,2008), 345.

<sup>40</sup> ศิริพงษ์ เสาภายน, **หลักการบริหารการศึกษาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์,2550),92.

ความสุข การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องจัดให้มีการดำเนินการดังนี้ 1) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในห้องเรียนภายในห้องเรียนจำนวนผู้เรียนต้องต่อห้องเรียนในแต่ละห้อง ไม่ควรเกิน 35 คน เพื่อความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยตนเองเรียนรู้จากกลุ่มและเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่จัดประดับตกแต่งสภาพภายในห้องเรียนให้สะอาด สวยงาม ด้วยภาพหรือของจริงที่มีสีสันมีชีวิตชีวา มีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้และอาจมีการปรับเปลี่ยนเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานที่ รวมทั้งการดูแลในเรื่องปลอดภัยในห้องเรียนด้วย จัดให้มีสื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้ ตลอดจนมุมเสริมความรู้ มุมกิจกรรม ภายในห้องเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดอยากรู้สึกรเรียน พอใจที่จะเรียนรู้ เกิดความสนุกและมีความสุขที่ได้เรียนรู้ จัดให้มีป้ายนิเทศ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจเป็นความรู้เสริม ข้อมูลข่าวสารต่อการเรียนรู้ ฯลฯ

2) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้นอกห้องเรียน โดยจัดให้มีศูนย์สารสนเทศศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาโดยมีข้อมูลของสถานศึกษา ท้องถิ่น ประเทศและโลกในทุกๆด้านที่สมบูรณ์ ถูกต้องทันสมัย เป็นปัจจุบันตลอดเวลาเพื่อนำมาเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องวิชาการ ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ห้องปฏิบัติการ 8 กลุ่มสาระ ห้องพิพิธภัณฑ์ ฯลฯ รวมทั้งจัดให้มีสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่างๆ ที่สามารถค้นคว้าได้สะดวกรวดเร็วและมีความปลอดภัย จัดให้มีห้องนิทรรศการ ห้องแสดงผลงานเพื่อนำเสนอผลงานของผู้เรียนและผู้สอนของสถานศึกษาเพื่อเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

3) จัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้สะอาดร่มรื่น เป็นระเบียบ ปราศจากมลภาวะ มีความปลอดภัย จัดสภาพทางสังคมอันได้แก่ สัมพันธภาพที่ีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา มีบรรยากาศเชิงประชาธิปไตยยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตร เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน<sup>41</sup>

2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) โรงเรียนต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งบุคลากรทั้งหมดต้องเข้าใจในเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการสร้าง สิ่งที่ต้องทำก่อนหลัง จุดหมาย ขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ และความน่าเชื่อถือของโรงเรียน<sup>42</sup> ซึ่งบริษัทซีพีแอลคอนซัลตติ้ง เอนจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ได้กล่าวว่า พันธกิจ (Mission) หรือภารกิจ คือ

<sup>41</sup> สุวิทย์ มูลคำ, *หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ* (กรุงเทพฯ : ทองกมล, 2552), 117-118.

<sup>42</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, *Educational Administration : Concepts&Practices*, 5<sup>th</sup> ed. (America:Newgen-Austin,Inc.,2008), 345.

ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กรที่จะดำเนินการในระยะยาวหรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ พันธกิจจะบ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นและบางครั้งอาจจะแสดงสิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อความของพันธกิจที่ดี ได้แก่ 1) ขอบเขตที่องค์กรจะทำ (Domain) 2) กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะให้บริการ (Customers) 3) ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร (Product or Service) 4) สถานที่หรือพื้นที่ที่จะดำเนินการ (Location) 5) ข้อความจะต้องสื่อสารถึงพนักงานในปรัชญา (Philosophy) หรือแนวทางในการบริหารขององค์กรเพื่อพนักงานได้ดำเนินการสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ประเภทของพันธกิจ พันธกิจอาจแบ่งเป็น 2 แบบ คือ 1) พันธกิจแบบแคบ (Narrow Mission) เป็นพันธกิจที่จะจำกัดขอบเขตการดำเนินงานของบริษัทบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และตลาดสินค้า การวางพันธกิจ แบบนี้จะเป็นในองค์กรขนาดเล็ก ขอบเขตการทำธุรกิจจำกัดมีข้อเสีย คือ อาจเป็นการจำกัดการเติบโตขององค์กรเอง 2) พันธกิจแบบกว้าง (Broad Mission) เป็นพันธกิจที่ขยายขอบเขตการดำเนินงานไปสู่ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และตลาดสินค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้โอกาสที่องค์กรเติบโตมีสูง แต่ข้อเสียบางครั้งอาจจะกว้างเกินไปจนลูกค้าหรือแม้แต่พนักงานเกิดความสับสน<sup>43</sup> สำหรับ ประยูร อัครบรรและคณะ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีแนวทางการดำเนินการโดยใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รูปแบบของการทำงานเกิดจากการประสานงานกันระหว่าง ผู้เกี่ยวข้องในลักษณะของกัลยาณมิตร มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยร่วมกันทางด้านความคิด กำลังคน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ร่วมกันแก้ปัญหาเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสาร ประสบการณ์ ทั้งภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน<sup>44</sup> ดังที่ สันติ บุญภิรมย์ กล่าวถึงหลักการบริหารงานตาม พันธกิจ/ภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จควรมีหลักการในการบริหารดังนี้ 1)สถานศึกษาเป็นองค์การทางสังคมประเภทให้บริการ ดังนั้นการบริการในการพัฒนางานในทุกรูปแบบจึงเป็นหัวใจของสถานศึกษา 2) สถานศึกษาต้องยึดหลักความมุ่งหมายทางการศึกษาตามยุคตามสมัยมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน 3) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์บริหารงาน 4) สถานศึกษายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอนผู้เรียนสามารถพัฒนาได้ 5) สถานศึกษาต้องยึดหลักการพัฒนาบุคลากรอย่างพอเพียงและต่อเนื่อง 6) สถานศึกษาต้องยึดหลักการงานแบบประชาธิปไตยให้ทุกคนเข้ามามี

<sup>43</sup> บริษัทซีพีแอล คอนซัลตติ้ง เอนจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด, ความหมายของพันธกิจ, เข้าถึงเมื่อ 25 สิงหาคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://CPL - Consult.com>

<sup>44</sup> ประยูร อัครบรรและคณะ, การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 32.

ส่วนร่วมตามขั้นตอนและตามความเหมาะสม 7) สถานศึกษาต้องยึดหลักการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม 8) สถานศึกษาต้องยึดหลักการใช้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากทุกฝ่ายและนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 9) สถานศึกษาต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม ตามกระบวนการแบบประชาธิปไตย 10) สถานศึกษาต้องยึดหลักการวัดผลและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกประเภทเนื่องด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นการหาค่าของวิธีการดำเนินการและผลผลิต แล้วนำค่านี้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์และตีราคาออกมาว่าอยู่ในระดับใด คือการประเมินผลทั้งนี้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป<sup>45</sup>

3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ผู้นำที่เป็นผู้กำหนดแนวทางได้ โดย ครูใหญ่ ต้องเข้าใจและสามารถ นำคุณสมบัติพิเศษของโรงเรียนมาสร้างให้สถาบันนี้มีประสิทธิภาพได้ สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของ การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็น การบริหาร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ และความรอบรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ที่มี การเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา<sup>46</sup> ซึ่ง สิริราณี วสุภัทร ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถ โน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาเกิดหารวมพลังประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และงานวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วยพฤติกรรมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิชาชีพ 2) การนิเทศและติดตามนำหลักสูตรไปใช้ 3) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์ ประเมินผล 4) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 5) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 6) การสร้างและการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร 7) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง<sup>47</sup> สอดคล้องกับ ทรัสต์ดี (Trusty) ภาควิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะ เป็นผู้นำทาง วิชาการไว้ 17 ประการ คือ 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทางวิชาการของ สถานศึกษา 2) ส่งเสริมครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ 3) การ

<sup>45</sup> สันติ บุญภิรมย์, **หลักการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์, 2552), 197-198.

<sup>46</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : oncepts&Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America:Newgen-Austin, Inc., 2008), 345.

<sup>47</sup> สิริราณี วสุภัทร, **หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ** (กรุงเทพฯ : ทอ กมล, 2552), 28.



สร้างความเชื่อมั่นในกิจกรรมของสถานศึกษาและห้องเรียน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการวิชาการของสถานศึกษา เป็นผลมาจากผลการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา 5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครู เกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของนักเรียน 6) ส่งเสริมให้ครูนำโครงการวิชาการไปปฏิบัติ 7) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการวิชาการของโรงเรียน 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ 9) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน 10) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเยาวชนปัญญาของนักเรียน 11) จัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูอย่างชัดเจน 12) ร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน 13) ร่วมมือกับนักเรียนในการนำ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน 14) ร่วมมือกับคณะครูในการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน 15) มีการร่วมกันปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา 16) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม 17) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน ให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ<sup>48</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนามอ้างถึงใน แอนเดอร์สันและพิกฟอร์ด (Anderson and Pigford) ได้เสนอแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ 1) ต้องมีใจมุ่งมั่นและเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยวิญญานของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพราะการมีความมุ่งมั่นและเจตนาที่แน่วแน่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดี 2) ต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบงานให้ตรงตามความถนัด และความสามารถแต่ละบุคคล 3) ควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกันเพื่อที่จะช่วยให้รู้ว่าครูดีจะมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไร และจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครู ความรู้สึกประทับใจต่อการที่มีผู้มาสังเกตการสอน วิธีการเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี 4) ต้องมีการสร้างความคาดหวังให้กับครูทุกคนว่าผู้บริหารสามารถสอนได้ มิใช่ ถนัด แต่การบริหารงานเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนมากเท่าไรก็จะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำทางวิชาการมากขึ้นเท่านั้นและครูก็พอใจที่จะรับข้อเสนอแนะทางวิชาการจากผู้บริหาร 5) ควรสังเกตพฤติกรรม การสอนของครูในชั้นเรียน วิธีการที่จะรู้ว่าครูสามารถนำบันทึกการสอนไปสู่การปฏิบัติอย่างไรนั้น ด้วยการสังเกตการณ์ปฏิบัติของครูในชั้นเรียน อาจดูจากโครงการเรียนของนักเรียน จากการบ้านที่ครูมอบให้ทำหรือจากการทำข้อทดสอบของนักเรียน 6) จะต้องสื่อสารให้ครูเข้าใจว่าเวลาของผู้บริหารนั้นมีค่า ดังนั้นการประชุมครูจึงควรมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น 7) จะต้องใช้

<sup>48</sup> Trusty, Fransis M. **Administrator/Supervisor Career Ladder Orientation Manual.** (Nashville, Tennessee : Tennessee Department of Education, 1986).

เวลาว่างในการร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพบปะกับคณะครูในเวลาว่างที่โรงเรียนเลิกแล้ว หรือเวลาช่วงเช้าก่อนเข้าห้องเรียนซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุด 8) ควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของและไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของคนใดคนหนึ่ง รู้จัก फैนเลือกด้วยการพิจารณาอย่างสุ่มรอบคอบ 9) ควรใช้เวลาว่างในการอ่านหนังสือเกี่ยวกับการเรียนการสอนผลงานทางวิชาการเพื่อช่วยให้เข้าใจ มโนทัศน์ทางวิชาการได้เป็นอย่างดี 10) ควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่างๆ ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อ 11) วิชาชีพทักษะที่สำคัญ เช่น การสังเกตการสอน การนิเทศ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล งานบริหารสถานศึกษานั้นถือได้ว่างานวิชาการเป็นงานหลักที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียน ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ มีผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดงานวิชาการเป็นหลักในการบริหาร และความเป็นผู้นำทางวิชาการย่อมนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ (Effective School) ได้<sup>49</sup>

#### 4.บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectations)

สภาพแวดล้อมที่มีการคาดหวังสูง โดยที่ทีมงานจะร่วมกันสร้างให้เด็กสามารถยกระดับมาตรฐานให้สูงกว่า เสมือนเป็นเรื่องปกติของโรงเรียน<sup>50</sup> ซึ่งสันติ บุญภิรมย์ ได้กล่าวว่า การที่บุคคลในคณะ มีความสามารถที่จะน่านักเรียนไปสู่การเรียนรู้ในทักษะต่างๆ ที่จำเป็น ครู อาจารย์ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนเห็นได้ ความคาดหวังของผู้สอนที่ถ่ายทอดแก่นักเรียนให้บรรลุผลในการเรียนการสอน สถานศึกษาต้องบริหารการเรียนการสอน คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับการรวบรวม วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตร และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง สร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ ได้คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดอย่างมีเหตุผล ผู้สอนปลูกฝังเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทางด้านค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมและเป็นคนที่สมบูรณ์ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่ของผู้สอนที่ต้องดำเนินการให้มีสื่อการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ผู้สอนต้องมีทักษะในการใช้สื่อการเรียนการสอนและกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจในบทเรียน มีความเข้าใจตรงกัน ประทับใจในบทเรียน มีส่วนร่วมในการเรียน เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สอนต้องการมีความเชื่อมั่นทั้งในเรื่องเนื้อหาสาระ และมั่นใจตนเองในการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน ผู้สอนต้องมีการเตรียมตัววางแผนการสอนล่วงหน้า สร้างบรรยากาศใน

<sup>49</sup> จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์, 2551), 133.

<sup>50</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : oncepts&Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America:Newgen-Austin,Inc.,2008), 345.

ห้องเรียนอย่างเหมาะสม บรรยากาศทางจิตใจหรือบรรยากาศทางจิตวิทยา มีความสำคัญต่อการเรียน การสอนอย่างยิ่ง เพราะการเรียนการสอนจะดำเนินไปอย่างมีชีวิตชีวาและราบรื่นนั้น ผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอน ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสอน(Teaching) เป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของครู ณาจารย์ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านต่างๆ พร้อมทั้งคุณลักษณะอันพึง ประสงค์เป็นการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนไปสู่ผู้เรียนฝึกให้ผู้เรียนคิดแก้ปัญหาต่างๆ และเกิดทักษะ การเรียนรู้ ผู้เรียนมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศทางจิตใจร่วมกันมีละเอียด ดังนี้ 1) บรรยากาศความคุ้นเคย หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนร่วมกันร่างได้แก่ 2) บุคลิกภาพของผู้สอน ได้แก่ การยิ้ม แยมแจ่มใส แต่งกายสุภาพเรียบร้อยสะอาด มีอารมณ์ขัน น้ำเสียงน่าฟัง รั้าใจดึงดูดความสนใจผู้เรียน 3) พฤติกรรมการสอนของครูเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทำกิจกรรมด้วยตนเอง ค้นคว้าด้วยตนเอง โต้แย้งและถามคำถามด้วยความสนุกสนามมีชีวิตชีวา 4) พฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน เข้าร่วม กิจกรรมที่ผู้สอนกำหนด หรือแนะนำอย่างตั้งใจ มีการตอบคำถามผู้สอนและผู้เรียนด้วยกัน ตลอดจน โต้แย้งครูผู้สอนอย่างมีเหตุผลและถูกต้องตามกาลเทศะ ผู้เรียนต้องเกิดความพยายาม ความสนใจ เนื้อหา เอาชนะความเบื่อหน่ายต่อการเรียนจะประสบความสำเร็จได้ ผู้สอนต้องฝึกฝนและมีความรู้ เป็นอย่างดีและเป็นผู้บอกแนวทางให้แก่ผู้เรียน เนื้อหาวิชาที่จัดให้ผู้เรียนต้องมีการคัดสรรมาอย่างดี ผู้สอนต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะการสอน โดยสามารถเลือกวิธีการสอนแบบต่างๆ มาใช้ให้ สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาและหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนได้ความรู้ครบถ้วนตามหลักสูตร เกิด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสอดคล้องกับนโยบายของการจัดการศึกษา<sup>51</sup>

5. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) เมื่อมีภารกิจต้องทำให้สำเร็จเร็วโดย สร้างมาตรฐานให้เป็นในลักษณะที่เด็กส่วนใหญ่ จะมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมต่าง เพื่อบรรลุ ภารกิจ โดยจะเป็นการสร้างความสำเร็จพื้นฐานให้กับเด็ก<sup>52</sup> ได้สอดคล้องกับ สำนักพัฒนาระบบ บริหารงานบุคคลและนิตกร กล่าวว่าการที่ได้ให้เวลามากๆ ในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน การมี เวลาที่จะให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และฝึก พัฒนาทักษะต่างๆ สอดคล้อง ภารกิจของครู มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. เต็มรู้ คือ มีความรู้บริบูรณ์ด้วยความรู้ 3 ประการ คือ 1) ความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพ ครูต้องแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมให้ผู้เรียนอย่างครบถ้วนเหมาะสมตามระดับ ความรู้นั้น 2) ความรู้ทางโลก นอกเหนือจากตำราวิชาการ ครูแสวงหาความรู้รอบตัวด้านอื่นๆ ให้

<sup>51</sup> สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : ปิค พอยท์, 2552), 151-176.

<sup>52</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : oncepts&Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America:Newgen-Austin,Inc.,2008), 345.

บริบูรณ์โดยเฉพาะความเป็นไปของระเบียบ ประเพณี สังคม วัฒนธรรม 3) ความรู้เรื่องได้ เช่น จะสอนศิษย์ประสบผลสำเร็จด้านการศึกษาเล่าเรียนได้ดี ก็ยกหัวข้อธรรมะอิทธิบาท 4 คือ (1)พอใจในการศึกษา รักและสนใจในวิชาที่ตนเรียน (2) มีความเพียรที่จะเรียนไม่ย่อท้อ (3) เอาใจใส่ในบทเรียน การบ้าน รายงาน (4) หมั่นทบทวนอยู่เสมอ เป็นต้น

2. เต็มใจ คือ ความใจเป็นครู คนที่เป็นครูมีอุดมการณ์ต้องสร้างใจที่เต็มบริบูรณ์ด้วยการมีใจเป็นครู การทำใจให้เต็มมีความหมาย 2 ประการ คือ 1) ใจครู การทำใจให้เต็มบริบูรณ์ต้องถึงพร้อมด้วยองค์ประกอบดังนี้ รักอาชีพ ครูต้องมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ เห็นว่าอาชีพครูมีเกียรติมีกุศล ได้ความภูมิใจแสวงหาวิธีสอนที่ดีเพื่อศิษย์ รักศิษย์ มีใจคิดอยากให้ศิษย์ทุกคนมีความสุขและเสียสละเพื่อศิษย์ได้ 2) ใจสูง ครูควรพยายามทำใจให้สูงส่งมีจิตใจที่ตีงาม มีข้อที่ลองถามตัวเองได้ เช่น ทำงานอยู่ที่ใด ท่านมักจะดำเนินทาเจ้านายแห่งนั้น หรือดูถูกสถานบันหรือเปล่า ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานของท่านไม่ดี เป็นส่วนใหญ่หรือเปล่า หรือว่าท่านก็ดีแต่เจ้านายไม่เห็น ท่านยอมไม่ได้ที่จะให้คนอื่นดีกว่าเพราะท่านคิดว่าท่านดีกว่าคนอื่นดังนั้นการทำจิตใจให้สูงก็คือการมองเห็นคุณค่าของมนุษย์โลกและการคิดที่จะสร้างสรรค์โลกให้มีแต่สิ่งที่ดีงาม ยอมรับข้อดีและข้อเสียของตนเองและคนอื่น คิดอย่างเป็นธรรมว่าตนเองก็มีข้อบกพร่องเช่นกัน

3. เต็มเวลา คือ การรับผิดชอบ การทุ่มเทเพื่อการสอน ครูที่มีอุดมการณ์ จะต้องใช้ชีวิตครูอย่างเต็มเวลาทั้ง 3 ส่วน คือ 1) งานสอน ครูต้องใช้เวลาในการเตรียมการสอนอย่างเต็มที่ มีการวางแผนการสอนค้นคว้าหาวิธีการที่จะสอนศิษย์ในรูปแบบต่างๆ 2) งานครู นอกเหนือจากการสอนครูต้องใช้เวลาแ่งงานธุรการ งานบริหารบริการและงานที่ทำให้สถานบันก้าวหน้า 3) งานนักศึกษาให้เวลาให้การอบรมแนะนำสั่งสอนศิษย์ เมื่อศิษย์ต้องการคำแนะนำหรือต้องการความช่วยเหลือ

4. เต็มคน คือ การพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และการพัฒนาตนเองให้เป็นแม่พิมพ์หรือพ่อพิมพ์ที่คนในสังคมคาดหวังไว้สูง ครูจึงมีความจำเป็นจะต้องมีความบริบูรณ์เป็นมนุษย์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สรรวมกาย วาจา ใจ ให้มีความมั่นคง เป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติงานถูกต้อง หมั่นคิด พิจารณาตนเองเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

5. เต็มพลัง คือ การที่ได้ทุ่มเทพลัง สติปัญญาและความสามารถเพื่อการสอน ครูต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทุ่มเทไปเพื่อการสอนทางวิชาการให้กับศิษย์ และอุทิศตนอย่างเต็มที่เพื่อผลงานที่สมบูรณ์ คือ การปั้นศิษย์ให้มีความรู้ ความพุดติงดงาม เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม ครูที่ยึดหลักครบเต็ม 5 ประการนี้ ย่อมเป็นครูที่มีคุณธรรม ที่พร้อมจะเป็นผู้ชี้ทางแห่งปัญญาทางแห่งชีวิต

และทางแห่งสังคมในอนาคตได้เป็นอย่างดี<sup>53</sup> ในส่วนของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กล่าวถึง ครูที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาการเป็นครู ไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากพรสวรรค์หรือสิ่งที่เกิดมาพร้อมความเป็นครูในตัวแต่บุคคลที่เป็นครูต้องมีความรักในอาชีพครู มีความรักนักเรียนของตน มีความยินดีและพร้อมช่วยเหลือนักเรียนของตนอย่างไรก็ดี จากผลสำรวจความคิดเห็นของประชาชนในประเด็น“ครูไทยที่คนไทยอยากได้” พบว่า ลักษณะที่คนไทยต้องการให้ครูไทยมีและเป็นสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ต้องการครูที่มีจรรยาบรรณในความเป็นครู 2) ครูที่มีความรู้ความสามารถ 3) ครูที่ให้ความเอาใจใส่กับเด็กซึ่งแสดงว่าประชาชนมองว่าครูยังขาดแคลนในประเด็นทั้ง 3 นี้<sup>54</sup>

6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) การเฝ้ามองและติดตามผลความสำเร็จของเด็กอย่างสม่ำเสมอ เป็นการใช้ผลลัพธ์ในการสร้างความสำเร็จ โดยสร้างประสิทธิภาพให้กับเด็ก โดยผ่าน ระบบการให้คำแนะนำ และติดตามผล<sup>55</sup> อุทุมพร จามรมานและคณะได้กล่าวว่า การใช้เวลาในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์นักเรียนเป็นรายบุคคล และมีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือ แนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป การหมั่นฝึกฝนจะส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง การตรวจสอบความก้าวหน้าอยู่เป็นประจำจะช่วยให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ปรับปรุงเพิ่มผลการทำงานก่อนที่เวลานั้นจะจบลงข้อมูลจากความก้าวหน้านี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงในส่วนใดหรือสิ่งใดบ้าง การประเมินความก้าวหน้า (Formative evolution) เป็นการประเมินผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สะท้อนจุดเด่นและจุดบกพร่องในการดำเนินงาน ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ในขณะที่การดำเนินงานยังไม่สิ้นสุดการประเมินความก้าวหน้าจะกระทำในระหว่างที่มีการดำเนินงาน หรือโครงการและให้ข้อมูลเพื่อช่วยในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานช่วงเวลาของการประเมิน ได้แก่ 1) การประเมินผลก่อนการดำเนินงาน การประเมิน ผลนักเรียนก่อนการเรียนการ

<sup>53</sup> สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือเส้นทางครูมืออาชีพสำหรับครูผู้ช่วย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2554), 9-14.

<sup>54</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การวิจัยและพัฒนากรอบวุฒิแห่งชาติและวางแผนผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบวุฒิแห่งการศึกษา (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2554), 288-289.

<sup>55</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, *Educational Administration : oncepts&Practices*, 5<sup>th</sup> ed. (America:Newgen-Austin,Inc.,2008), 345.

สอนเป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพดำเนินงานของหน่วยงาน การประเมินขั้นนี้เป็นการประเมินบริบท (context evaluation) หรือการประเมินความต้องการ (need assessment) จำเป็นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการปฏิบัติงาน 2) การประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินผลนักเรียนระหว่างที่กำลังมีการจัดการเรียนการสอนอยู่ เป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานการประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) หรือประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ 3) การประเมินผลหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน เช่น การประเมินเพื่อตัดสินการเลื่อนขั้นของนักเรียน การประเมินสรุปผล (Summative evaluation) หรือการประเมิน ผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินที่เกิดขึ้นตอนนี้<sup>56</sup>

7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home – school relations) ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเรียนที่บ้านโดยให้ผู้ปกครอง สนับสนุนกิจกรรม และ ภารกิจ รวมไปถึงการเล่นต่างๆ ร่วมกับโรงเรียน โดยกิจกรรมนั้นต้องอาศัยทั้งสองฝ่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้<sup>57</sup> ซึ่งเมตต์ เมตต์การณจิตได้กล่าวว่า การที่จะส่งเสริมให้ผู้ปกครองร่วมสนับสนุนในภารกิจและกิจกรรมของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และช่วยเหลือส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์นักเรียนดีขึ้น ผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุเป้าหมาย การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นซึ่งอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอก หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมเพื่อตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีหลายคนสงสัยว่า ทำไมประชาชนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาน่าจะเป็นเรื่องของครู ผู้บริหาร หรือของทางราชการที่ควรจัดการกันเองประชาชนหรือผู้ปกครองควรมีหน้าที่เพียงส่งบุตรหลานเข้าไปเรียนเท่านั้น หรือถ้าหากสถานศึกษาต้องการให้บริจาคตพย์สินหรือขอแรงให้ช่วยอะไรเราก็ช่วยเท่าที่เราทำได้ คำตอบคือ การศึกษาไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่งควรรับผิดชอบ แต่เป็นเรื่องของทุกคนที่จะต้องร่วมกันสร้างสรรค์ให้เจริญก้าวหน้า การศึกษาเป็นกระบวนการ การพัฒนาคนตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ตั้งแต่เกิดจนตายเมื่อแรกเกิดเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากพ่อแม่และคนในครอบครัว วิทยาลัยเรียนรู้จากครูและเพื่อน จบมาประกอบอาชีพเรียนรู้จากการทำงานและ สิ่งรอบข้างของตนเอง จะเห็นว่าสถานศึกษากับชุมชนและผู้ปกครองเกี่ยวข้องกันมานาน ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ผู้ปกครองไม่มีความรู้

<sup>56</sup> อุทุมพร จามรมานและคณะ, การควบคุม การวัดประเมินผลและการจัดการความรู้ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 25-26.

<sup>57</sup> Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts&Practices**, 5<sup>th</sup> ed. (America:Newgen-Austin,Inc.,2008), 345.

ความสามารถที่จะอบรมสั่งสอนบุตรหลานให้มีวิชาชีฟได้ จึงต้องส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน สถานศึกษาใดถ้าไม่มีเด็กมาเข้าเรียนก็ตั้งอยู่ไม่ได้ จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในเรื่องอุปกรณ์การเรียนการสอน นอกจากงบประมาณจากรัฐแล้ว สังคม ชุมชนผู้ปกครองให้ความร่วมมือสนับสนุนอยู่เสมอ ดังนั้น การมีส่วนร่วมได้แสดงความคิดเห็น วิวินิจฉัย ตัดสินใจ กฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษา เช่นการสอนของครู ความประพฤติของครู ส่วนหนึ่งมาจากการแนะนำของผู้ปกครองและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงส่งเสริมให้ ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ ประเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา สถาบันที่สำคัญกับการให้ความรู้ คือ ครอบครัวและสถานศึกษา ซึ่งครอบครัวประกอบไปด้วย พ่อ แม่ พี่น้อง หรือบุคคลในบ้าน จะอบรมให้เด็กอยู่ร่วมกับสังคมอย่างเป็นสุขสถานศึกษามีระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิชาการต่างๆ ที่จะมอบให้เด็ก หากเด็กประสบปัญหาทั้งผู้ปกครองและสถานศึกษาต้องร่วมมือกัน ไม่ต่างคนต่างโทษกัน พ่อแม่เด็กต่างก็มั่นใจว่าบุตรหลานของตนเป็นคนดี เพราะได้ผ่านการอบรมดูแลอย่างใกล้ชิด ขณะที่เด็กอยู่บ้านในสายตาของผู้ปกครองเห็นว่าเด็กไม่สร้างปัญหา แต่เมื่อเด็กเข้าสู่รั้วของสถานศึกษา สิ่งแรกที่ต้องเผชิญ คือประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกับอยู่บ้าน ครู อาจารย์ จะดูแลในเรื่องพฤติกรรมต่างๆ ไม่ได้ใกล้ชิดเหมือนกับครอบครัว เพราะสถานศึกษามีตารางงาน การเรียนการสอน ครูอาจารย์ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด ดังนั้น ผู้ปกครองและโรงเรียนต้องช่วยกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาเด็ก บ้าน ชุมชนกับสถานศึกษา ต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งสองฝ่ายจะทำงานเหมือนเส้นขนานมิได้แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ ของทางด้านบ้านและชุมชน 1) สร้างบรรยากาศให้เกิดความอบอุ่น พ่อแม่ผู้ปกครองจะต้องใกล้ชิดกับเด็กให้มากที่สุด 2) ให้ความรักเอ็นดูเอื้ออาทรห่วงใย 3) ฝึกระวังพฤติกรรมของเด็กอย่างใกล้ชิด 4) ดูแลสนใจการศึกษาของเด็กอย่างสม่ำเสมอ 5) เด็กอยู่ไกลบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี 6) หมั่นพบปะครูอาจารย์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเด็ก 7) ผู้ปกครองและชุมชนต้องสนับสนุนช่วยเหลือกิจการของสถานศึกษาเช่น ระดมสรรพกำลังในด้านวัสดุอุปกรณ์ ทุนการศึกษา 8) พ่อแม่ผู้ปกครอง ร่วมมือกับครูและผู้บริหารในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของบุตรหลานทั้งในบ้านและในสถานศึกษา รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ส่วนทางด้านของสถานศึกษามีแนวทาง ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศห้องเรียนและสถานศึกษาให้เสมือนเด็กอยู่บ้าน มีผู้ปกครองเป็นมิตรและมีความอบอุ่น 2) ครูอาจารย์ต้องพร้อมใช้ชีวิตร่วมกับเด็ก รัก เมตตาอดทนต่อการกระทำของเด็กให้อภัยพร้อมช่วยเหลือ 3) ประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน ในการอบรมจรรยาบรรณ ความประพฤติและเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะซึ่งอาจทำในรูปของการประชุมผู้ปกครอง 4) ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษา 5) จัดกิจกรรมนันทนาการที่เหมาะสม เช่น ทัศนศึกษา ประกวดกิจกรรม 6) ควรให้รางวัลแก่เด็กที่สร้างความดี ชมเชย ยกย่อง 7) วางแผนการเรียนรู้ ประเมินผลการเรียนแจ้งผู้ปกครองทราบผลอย่างต่อเนื่องปัจจัยที่ส่งเสริมการมี

ส่วนร่วมบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ 1) การมีบุตรหลานเรียนอยู่สถานศึกษา ผู้ปกครองย่อมมีความรักความผูกพันและมีความรู้สึกร่วมกับบุตรหลานของตนโดยเฉพาะผู้ปกครองบางคนไปรับส่งบุตรหลานทุกวัน ได้มีโอกาสพูดคุยสนทนากับครูจึงมีความเข้าใจความรู้สึกที่ดีต่อกัน 2) ความห่วงใยเรื่องปัญหาเสพติดและ สวัสดิภาพของเด็ก การเดินทางไปโรงเรียน การขับขี่รถยนต์ ผู้ปกครองต้องการความปลอดภัยในสวัสดิภาพ จึงต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมกับสถานศึกษาด้วยความห่วงใย 3) ผู้บริหาร ครู อาจารย์ต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูงมีความเป็นกันเองให้เกิดเกียรติผู้ปกครองยกย่องสร้าง ความประทับใจ สร้างบรรยากาศเป็นไปในทางที่ดี โดยเฉพาะการต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี 4) ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอนเด็กให้ความรู้ เอาใจใส่ต่อการเรียนของเด็กเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองย่อมพึงพอใจ เพราะผู้ปกครองทุกคนมีความมุ่งหวังที่บุตรหลานมีผลการเรียนดีหากเป็นไปได้ตามความคาดหวัง ผู้ปกครองก็พร้อมที่จะสนับสนุน 5) ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีชื่อเสียง มีการจัดการเรียนการสอนที่ดี ครูเอาใจใส่นักเรียนมีผลงานทางวิชาการ จะทำให้ผู้ปกครองสนใจที่จะส่งบุตรหลานของตนเข้าเรียนและผู้ปกครองยินดีให้ความร่วมมือ เช่น บริจาคทรัพย์สิน อุปกรณ์ทางการศึกษา ให้กับสถานศึกษา 6) การปฏิบัติงานของสถานศึกษาต้องทำด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เช่น การบริจาคทรัพย์สินต้องนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด 7) สถานศึกษาควรขอความร่วมมือในการบริจาคเงิน วัสดุสิ่งของเท่าที่จำเป็นจริงๆ ไม่ควรกระทำบ่อยครั้งเกินไปเพราะจะทำให้ผู้ปกครองชุมชนเกิดความเบื่อหน่ายและไม่อยากจะเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษา 8) บุคลากรสถานศึกษาต้องมีความสามัคคี ไม่ควรแบ่งพรรคแบ่งพวก หากมีการแตกแยกทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดี และผู้ปกครองจะเกิดความไม่ไว้วางใจอันนำไปสู่ความเสื่อมศรัทธาในที่สุด<sup>58</sup>

### การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เซอร์ริงตัน (Cherrington) กล่าวว่า องค์กรจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร<sup>59</sup> เช่นเดียวกับ ภาณี กิรีติบุตร ที่ได้เสนอแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (the goal approach) 2) การประเมิน

<sup>58</sup> เมตต์ เมตต์การุณจิต, การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ (กรุงเทพฯ : บ็ุก พอยท์, 2547), 55-60.

<sup>59</sup> David J. Cherrington, *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance* (Boston : Allyn & Bacon, 1989), อ้างใน รุ่ง แก้วแดงและ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้าที่ 9-12, 182.



ประสิทธิผลในแง่ของระบบ - ทรัพยากร (the system – resource approach) 3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multi criteria of effectiveness)<sup>60</sup> โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (the goal approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์การประเมิน เช่น การวัดความสามารถในการผลิต การวัดคุณภาพในการผลิต การวัดผลกำไรจากการผลิต การวัดความพึงพอใจ ฯลฯ 2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ - ทรัพยากร (the system – resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรในเชิงระบบที่ประกอบด้วย ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งระบบยังสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาความสามารถในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ 3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multi criteria of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยหลักหลายๆ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันและอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ (steers) ที่กล่าวว่า องค์กร โดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ ดังนั้น การประเมินจึงต้องมีหลายเกณฑ์<sup>61</sup> จึงมีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้ ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปที่ใช้วัดคุณภาพของโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) โรงเรียนลดการแบ่งแยกกลุ่มและเลิกการแบ่งกลุ่มบุคลากร ทุกคนมีโอกาสและสิทธิเท่าเทียมกัน 2) นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ไม่เน้นการแข่งขัน นักเรียนต่างกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) โรงเรียนมีปรัชญาการศึกษาที่ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้โอกาสแก่นักเรียนทุกคนได้ศึกษาเรียนรู้ตามความสามารถ 4) โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรการศึกษาและเทคนิคการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพของนักเรียน 5) โรงเรียนเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ นักเรียนใช้เวลาน้อยลงในการเรียนรู้จากครู และใช้เวลาในการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น 6) โรงเรียนให้ความสนใจคุณภาพของการเรียนรู้ มากกว่าปริมาณของความรู้ 7) โรงเรียนใช้วิธีการประเมินความเหมาะสมกับสิ่งที่จะวัด และใช้ผลการเรียนเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการประเมิน 8) โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 9) โรงเรียนจัดเวลาเรียนได้เหมาะสมกับเนื้อหาของ

<sup>60</sup> ภาณี กীরติบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์กร, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์), 185-187.

<sup>61</sup> Richard M. Steers, **Organization Effectiveness : A Behavioral View**, (Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc., 1977), 160.

หลักสูตร และใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน มากกว่ากิจกรรมอื่นตามความต้องการของครูหรือผู้บริหาร 10) โรงเรียนมีการอบรมและพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ<sup>62</sup>

กิบสัน อิวานเชวิกและดินเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้ให้ความเห็นว่าการเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรโดยทั่วไป น่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ดังนี้

ระยะสั้น                      เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ

ระยะต่อมา                    เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา

ระยะยาว                      เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์กร<sup>63</sup>

มอทท์ (Mott) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต (quantity and quality of the product) 2) ประสิทธิภาพ (efficiency) 3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น (flexibility) ซึ่งมอทท์ (Mott) ได้ให้เหตุผลว่าเกณฑ์ทั้ง 4 เกณฑ์นี้อธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการระดมกำลังเพื่อการปรับตัวและแสดงออกเพื่อบรรลุเป้าหมายได้<sup>64</sup> อย่างไรก็ตาม มอทท์ (Mott) ยังได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินผลของโรงเรียนไว้ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (higher student achievement) 2) ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (generate more positive student attitudes) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (adapt better to environmental constraints) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (deal more potently with internal problems)<sup>65</sup> สำหรับแนวคิดและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนของมอทท์ (Mott) นั้น ได้บูรณาการแนวคิดทั้งในแง่ของเป้าหมายและระบบ – ทรัพยากร และสร้างเครื่องมือใน

<sup>62</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration** (United State of America : Wadsworth, 2004),374-375.

<sup>63</sup> James L. Gibson, J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, **Organization : Structure, Process, Behavior** (Dallas, Texas : Business Publication, Inc., 1973), 27-30.

<sup>64</sup> Paul E. Mott, cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc.,1991), 305-306.

<sup>65</sup> Paul E. Mott, cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc.,1991), 305-306.

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรขึ้น ซึ่งต่อมา มีนักการศึกษาอีกหลายท่าน คือ มิสเกล เฟเวอร์ลี และสแตวาร์ท (Miskel, Fevurly and Stewart) และมิสเกลและคณะ (Miskel and other) ได้ทำการปรับปรุงตามลำดับเวลา ดังนี้ ปี ค.ศ. 1979 และปี ค.ศ. 1983 เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและใช้ชื่อว่า index of perceived organizational effectiveness (IPOE) ซึ่งต่อมาได้มีนักวิจัยหลายท่านนำเครื่องมือนี้ไปใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นอย่างมีนัยสำคัญ<sup>66</sup>

### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

รูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานครที่กำหนดขึ้นนี้ก็เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารกรุงเทพมหานคร และเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะเป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้บริหารด้วยตนเอง ทำให้การดูแล รวมทั้งการให้บริการเป็นไปอย่างทั่วถึง บริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสนองตอบความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยลดภาระของกรุงเทพมหานคร และเป็นไปตามหลักการปกครองของตนเอง ของท้องถิ่นอย่างแท้จริง กลุ่มกรุงธนใต้เป็นกลุ่มเขตที่ประกอบด้วย 7 สำนักงานเขต ได้แก่ เขตภาษีเจริญ เขตบางแค เขตหนองแขม เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตราชบุรีบูรณะ และเขตทุ่งครุ มีโรงเรียนทั้งหมด 70 โรงเรียน ดังตารางต่อไปนี้<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Paul E. Mott, cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., **Educational Administration : Theory, Research and Practice**, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw – Hill, Inc.,1991), 305-306.

<sup>67</sup> สำนักงานการศึกษา, สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, **สถิติกรุงเทพมหานคร ปี 2554** (กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555).

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

โรงเรียนในเขตภาษีเจริญ	
1. โรงเรียนวัดนิมมานรดี	8. โรงเรียนวัดโตนด
2. โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม	9. โรงเรียนวัดกำแพง
3. โรงเรียนวัดชัยฉิมพลี	10. โรงเรียนบางจาก (โกมลประเสริฐอุทิศ)
4. โรงเรียนวัดทองศาลางาม	11. โรงเรียนวัดวิจิตรการนิมิตร
5. โรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย	12. ร.ร.วัดประดู่บางจาก (พ่วงอุทิศ)
6. โรงเรียนวัดอ่างแก้ว (จีบ ปานขำ)	13. ร.ร.วัดตะล่อม
7. โรงเรียนวัดโคกอน	
โรงเรียนในเขตบางแค	
1. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (งามศิริวิทยาคาร)	7. โรงเรียนบางแค (เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์)
2. โรงเรียนคลองหนองใหญ่ (ทองคำ ปานขำ อนุสรณ์)	8. โรงเรียนเพชรเกษม (จตุรงค์สงคราม อนุสรณ์)
3. โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี	9. โรงเรียนวัดศาลาแดง
4. โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ (พุ่มประดับราษฎร์ สามัคคี)	10. โรงเรียนบางแคเหนือ (ชั้น จำนงค์ ฉ่อง สวนอ้อยอนุสรณ์)
5. โรงเรียนวัดม่วง	11. โรงเรียนบางเข็อกหนั่ง (พูนบำเพ็ญอนุสรณ์)
6. โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์	12. โรงเรียนบางไผ่ (บ้านนายพันแก้วขาว)
โรงเรียนในเขตหนองแขม	
1. โรงเรียนวัดอุดมรังสี	4. โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล
2. โรงเรียนคลองบางแวก(มนต์ จรัสสิงห์)	5. โรงเรียนประชาบำรุง
3. โรงเรียนวัดหนองแขม (สหราษฎร์บูรณะ)	6. โรงเรียนบ้านขุนประเทศ
โรงเรียนในเขตบางขุนเทียน	
1. โรงเรียนแก้วขำทัບอุปถัมภ์	9. โรงเรียนวัดแสมดำ
2. โรงเรียนหมู่บ้านเกาะโพธิ์	10. โรงเรียนราชมนตรี (ปลื้ม-เชื่อมนุกูล)
3. โรงเรียนวัดสะแกงาม	11. โรงเรียนวัดเลา (คณะศิษย์เทพสิทธิอุทิศ)
4. โรงเรียนวัดท่าข้าม	12. โรงเรียนวัดหัวกระบือ
5. โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา	13. โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์
6. โรงเรียนวัดบางกระบือ	14. โรงเรียนวัดประชาบำรุง
7. โรงเรียนวัดกก	15. โรงเรียนวัดบัวผัน
8. โรงเรียนศาลเจ้า (ห้าวนุกูลวิทยา)	16. โรงเรียนวัดกำแพง

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ (ต่อ)

โรงเรียนในเขตบางบอน	
1. โรงเรียนพระยามนถำตราขศรีพิจิตร	5. โรงเรียนสถานีพรมแดน (รักษาสุขราษฎร์บำรุง)
2. โรงเรียนวัดบางบอน (พิมพ์ จันแต่อุปลัมภ์)	6. โรงเรียนบ้านนายผล (แม่ันสุวรรณอุปลัมภ์)
3. โรงเรียนบ้านนายเหรียญ	7. โรงเรียนบ้านนายสี
4. โรงเรียนพรหมราษฎร์รังสรรค์	8. โรงเรียนวัดนินสุขาราม
โรงเรียนในเขตทุ่งครุ	
1. โรงเรียนบางมด (ตันเปาว์วิทยาการ)	5. โรงเรียนคลองรางจาก
2. โรงเรียนสามัคคีบำรุง	6. โรงเรียนรางราชพฤกษ์นุชมีอุทิศ
3. โรงเรียนวัดทุ่งครุ (พึ่งสายอนุสรณ์)	7. โรงเรียนราษฎร์บูรณะ (มุอำหมัดอุทิศ)
4. โรงเรียนนาหลวง	8. โรงเรียนชูสินทองประดิษฐ์อนุสรณ์
โรงเรียนในเขตราษฎร์บูรณะ	
1. โรงเรียนวัดสารอด	4. โรงเรียนวัดประเสริฐสุทธาวาส
2. โรงเรียนรัตนจินะอุทิศ	5. โรงเรียนวัดสน
3. โรงเรียนวัดบางปะกอก	6. โรงเรียนวัดแจรงร้อน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

อาทิตยา ศกุนะสิงห์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>68</sup>

บุญปลุก ทองกล่อม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา มีพฤติกรรมแบบเน้นคนละแบบงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทราและสามารถเขียนเป็นสมการในรูปของคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้  $Y = 3.475 + .086x1$ <sup>69</sup>

เรวัตร ชัยจำรัส ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอนาคู จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอนาคู จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้ ผลการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหาร

<sup>68</sup> อาทิตยา ศกุนะสิงห์, “บทบาทผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), ง.

<sup>69</sup> บุญปลุก ทองกล่อม, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2555), ง.

การศึกษา อำเภอกำแพงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดินเขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอกำแพงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดินเขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์สูงสุดกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์น้อยสุด 4) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอกำแพงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดินเขต 2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ( $X_4$ ) พฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ ( $X_1$ ) พฤติกรรมผู้นำแบบให้ความร่วมมือ ( $X_3$ ) เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอกำแพงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดินเขต 2 โดยมีอำนาจในการร่วมพยากรณ์ร้อยละ 57.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ  $Y = 0.926 + 0.344(X_4) + 0.233(X_1) + 0.191(X_3)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $Z = 0.371(Z_4) + 0.228(Z_1) + 0.223(Z_3)$ <sup>70</sup>

ปวีณนุช ไชยวัฒน์กุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1

<sup>70</sup> เรวดี ชัยจำรัส, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอกำแพงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นดินเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555), ง.

จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง มีระดับพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก<sup>71</sup>

ธีราพร ขยันการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อจำแนกตามแบบพฤติกรรมผู้นำส่วนใหญ่เป็นแบบพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานและเน้นคน 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ด้านปัจจัยกระตุ้นและด้านปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการทำงานของครูในปัจจัยกระตุ้นและค้ำจุน ที่มีต่อการบริหารของผู้นำแบบมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในการทำงานของครูในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ที่มีต่อการบริหารของผู้นำแบบไม่มุ่งเน้นคนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง<sup>72</sup>

ศุภกร อินทร์คล้าย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>73</sup>

สาวิตรี งามหอม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่ามัธยเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัย

<sup>71</sup> ปวีณนุช ไวทยานันท์, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), ง.

<sup>72</sup> ธีราพร ขยันการ, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), ง.

<sup>73</sup> ศุภกร อินทร์คล้าย, “ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.



ความเสี่ยงด้านวัสดุทรัพยากร ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ปัจจัยความเสี่ยงด้านปัญหาเศรษฐกิจ ปัจจัยความเสี่ยงต่อผลผลิตและบริการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร ปัจจัยความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยความเสี่ยงด้านสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยความเสี่ยงในโครงสร้างนโยบายสถานศึกษา ยกเว้นปัจจัยความเสี่ยงด้านการเมืองและกฎหมายมีค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตได้ดังนี้ คุณภาพโดยทั่วไป ความพึงพอใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการขาดงานและการออกกลางคันของนักเรียน อยู่ในระดับน้อย 3) ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>74</sup>

ปาริชาติ สมใจ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 ประการ ได้แก่ 1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ 2. ผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน 3. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ 4. ผู้นำที่มุ่งการสั่งการ 5. ผู้นำที่มุ่งให้บริการ 6. ผู้นำที่มุ่งบุคลากร 7. ผู้นำที่มุ่งขยายความคิด 8. ผู้นำที่มุ่งมอบหมายงาน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 องค์ประกอบได้แก่ 1. ความพึงพอใจในการทำงาน 2. การขาดงาน 3. คุณภาพโดยภาพรวมทั่วไป 4. อัตราการออกกลางคัน 5. ผลสัมฤทธิ์ 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ด้านผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งขยายความคิด และด้านผู้นำที่มุ่งมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ และด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อด้านผลสัมฤทธิ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ และด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านผู้นำที่มุ่งให้บริการและด้านผู้นำที่

<sup>74</sup> สาวิตรี งามหอม, “ปัจจัยความเสี่ยงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

มุ่งสั่งการ มีอิทธิพลต่อการจัดการงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านผู้นำที่มุ่งให้บริการ และด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ มีอิทธิพลต่อการออกกลางคัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านผู้นำที่มุ่งให้บริการ และด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ มีอิทธิพลต่อด้านคุณภาพโดยทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>75</sup>

ดุชฎี ศรีจำปา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการมีความคิดริเริ่ม และการประสานงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01<sup>76</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

รุทเธอร์ (Rutter) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กำหนดองค์ประกอบของการมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผลการศึกษวิจัยพบว่า 1) มีการกำหนดค่านิยมความคาดหวังและมาตรฐานของโรงเรียน 2) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี 3) มีการสอนของครูและกำหนดความคาดหวังสูง 4) มีครูที่เป็นแบบอย่างที่ดี 5) มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน 6) มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครู 7) มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน 8) มีการประสบผลสำเร็จของนักเรียน 9) มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน<sup>77</sup>

แพนทีไลดส์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใด

<sup>75</sup> ปารีชาติ สมใจ, “อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

<sup>76</sup> ดุชฎี ศรีจำปา, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2557), ง.

<sup>77</sup> Rutter อ้างใน Woods’D.’ and Orlik’ S. *Schook Review and Inspection* (London : Biddles Ltd. Guildford and King’s Lynn. 1990), 289-304.

ของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนคะแนนผลสัมฤทธิ์<sup>78</sup>

เดวิส (Davis) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือการประสานงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นสัมฤทธิ์ผล การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอน และการสนับสนุนครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้านคือการเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ<sup>79</sup>

สติเฟร วาร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม เน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแบบแผนขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการ แบบแผนทางความคิด<sup>80</sup>

การ์เดอร์ (Gardner) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลางประเด็นที่ว่า จะนำหลักการองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารให้ความสนใจในองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบต่างๆไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้

---

<sup>78</sup>Judy R. Pantelides, "An Exploration of the Relationship Between specific Instrutional Leadership Behavior of elementary Principals and Student Achievement," **Dissertation Abstracts International** 52, 12 (September 1991) :503.

<sup>79</sup> Davis, Eddie L. "The Leadership Behavior of Principals and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High School. (Urban School)," **Dussertation Abstracts International** 53 (June 1993) : 4144.

<sup>80</sup>Ward King Steohen, **Effective Leadership foe Quality Achievement and Organizational learning Dissertation 2002 Portland State University**, accessed October,31, 2010, available from <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/3058143>

กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนพนักงานสำหรับ การวิจัยในอนาคตศึกษาการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน<sup>81</sup>

กรีน (Green) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครู ผู้ปกครองและนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามธรรมนูญโรงเรียนในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของธรรมนูญโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่ครู ผู้ปกครองและนักเรียน เห็นด้วยร่วมกันได้ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความหวังที่สูง และการตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองเห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องเป็นโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำของครูและการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน หนักแน่น มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สูง ส่วนนักเรียนไม่แน่ใจถึงการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ที่เต็มความสามารถ เฉพาะผู้ปกครองและนักเรียนเห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองและชุมชนให้มีส่วนร่วม ครูไม่มั่นใจว่าโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างจริงจัง และให้พวกเขาได้ร่วมตัดสินใจด้วย<sup>82</sup>

มาเรโคโล (Marcelo) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียนกับบทบาทการนำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในซานตาเฟ ประเทศอาร์เจนตินา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ที่พบบ่อยที่สุดในความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนได้แก่ การจัดแบ่งสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ การจัดสรรอย่างเป็นส่วนๆ นี้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของความมีระเบียบวินัยในการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> B.L. Garder, "Learning Organization practice in public school : A middle school case study". Doctor Dissertation in Educational Administration, The University of New Mexico.,2003.

<sup>82</sup> Deadra Albert – Green, "Teachers, Parent and Students Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter Schools" (A Dissertation of Doctor of Philosophy for the Degree Texas A&M University,2005),iii-iv.

<sup>83</sup> Marcelo De Stefano, School in Santa Fe Province, Argentina (dissertation, Teacher College, Columbia University, 2013), accessed 1 August 2013. Available from <http://digitalcommons.Libraries.Columbia.edu/dissertations/AA13091243/>

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษาหลายๆ ท่านได้วิเคราะห์และอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ว่า โดยนำเอาทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) ทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยกล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงานใน 2 ลักษณะ 1) มีความสามารถ (ability) ที่ได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะ 2) มีความเต็มใจในการทำงาน (willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจโดยพฤติกรรมผู้นำนั้นประกอบด้วย 1) การบอกกล่าว (telling) เป็นรูปแบบ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่ลงการอย่างมาก (very directive style) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) การขายความคิด (selling) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงานแต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วม (participating) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ ดังนั้นภาวะผู้นำที่ใช้คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูลและมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน 4) การมอบหมายงาน (delegating) เป็นรูปแบบผู้นำ ที่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นสูง ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อยแต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบและความสำเร็จขององค์กร ส่วนแนวคิดของประสิทธิผลขององค์กร ได้ใช้ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien) ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิผลของสถานศึกษา 7 ประการ ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress) 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations)

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้
- 2) เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยใช้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู

วิธีการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดผู้วิจัย จึงได้กำหนดขั้นตอนของงานวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนเพื่อเสนอความเห็นชอบจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นขั้นตอนการนิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร บทความ จากตำราต่างๆ เพื่อนำเสนอขอความเห็นชอบโครงการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย จัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบและปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เขียนรายงานผลการวิจัย

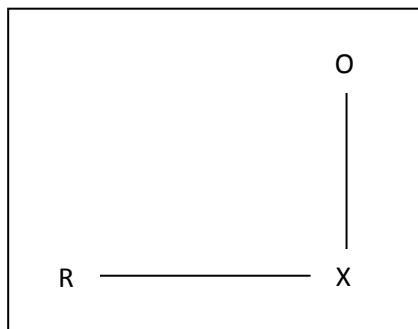
**ขั้นตอนที่ 3** เป็นขั้นตอนการเขียนร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ จัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับร่างเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวที่แปรศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งมีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงธนใต้ จำนวน 70 โรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนในสำนักงานเขตภาษีเจริญ จำนวน 13 โรงเรียน สำนักงานเขตหนองแขม จำนวน 6 โรงเรียน สำนักงานเขตบางขุนเทียน จำนวน 16 โรงเรียน สำนักงานเขตบางแค จำนวน 12 โรงเรียน สำนักงานเขตบางบอน จำนวน 9 โรงเรียน สำนักงานเขตราชพฤกษ์บูรณะ จำนวน 6 โรงเรียน เขตทุ่งครุ 8 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 59 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) ตามสำนักงานเขตและขนาดโรงเรียน (รายละเอียดดังตารางที่ 2)

<sup>1</sup> Krejcie R.V. and D.M. Morgan , “Determining Sample Size Research Activities” Education and Psychological Measurement November, 1970), 607-610.

ขนาดโรงเรียนแบ่งได้ตามจำนวนนักเรียนคือ 1) โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 801 คนขึ้นไป 2) โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 401 – 800 คน 3) โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 400 คน

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู รวมทั้งสิ้น 177 คน

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
			ผู้บริหาร สถาน ศึกษา	หัวหน้า กลุ่ม สาระฯ	ครู	
สำนักงานเขตภาษีเจริญ	13	12	12	12	12	36
สำนักงานเขตหนองแขม	6	4	4	4	4	12
สำนักงานเขตบางขุนเทียน	16	14	14	14	14	42
สำนักงานเขตบางบอน	9	9	9	9	9	27
สำนักงานเขตบางแค	12	9	9	9	9	27
สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ	6	4	4	4	4	12
สำนักงานเขตทุ่งครุ	8	7	7	7	7	21
รวม	70	59	59	59	59	177

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงธนใต้ กรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้



**2.1 ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard) ประกอบด้วย

**2.1.1 การบอกกล่าว (telling :  $X_1$ )** หมายถึง ผู้นำเห็นว่าผู้ตามไม่พร้อมที่จะทำงานหรือยังไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงานจึงขาดความกระตือรือร้น และยังไม่เข้าใจในงานที่ทำอยู่ ผู้ตามจึงต้องสั่งให้ทำและแจ้งให้ทราบเสมอว่าควรทำงานอย่างไรเมื่อมอบหมายงาน เมื่อผู้ตามได้รับมอบหมายงานยังมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงานน้อย ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดและนำงานให้ทำอย่างเสมอ อำนาจความสะดวกในการทำงานและมีการกำหนดโครงสร้างงานให้ชัดเจน

**2.1.2 การขายความคิด (selling :  $X_2$ )** หมายถึง ผู้นำต้องมีการแนะนำและชักชวนให้ผู้ตามทำงาน เพราะผู้ตามจะมีความพร้อมและกำลังใจในการทำงานเพียงแต่ยังขาดความรู้ความสามารถในการทำงานอยู่ ฉะนั้นผู้นำเมื่อมอบหมายงานให้ผู้ตามแล้วจึงควรที่จะ มีเวลาในการแนะนำงาน อธิบายงานให้กับผู้ตามอยู่เสมอ และเมื่อมอบหมายงานแล้วควรมีการสร้างความคิดชัดเจนของงานให้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจในส่วนของงานที่รับมอบหมายและเกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

**2.1.3 การมีส่วนร่วม (participating :  $X_3$ )** หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นชักชวนให้ผู้ตามเกิดความเต็มใจในการทำงาน เพราะลักษณะของผู้ตามนั้นมีความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับสูง ผู้นำต้องควรใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง คือให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานไปด้วย ฉะนั้นผู้นำเมื่อมอบหมายงานแล้วจึงควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันกับผู้ตาม อำนาจความสะดวกในการทำงาน สนับสนุนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายให้ และเนื่องจากผู้ตามมีความชำนาญในงานที่ทำสูงไม่จำเป็นต้องควบคุมในการทำงานปล่อยให้ผู้ตามทำงานตามสบายเพียงแต่ต้องให้กำลังใจในการทำงาน

**2.1.4 การมอบหมายงาน (delegating :  $X_4$ )** หมายถึง ผู้นำได้สังเกตเห็นแล้วว่า ผู้ตามมีความพร้อมในการทำงานทั้งในด้านความสามารถและกำลังใจในการทำงาน ฉะนั้นผู้นำเพียงแต่ให้อิสระในการทำงานและมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับผู้ตาม ให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ ไม่ต้องใช้คำสั่ง การควบคุมหรือการติดตามอย่างใกล้ชิด เพราะผู้ตามมีความรับผิดชอบสูง

**3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien) ประกอบด้วย

**3.1.1 สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment :  $Y_1$ )** หมายถึง การจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีผลต่อการเรียนรู้และไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน ประกอบด้วย การปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การดูแลรักษา มีสื่ออุปกรณ์ แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อ

ต่อการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี มีการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคม มีบรรยากาศเชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่น มีส่วนร่วมในการทำงาน มีวินัยและความรับผิดชอบในชั้นเรียน

**3.1.2 พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission : Y<sub>2</sub>)** หมายถึง การที่ผู้บริหาร คณะครูทั้งหมดในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจของสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา มีความรู้สึกรักผูกพัน และรู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ การจัดทำรายงาน กระบวนการวัดและประเมิน และ มีความรับผิดชอบร่วมกัน การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆ สามารถตรวจสอบได้

**3.1.3 มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (instruction leadership : Y<sub>3</sub>)** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำด้านการจัดการสอน มีความรู้ ความเข้าใจและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย มีความรอบรู้ ทันทต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน และการสนับสนุนปัจจัยต่อการเรียนรู้

**3.1.4 มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high Expectation : Y<sub>4</sub>)** หมายถึง การที่ผู้บริหาร ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะน่านักเรียนไปสู่การเรียนเพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆ ที่จำเป็น พร้อมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ครูผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนได้เห็น มีศรัทธาในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และความคาดหวังของผู้สอนที่ถ่ายทอดแก่นักเรียนบรรลุผลในการเรียนการสอน

**3.1.5 ทุ่มเวลาในการทำงาน (High time on task : Y<sub>5</sub>)** หมายถึง การที่บุคลากรของสถานศึกษามีการทุ่มเทและให้เวลามากๆ ในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา การมีเวลาที่จะให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนฝึก พัฒนาทักษะต่างๆ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอนและอบรม แนะนำ สั่งสอนนักเรียน

**3.1.6 มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student progress : Y<sub>6</sub>)** หมายถึง การใช้เวลาในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายบุคคลและมีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไปการหมั่นฝึกฝนส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง รายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะๆ อย่างต่อ

**3.1.7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home-school relations : Y<sub>7</sub>)** หมายถึง การที่ผู้ปกครองและสถานศึกษาต้องช่วยกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนในภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ และช่วยเหลือในส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น ผู้ปกครองส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ตามทฤษฎีของลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะคำถามเป็นแบบจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ

## 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ

## 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาดำรงทางวิชาการ เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิดในการบริหารในสถานศึกษา พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยอาศัยขอบข่ายตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien)

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเทคนิค IOC (Index of item objective congruence) = 1.00

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 10 โรงเรียน 30 คน

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>2</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) = 0.9833

ขั้นที่ 6 จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้สอบถามกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

---

<sup>2</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 1614.

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหาร

การศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์

3. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมาด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา และข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือค่าความถี่ (frequencies : f) และค่าร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครกลุ่ม กรุงเทพมหานครใต้ ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยนำค่ามัธยฐานเลขคณิต เปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>3</sup> รายละเอียดดังนี้

ค่ามัธยฐานเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือ

---

<sup>3</sup> John W. Best , **Research in Edu** (Englewood cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1977), 185 – 190.

ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือ

ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหรือ

ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

หรือประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

หรือประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป

ถือว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

.30 - .69

ถือว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30

ถือว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ<sup>4</sup>

### สรุป

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 59 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน ในแต่ละโรงเรียนรวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 177 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่

<sup>4</sup> ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ, “วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์” (เอกสารคำสอนรายวิชา 464 460 วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร), 240.

(frequencies) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ จำนวน 59 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน ครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 165 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 55 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 93.22 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ จำนวน 55 โรงเรียน รวม 165 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่ง โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3



ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง  
ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่ง

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	56	33.94
หญิง	109	66.06
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
20 – 30 ปี	8	4.85
31 – 40 ปี	72	43.63
41 – 50 ปี	39	23.64
51 – 60 ปี	46	27.88
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	61	36.97
ปริญญาโท	99	60.00
ปริญญาเอก	5	3.03
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา	55	33.33
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	55	33.33
ครู	55	33.33
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่ง</b>		
1 – 10 ปี	61	36.97
11 – 20 ปี	52	31.52
21 – 30 ปี	36	21.81
มากกว่า 30 ปี	16	9.70
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 165 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 109 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.06 ส่วนเพศชายมีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 33.94

สำหรับระดับอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับอายุ 31 – 40 ปี มีจำนวน 72 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 43.64 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 51 – 60 ปี มีจำนวน 46 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 27.88 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 23.64 และน้อยสุดอยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.85

สำหรับระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท 99 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาตรี 61 คน คิดเป็นร้อยละ 36.97 และน้อยสุดอยู่ในระดับปริญญาเอก 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03

สำหรับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 หัวหน้ากลุ่มสาระจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครู 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ในจำนวนที่เท่ากัน

สำหรับประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ 1 – 10 ปี 61 คน คิดเป็นร้อยละ 36.97 รองลงมาคือ 11 – 20 ปี 52 คน คิดเป็นร้อยละ 31.52 อายุ 21 - 30 ปี 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.81 และน้อยสุดคือผู้มีประสบการณ์มากกว่า 30 ปี 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

### กลุ่มกรุงธนใต้

ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมและจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับคุณภาพตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวม

(n = 55)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การบอกกล่าว ( $X_1$ )	4.35	0.44	มาก
2. การขายความคิด ( $X_2$ )	4.37	0.44	มาก
3. การมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	4.45	0.38	มาก
4. การมอบหมายงาน ( $X_4$ )	4.45	0.41	มาก
<b>รวม (<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>4.41</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.38) รองลงมาการมอบหมายงาน ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.41) การขายความคิด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.44) และน้อยที่สุดการบอกกล่าว ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.44) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.38 – 0.44 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เป็นไปในแนวทางเดียวกันมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านการบอกกล่าว

(n = 55)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านการบอกกล่าว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งให้ครูทราบเสมอว่าควรทำงานอย่างไร เมื่อมอบหมายงานให้	4.38	0.53	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำในการทำงานอยู่เสมอ	4.27	0.26	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุม อำนวยความสะดวก ในการทำงานอย่างใกล้ชิด	4.30	0.47	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างงานให้ชัดเจน	4.45	0.48	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่ม  
 กรุงเทพมหานครใต้ ด้านการบอกกล่าว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.35, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณา  
 เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมีขัณมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้  
 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างงานให้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  =4.45, S.D. = 0.48) รองลงมา  
 ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งให้ครูทราบเสมอว่าควรทำงานอย่างไรเมื่อมอบหมายงานให้ ( $\bar{X}$  =4.38, S.D.  
 = 0.53) ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุม อำนาจความสะดวกในการทำงานอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X}$  =4.30,  
 S.D. = 0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำในการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  =4.27, S.D. = 0.26)  
 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.26 – 0.53  
 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการบอกกล่าว เป็นไปใน  
 แนวทางเดียวกันมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามีขัณมีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
 ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ ด้านการขายความคิด

(n = 55)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานครใต้ ด้านการขายความคิด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาในการแนะนำงานให้กับครูอยู่เสมอ	4.33	0.47	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการชักชวนให้ครูทำงานด้วยความเต็มใจ	4.46	0.42	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการอธิบายงานให้กับครูอยู่เสมอ	4.30	0.56	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความชัดเจนให้กับครูเมื่อ มอบหมายงานให้อยู่เป็นประจำ	4.39	0.47	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่ม  
 กรุงเทพมหานครใต้ ด้านการขายความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.37, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณา  
 เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมีขัณมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้  
 ผู้บริหารสถานศึกษามีการชักชวนให้ครูทำงานด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X}$  =4.46, S.D. = 0.42) รองลงมา  
 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความชัดเจนให้กับครูเมื่อ ( $\bar{X}$  =4.39, S.D. = 0.47) ผู้บริหาร

สถานศึกษามีเวลาในการแนะนำงานให้กับครูอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D. = 0.47) และผู้บริหารสถานศึกษามีการอธิบายงานให้กับครูอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.30, S.D. = 0.56) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.42 – 0.56 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการขายความคิด เป็นไปในแนวทางเดียวกันมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านการมีส่วนร่วม

(n = 55)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านการมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการอภิปรายเมื่อมอบหมายงานให้ครูอยู่เสมอ	4.35	0.44	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกับครูอยู่เสมอ	4.43	0.47	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนเมื่อมอบหมายงานชิ้นนั้นๆให้ครูอยู่เสมอ	4.47	0.43	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับครูอยู่เสมอ	4.47	0.48	มาก
5. ผู้บริหารรู้แนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา	4.53	0.39	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.38</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.45, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ ผู้บริหารรู้แนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.53, S.D. = 0.39) และระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนเมื่อมอบหมายงานชิ้นนั้นๆ ให้ครูอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.47, S.D. = 0.43) รองลงมาผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับครูอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.47, S.D. = 0.48) ผู้บริหารสถานศึกษาแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นในการทำงานร่วมกับครูอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.43, S.D. = 0.47) และผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการอภิปรายเมื่อมอบหมายงาน ให้ครูอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.39 – 0.48 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มครูชั้นใต้ ด้านการมอบหมายงาน

(n = 55)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มครูชั้นใต้ ด้านการมอบหมายงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับครู	4.46	0.44	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างเหมาะสม	4.41	0.41	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ครูตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.49	0.46	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มครูชั้นใต้ ด้านการมอบหมายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.45, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับมัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ครูตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}$  = 4.49, S.D. = 0.46) รองลงมาผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับครู ( $\bar{X}$  = 4.46, S.D. = 0.44) และผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.41, S.D. = 0.41) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.46 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการมอบหมายงานไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมและจำแนกตามประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่ามัธยเลขคณิต ( Arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ระดับคุณภาพตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวม

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (Y <sub>1</sub> )	4.40	0.41	มาก
2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (Y <sub>2</sub> )	4.50	0.33	มากที่สุด
3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Y <sub>3</sub> )	4.57	0.35	มากที่สุด
4. มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (Y <sub>4</sub> )	4.44	0.32	มาก
5. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (Y <sub>5</sub> )	4.47	0.32	มาก
6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Y <sub>6</sub> )	4.25	0.35	มาก
7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Y <sub>7</sub> )	4.38	0.48	มาก
รวม (Y <sub>tot</sub> )	4.43	0.30	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.43, S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงลำดับเลขมัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X}$  = 4.57, S.D. = 0.35) รองลงมา พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.50, S.D. = 0.33) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับมัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทุ่มเทเวลาในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 4.47, S.D. = 0.32) รองลงมา มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ( $\bar{X}$  = 4.44, S.D. = 0.32) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบเรียบร้อยปลอดภัย ( $\bar{X}$  = 4.40, S.D. = 0.41) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ( $\bar{X}$  = 4.38, S.D. = 0.48) และมีความตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}$  = 4.25, S.D. = 0.435) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.32 – 0.48 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียนไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.49	0.44	มาก
2. สถานศึกษามีการดูแลรักษาสิ่งอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.27	0.48	มาก
3. สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.36	0.49	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี	4.37	0.46	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ เชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่น มีส่วนร่วมในการทำงาน	4.51	0.45	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบเรียบร้อยปลอดภัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.40, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ เชิงประชาธิปไตยมีความเป็นมิตรและอบอุ่น มีส่วนร่วมในการทำงาน ( $\bar{X}$ =4.51, S.D. = 0.45) และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X}$  =4.49, S.D. = 0.44) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี ( $\bar{X}$ =4.37, S.D. = 0.46) สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกสะดวกตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X}$  =4.36, S.D. = 0.49) สถานศึกษามีการดูแลรักษาสิ่งอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =4.27, S.D. = 0.48) ตามลำดับ



เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.44 – 0.49 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบปลอดภัยไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ ของสถานศึกษา	4.56	0.37	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา	4.48	0.37	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูรู้ถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์การ	4.52	0.37	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการจัดลำดับงาน กระบวนการวัดและประเมินผล	4.35	0.42	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน	4.58	0.35	มากที่สุด
6. ครูมีการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆที่สามารถตรวจสอบได้	4.51	0.38	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.50</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.50, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.58, S.D. = 0.35) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ ของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.56, S.D. = 0.37) ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูรู้ถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์การ ( $\bar{X}$  = 4.52, S.D. = 0.37) ครูมีการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆที่สามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X}$  = 4.51, S.D. = 0.38) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรู้สึกผูกพันต่อ

สถานศึกษา ( $\bar{X}=4.48$ , S.D. = 0.37) รองลงมาผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการจัดลำดับงาน กระบวนการวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=4.35$ , S.D. = 0.42) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.35 – 0.42 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจนไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ	4.58	0.41	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน	4.56	0.43	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในงานวิชาการและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ	4.55	0.39	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา	4.59	0.38	มากที่สุด
5. สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.55	0.44	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.49	0.40	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน	4.64	0.35	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.57</b>	<b>0.35</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีภาวะผู้นำทางวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57$ , S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ( $\bar{X}=4.64$ , S.D. = 0.35) รองลงมา ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.59$ , S.D. = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและ

ประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิผล ( $\bar{X}$  = 4.58, S.D. = 0.41) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X}$  = 4.56, S.D. = 0.43) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในงานวิชาการและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิผล ( $\bar{X}$  = 4.55, S.D. = 0.39) สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X}$  = 4.55, S.D. = 0.44) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่าง ( $\bar{X}$  = 4.49, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.35 – 0.44 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านนี้มีภาวะผู้นำทางวิชาการไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้ในทักษะต่างๆที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.47	0.31	มาก
2. ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้นักเรียนตระหนักถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.47	0.38	มาก
3. ครูผู้สอนมีการแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนได้เห็นอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่าง	4.47	0.37	มาก
4. ครูผู้สอนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้นั้นนักเรียนเป็นสำคัญ	4.45	0.37	มาก
5. ครูผู้สอนมีการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	4.38	0.36	มาก
6. ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	4.40	0.37	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.44, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้ในทักษะต่างๆที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

ชีวิตประจำวันได้ ( $\bar{X}=4.47$ , S.D. = 0.31) รองลงมา ครูผู้สอนมีการแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนได้เห็นอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่าง ( $\bar{X}=4.47$ , S.D. = 0.37) ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้นักเรียนตระหนักถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้ ( $\bar{X}=4.47$ , S.D. = 0.38) ครูผู้สอนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X}=4.45$ , S.D. = 0.37) ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X}=4.40$ , S.D. = 0.37) ครูผู้สอนมีการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}=4.38$ , S.D. = 0.36) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.31 – 0.38 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูงไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีความทุ่มเทเวลาในการทำงาน

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีความทุ่มเทเวลาในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูผู้สอนทุ่มเทและให้เวลาในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา	4.46	0.37	มาก
2. ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดการจัดการเรียนการสอน	4.41	0.40	มาก
3. ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการฝึก พัฒนาทักษะต่างๆ	4.45	0.36	มาก
4. ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆที่นอกเหนือจากการสอน	4.52	0.36	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.47</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านทุ่มเทเวลาในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ , S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆที่นอกเหนือจากการสอน ( $\bar{X}=4.52$ , S.D. = 0.36) และมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนทุ่มเทและให้เวลาในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.46$ , S.D. = 0.37) รองลงมา ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการฝึก พัฒนาทักษะต่างๆ ( $\bar{X}=4.45$ , S.D. = 0.36) และน้อยที่สุด

ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X}$  =4.41, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.36 – 0.40 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านทุ่มเทเวลาในการทำงานไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาพัฒนา ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เป็นรายบุคคล	4.33	0.43	มาก
2. สถานศึกษามีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียน เป็นรายบุคคล	4.06	0.42	มาก
3. สถานศึกษานำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนานักเรียนอยู่เสมอ	4.25	0.36	มาก
4. สถานศึกษามีการฝึกฝนให้นักเรียนทำข้อสอบอยู่เสมอ ส่งผลให้ นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น	4.30	0.44	มาก
5. สถานศึกษามีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง	4.30	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.25, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆที่นอกเหนือจากการสอน ( $\bar{X}$  =4.33, S.D. = 0.43) รองลงมาสถานศึกษามีการฝึกฝนให้นักเรียนทำข้อสอบอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น ( $\bar{X}$  =4.30, S.D. = 0.44) สถานศึกษามีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  =4.30, S.D. = 0.44) สถานศึกษานำ

ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนานักเรียนอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.25$ , S.D. = 0.36) และน้อยที่สุดสถานศึกษามีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือแนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{X}=4.06$ , S.D. = 0.42) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.36 – 0.44 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 16 คำชี้แจงลักษณะนิสิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

(n = 55)

ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจนเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.39	0.51	มาก
2. สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.42	0.51	มาก
3. เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาช่วยเหลือในส่วนต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น	4.35	0.48	มาก
4. เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.35	0.52	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.38$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับชี้แจงลักษณะนิสิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนภารกิจและกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.42$ , S.D. = 0.51) รองลงมาเครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจนเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{X}=4.39$ , S.D. = 0.51) เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาช่วยเหลือในส่วนต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น ( $\bar{X}=4.35$ , S.D. = 0.48) และน้อยที่สุดเครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.35$ , S.D. = 0.02) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้าน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.48 – 0.52 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านมีสัมพันธภาพเชิงบวกกับผู้ปกครองไปในแนวทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร  
กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมและรายด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด  
กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 55)

ประสิทธิผลของ โรงเรียน	สภาพ แวดล้อมเป็น ระเบียบ และ ปลอดภัย (Y <sub>1</sub> )	พันธกิจ ของ โรงเรียน มีความ ชัดเจน (Y <sub>2</sub> )	มีภาวะ ผู้นำทาง วิชาการ (Y <sub>3</sub> )	มี บรรยากาศ ของ ความ คาดหวัง ที่สูง (Y <sub>4</sub> )	ทุ่มเท เวลา ในการ ทำงาน (Y <sub>5</sub> )	มีการ ตรวจสอบ ความก้าว หน้าของ นักเรียน อย่าง สม่ำเสมอ (Y <sub>6</sub> )	มีความ สัมพันธ์ เชิงบวก กับ ผู้ปกครอง (Y <sub>7</sub> )	รวม (Y <sub>tot</sub> )
พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร								
การบอกกล่าว (X <sub>1</sub> )	.768**	.722**	.834**	.469**	.568**	.408**	.467**	.737**
การขยความคิด (X <sub>2</sub> )	.771**	.705**	.810**	.438**	.561**	.436**	.460**	.728**
การมีส่วนร่วม (X <sub>3</sub> )	.817**	.803**	.892**	.439**	.473**	.524**	.518**	.781**
การมอบหมายงาน (X <sub>4</sub> )	.847**	.818**	.838**	.620**	.547**	.590**	.543**	.836**
รวม (X <sub>tot</sub> )	.848**	.806**	.893**	.521**	.572**	.516**	.525**	.816**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูง (r=0.816) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (X<sub>1-4</sub>) กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Y<sub>tot</sub>) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านการมอบหมายงาน (X<sub>4</sub>) สัมพันธ์กับประสิทธิผล

ของโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) มากที่สุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.836 รองลงมาคือด้านการมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.781 ด้านการบอกกล่าว ( $X_1$ ) 0.737 และน้อยที่สุดคือด้านการขายความคิด ( $X_2$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.728 โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน ( $r=0.728-0.836$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายย่อย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ( $X_{tot}$ ) กับประสิทธิผลของโรงเรียน ( $Y_{1-7}$ ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) สัมพันธ์กับประสิทธิผลด้าน ( $Y_3$ ) มากที่สุดมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.893 รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย ( $Y_1$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.848 ด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน ( $Y_2$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.806 ด้านทุ่มเทเวลาในการทำงาน ( $Y_5$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.572 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ( $Y_7$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.525 ด้านมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ( $Y_4$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.521 และน้อยที่สุดคือด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_6$ ) มีค่าเท่ากับ 0.516 โดยมีความสัมพันธ์กัน ( $r=0.893-0.516$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 59 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน ในแต่ละโรงเรียนรวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 177 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) และประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่และค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วม การมอบหมายงาน การขยายความคิด และการบอกกล่าวตามลำดับ

2. ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับเลขมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ รองลงมาพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจนตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทุ่มเท

เวลาในการทำงาน รองลงมาบีบรยากาศของความคาดหวังที่สูง สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบเรียบร้อยปลอดภัย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง และมีความตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถดูแลครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น สามารถจัดการบริหารทั้งด้านการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการคนหรือครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ และให้การสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่มอบหมายให้กับครูอย่างเต็มที่ ทำให้ครูเมื่อได้รับมอบหมายงานไปแล้วมีกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จ เพราะรู้ว่าเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใดผู้บริหารพร้อมที่จะช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกอยู่เสมอ อีกทั้งเมื่อเกิดความสงสัยหรือไม่เข้าใจในส่วนใด ผู้บริหารก็จะพร้อมที่จะอธิบายและคอยปลดปล่อยข้อสงสัย เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ทำให้ครูทำงานได้อย่างไม่ต้องเป็นกังวลใดๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจะเห็นว่าด้านการมีส่วนร่วมเป็นด้านที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการจัดวางตัวบุคลากรได้ตามศักยภาพ และความเหมาะสม เมื่อเวลาที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับครู จึงจะพิจารณาชิ้นงานที่เหมาะสมตรงตามความสามารถของครู เมื่อครูได้รับงานที่สามารถทำได้ ก็เกิดความพึงพอใจ และเต็มใจในการทำงานที่ได้รับก็จะสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาที่กำหนด นอกจากการจัดวางบุคลากรได้ตรงกับความสามารถแล้วยังเห็นได้อีกว่า ผู้บริหารยังให้การสนับสนุนในการทำงานของครู โดยมีการสื่อสารแบบสองทาง ให้ครูได้แสดงความคิดเห็น รับฟังและมีการแนะนำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับครูได้ ดังเช่นรูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ในอนาคตของ อับรามสัน (Abramson) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วย 3 ส่วน คือ พฤติกรรมของผู้นำ (behaviors)

ประกอบด้วย ผู้สื่อสาร ผู้ร่วมงาน ผู้สอน และผู้กระตุ้น ภาวะผู้นำร่วมกัน (sharing of leadership) ประกอบด้วย ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน บทบาทของผู้นำ (roles) ประกอบด้วย ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการ และผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีราพร ขยันการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรวัตร์ ชัยจำรัส ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอลำดวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตรเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานเป็นทีมในโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษา อำเภอลำดวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตรเขต 2 ผลการศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดวิส (Davis) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและผลที่มีต่อการปรับปรุงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง 2 แห่ง และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน คือการประสานงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การเน้นสัมฤทธิ์ผล การประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การกำหนดยุทธวิธีการสอน และการสนับสนุนครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเพียง 4 ด้านคือการเน้นสัมฤทธิ์ผล การจัดบรรยากาศความเป็นระเบียบเรียบร้อย การประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนได้รับการรับรู้จากกลุ่มครูว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ มีระเบียบการจัดการที่เป็นระบบ และชัดเจนเมื่อถึงวาระที่ผู้บริหารต้องย้ายเปลี่ยนไปอีกโรงเรียนแห่งใหม่ ก็ยังสามารถไปสานต่อระบบที่วางไว้ได้อย่างไม่ยากและไม่ต้องใช้เวลาในการปรับมาก อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนยังมีความเป็นผู้นำในเรื่องการจัดการเรียนการสอนและสามารถนิเทศ แนะนำครูเพื่อนำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จะเห็นว่าด้านมีภาวะผู้นำทางวิชาการมีค่ามากที่สุด แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนที่เกิดขึ้นมาจากการที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถจัดการงานในเรื่องของงานวิชาการได้เป็นอย่างดี เพราะงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาและประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน หากงานวิชาการเข้มแข็ง ในการ

ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในแต่ละครั้งก็จะช่วยให้โรงเรียนมีผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจกับครูและผู้บริหาร แต่นอกจากงานวิชาการแล้ว หากพันธกิจของโรงเรียนได้มีการจัดตั้งขึ้น แต่ไม่มีการปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ ก็จะไม่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ผู้บริหาร คณะครู และนักเรียนทุกคน จึงพึงตระหนักกับพันธกิจที่วางไว้และปฏิบัติตามให้เกิดผล ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel) ได้กล่าวว่า เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรวัดจาก ความสามารถในการปรับตัว ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการผสมผสาน ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งได้สอดคล้องกับวิจัยของ อาทิตยา ศกุนะสิงห์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1 ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่น 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิจัยของ ศุภกร อินทร์คล้า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กราเตอร์ (Gardner) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลางประเด็นที่ว่า จะนำหลักการองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารให้ความสนใจในองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่วๆไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนพนักงานสำหรับ การวิจัยในอนาคตศึกษาการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ได้มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถจัดวางบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคนทำให้เมื่อมีการมอบหมายงานไปในแต่ละครั้ง ครูและบุคลากรก็จะสามารถทำงานชิ้นนั้นๆ ได้สำเร็จโดยที่มีผู้บริหารคอยให้คำแนะนำ หรือชี้แนะให้ อำนวยความสะดวกในการทำงานทำให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด ครูและบุคลากรจึงเกิดความสบายใจและพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลตามมาอีกด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลตาม บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านมีภาวะผู้นำทางวิชาการมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำด้านการจัดการสอน มีความรู้ ความเข้าใจและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพประกอบด้วย มีความรอบรู้ ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุทิศตนในการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน และการสนับสนุนปัจจัยต่อการเรียนรู้ รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบเรียบร้อยและปลอดภัยก็มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นความสัมพันธ์ของการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี ส่วนประสิทธิผลในโรงเรียนด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงธนใต้ มีภาระการจัดการและนโยบายหลายอย่างทำให้ในส่วนของติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอาจยังไม่สม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก็จะเป็นกำลังสำคัญที่จะนำพาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลตามไปด้วย ดังเช่นทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler) โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และทฤษฎีประสิทธิผลของโรงเรียนในองค์ประกอบ 4 ด้านของ มอท์ (Mott) คือ การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกร อินทร์คล้าย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันและยังสอดคล้องกับวิจัยของ กรีน (Green) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครู ผู้ปกครองและนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามธรรมนูญโรงเรียนในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของธรรมนูญโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่ครู ผู้ปกครองและนักเรียน เห็นด้วยร่วมกันได้ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความหวังที่สูง และการตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองเห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องเป็น

โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำของครูและการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน หนักแน่น มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สูง ส่วนนักเรียนไม่แน่ใจถึงการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ที่เต็มความสามารถ เฉพาะผู้ปกครองและนักเรียนเห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองและชุมชนให้มีส่วนร่วม ครูไม่มั่นใจว่าโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างจริงจัง และให้พวกครูได้ร่วมตัดสินใจด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาเรคโล (Marcelo) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียนกับบทบาทการนำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในซานตาเฟ ประเทศอาร์เจนตินา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ที่พบบ่อยที่สุดในความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนได้แก่ การจัดแบ่งสถานที่อย่างเป็นส่วน ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ การจัดสรรอย่างเป็นส่วนๆ นี้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของความมีระเบียบวินัยในการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการขยายความคิด เป็นด้านที่น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกระตุ้นและแนะนำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คอยชี้แนะแนวทางให้มีความสำคัญ ให้คำชมเชยกับครูเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จ และหมั่นสอบถามความก้าวหน้าของงานที่มอบหมายอยู่เสมอเพื่อให้ครูและบุคลากรเห็นว่า ผู้บริหารยังคงให้ความสนใจและติดตามงานอยู่ โดยผู้บริหารอาจจะมีการให้ครูส่งแบบตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามระยะเวลาที่กำหนด หรือมีข้อตกลงให้ครูส่งรายงานสรุปกิจกรรมทุกครั้งที่เกิดกิจกรรมหรือโครงการเรียบร้อย โดยจัดเป็นโครงการรายงานผลการจัดกิจกรรม สรุปโครงการหรือกิจกรรมส่งในแต่ละภาคเรียน หรือปีการศึกษา และเมื่อครู บุคลากรที่ยังไม่พร้อมหรือไม่มั่นใจในความสามารถตนเอง ผู้บริหารต้องให้กำลังใจ สร้างความมั่นใจให้กับครู ให้ครูได้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถที่มีอยู่ อาจจะโดยการมอบหมายงานที่ไม่ใหญ่มาก จนเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ใหญ่ขึ้น เช่น กิจกรรมวันแม่ กิจกรรมวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา หรือเป็นกิจกรรมที่ต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น โครงการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งโครงการนี้อาจมีกิจกรรมอยู่ภายในโครงการหลายกิจกรรม

ในส่วนของด้านการมีส่วนร่วมและการมอบหมายงานจะพบว่า อยู่ในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะนำในส่วนนี้มาใช้ในการบริหารงาน เพราะแสดงว่าในการบริหารงานแบบการสื่อสารทั้งสองทาง ทั้งผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและให้ครูร่วมฟังและแสดงความคิดเห็นด้วย ทำให้งานออกมาอย่างประสบผลสำเร็จ เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ไปแล้วควรให้ครูได้ใช้ความสามารถของตนไม่ควรไปออกคำสั่ง บังคับหรือตีกรอบให้กับครู เพราะอาจจะทำให้ครูไม่พอใจและอึดอัดใจที่จะทำงานได้

2. จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอเป็นด้านที่น้อยที่สุด ดังนั้น ประสิทธิภาพของโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ ย่อมต้องมีองค์ประกอบในหลายส่วน เช่นผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูที่ให้ความร่วมมือในด้านการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน และยังเป็นตัวบ่งชี้ที่จะสามารถบอกได้ว่า นักเรียนแต่ละคนมีพัฒนาการไปในทางที่ดียังไร หรือมีข้อบกพร่องไหนที่ต้องแก้ไข เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นในเรื่องของการเรียนให้มากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาให้กับนักเรียน ในการประเมินควรมีเกณฑ์และระยะเวลาในการประเมินอย่างชัดเจนเพื่อให้การประเมินความก้าวหน้าในแต่ละครั้งเป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นมาตรฐาน เมื่อลองพิจารณาในด้านทุ่มเทเวลาในการทำงานจะพบว่า มีค่าคะแนนมากอยู่ในลำดับต้น แสดงให้เห็นว่าการที่โรงเรียนมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนมีค่าน้อยนั้นอาจเห็นได้ว่า เป็นเพราะครูมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายมากทำให้ครูต้องทุ่มเทเวลาในเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องการจัดการเรียนการสอน การเตรียมเอกสารการประเมินต่างๆ กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จึงทำให้ครูอาจมีเวลาในการติดตาม ตรวจสอบ เยี่ยมบ้านนักเรียนได้น้อยลง ซึ่งสัมพันธ์กับค่ามัธยเลขคณิตด้านการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครองที่มีค่าน้อยเป็นลำดับต่อมา จึงเห็นได้ชัดว่า ในการติดตามตรวจสอบนักเรียนนั้น ยังไม่สม่ำเสมอ ครูอาจจะมีการติดต่อกับผู้ปกครองเพื่อสอบถามพัฒนาการ หรือพฤติกรรมเมื่อนักเรียนอยู่ที่บ้าน เป็นระยะที่มีใช้ช่วงเปิดเทอมเพียงอย่างเดียวเพื่อนำมาสรุปเป็นผลการประเมินติดตามนักเรียนได้

3. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ มีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทุกด้านมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการบริหารจัดการเพื่อให้โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพตามมา ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อโรงเรียน จึงควรมีการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยการให้ผู้บริหารและคณะครูได้มีการศึกษาดูงานในโรงเรียนต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงและจัดทำ

แผนกลยุทธ์ภายในโรงเรียนตนเองให้สอดคล้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพได้สมบูรณ์นั้น นักเรียนจำเป็นต้องมี คุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีทักษะชีวิตในการใช้ชีวิตประจำวัน และนักเรียนจะมีคุณภาพได้ นั้นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินและมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ เพื่อให้ให้นักเรียนตื่นตัวในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา และรู้แนวทางในการพัฒนาตนเองโดยมีครูคอย ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาชี้แนะให้กับนักเรียนในทุกครั้งที่มีการประเมิน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มอื่นๆ



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กิติมา ปรีดีโลก. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธนาคารพิมพ์, 2549.
- กนกวรรณ อินทร์น้อย. “กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2553.
- จันทรานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์, 2551.
- ถาวร ยมรัตน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2551.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. “คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี,” วารสารศึกษาศาสตร์ 18,1. มิถุนายน-ตุลาคม 2549.
- จร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2551.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด, 2556.
- บริษัทซีพีแอล คอนซัลติ้ง เอนจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด. **ความหมายของพันธกิจ**, เข้าถึงเมื่อ 25 สิงหาคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://CPL - Consult.com>.
- ประยูร อัครบวรและคณะ. **การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- รัชพล คชชารุ่งโรจน์. **โรงเรียนทันสมัย**. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์, 2548.
- ภรณ์ กীরติบุตร. **การประเมินประสิทธิผลขององค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนส์โตร์, 2529.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ**. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์, 2547.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544.
- วิภาส ทองสุทธิ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : อินทภาษา, 2552.
- วัลลยุทธ อติพัฒน์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

- ศิริพงษ์ เสาภายน. **หลักการบริหารการศึกษาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์, 2550.
- สิร์รานี วสุภัทร. **หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ**. กรุงเทพฯ : ทองกมล, 2552.
- สุวิทย์ มูลคำ. **หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ**. กรุงเทพฯ : ทองกมล, 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว ,2541.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2555.
- \_\_\_\_\_. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2540.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การวิจัยและพัฒนากรอบวุฒิแห่งชาติและวางแผนผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบวุฒิแห่งการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2554.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร. **สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือเส้นทางครุมืออาชีพสำหรับครูผู้ช่วย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2554.
- สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. **รายงานผลการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2556**.
- สันติ บุญภิรมย์. **หลักการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์, 2552.
- สัมมา รณินธ์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : แอล. ที. เพรส จำกัด, 2553.
- อรุณ รักธรรม. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2549.
- อุทุมพร จามรมานและคณะ. **การควบคุม การวัดประเมินผลและการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ. **การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Balk, Robert R. and Jane S. Mouton. **The Manageral Grid**. Houston : Gulf Publishing, Co., 1964.
- Best, John W. **Research in Edu**. Englewood cliffs. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1977.
- Bossert, Steven T. “School Effect.” in **Handbook of Research on Educational Administration: A Project of the American Education Research Association**. New York : Longman, 1988.

- Bruck, W. W. **Leadership as a Function of the Leader the Follower and the Situation** *Journal of Personality* 20 April 1965.
- Brown, William A. “**Organizational Effectiveness in Nonprofit Human Service Organization : The Influence Of the Board of Direct**”. *Dissertation Abstracts International – B* 60, 12 2000.
- Cherrington, David J. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance**. Boston : Allyn & Bacon, 1989, อ้างใน รุ่ง แก้วแดงและ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Fransis, Trusty M. **Administrator/Supervisor Career Ladder** Orientation Manual. Nashville, Tennessee : Tennessee Department of Education, 1986.
- Gilbert, Austin and David Reynolds. “Managing for Improved School Effectiveness : An Interantional Survey.” *School Organization*, 2/3 (1990).
- Gibson, James L, John M. Ivancevich.& James, H.Donnelly. **Organizations : Behavior structure and processes**. 10<sup>th</sup> ed. Boston, Mass.: McGraw – Hill,Inc.,2000.
- \_\_\_\_\_. **Organization : Structure, Process, Behavior**. Dallas, Texas : Business Publication, Inc., 1973.
- Glickman, Carl D. **Supervision of Instruction : A Developmental Approach**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston, MA:Allyn and Bacon, 1990.
- Gordon, Judith R. and others. **Management and Organization**. Biston : Allyn and Bacon, 1990.
- Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Adminisation**. New York Macmillan,1996.
- Hanson, Mark E. **Educational Administration and Organization Behavior**. 4<sup>th</sup> ed. Boston, MA : Allyn and Bacon,1996.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organization : Utilizing Human Resources**. New York : McGraw-Hill Book Co.,1970.
- \_\_\_\_\_. **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources** New Jersey : Prentice-Hall,1974.

- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Educational Administration : Theory Research and Practice.** 6<sup>th</sup> ed. New York : Mc Graw – Hill Inc., 2001.
- \_\_\_\_\_. **Educational Administration : Theory, Research and Practice.** 4<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991.
- Immegart, G L. Leadership and Leader Behavior in **Handbook of Research on Education Administration.** New York : Longman,1988.
- Katz and Kahn. **The Social Psychology of Organization.** 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Krejcie, V R. and D.M. Morgan. “**Determining Sample Size Research Activities**” Education and Psychological Measurement November, 1970.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration.** United State of America : Wadsworth, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Educational Administration : Concepts & Practices.** 5<sup>th</sup> ed. America : Newgen – Austin,Inc., 2008.
- Likert, Rensis. **New Patterns of Management.** New York : McGraw Hill ,1961.
- Mott, Paul E. **The Characteristics of Effective Organizations.** New York : Harper & Row, 1972.
- \_\_\_\_\_. **The Characteristic of Effective Organization.** New York : Macmillan, 1996.
- Napoleon, Hill. **key to Success.** Boston : Allyn and Bacon,1975.
- Nahavandi, Afsaneh and Air R. Malekzadeh. **Organizational Behavior : The Person Organizationa Fit.** New Jersey : Prentice Hall,Inc.1990.
- Reddin, W J. “**The Tri – Dimensional Grid.**” The Canadian Personnel and Industrial Relative Journal January 1966.
- Reid, Ken, David Hopkins. and Peter Holly. **Towards the Effective School.** Oxford : Basic Blackwell Ltd, 1988.
- Sergivanni, Thomas J. **The Principal ship : A Reflective Practice Perspective.**2<sup>nd</sup> ed. Boston, Mass: Allyn and Bacon,1991.
- Smith, Maeshall S. **Effective School A Review.** The Elementary School Journal ,1983.
- Steers, Richard M. **Organization Effectiveness : A Behavioral View.** Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc., 1977.
- Stogdill, Raiph M. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and research.** New York : The Free Press ,1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 241

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นิษฐ์วดี จิรโรจน์ภิญโญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอมรา เมฆฉาย รหัสนักศึกษา 56252349 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร. 0-3421-9136

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

#### 1. ดร. นิษรฐวดี จิรโรจน์ภิญโญ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระศรีอารีย์ สำนักงานเขตพื้นที่การ  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### 2. นางอังคณา ธนะปัญญา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบางมด(ตันเปาว์วิทยาการ) สังกัด  
กรุงเทพมหานคร เขตทุ่งครุ

วุฒิการศึกษา ศาสตราจารย์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษา  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

#### 3. นายระวีง ลีวิชัย

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทุ่งครุ(พิงสายอนุสรณ์) สังกัด  
กรุงเทพมหานคร เขตทุ่งครุ

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษา  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

#### 4. นางฉันทนา สุขคนธวิษ

ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย  
โรงเรียนบางมด(ตันเปาว์วิทยาการ) สังกัดกรุงเทพมหานคร

วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศ  
ศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ  
เจ้าพระยา

#### 5. นางเพ็ญแข ลือหาญ

ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ (คศ.3) การวัดผล  
โรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตทุ่งครุ

วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวัดผลการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.203.2 /2๙๙



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางมด (ตันเปาว์วิทยาคาร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวอมรา เมฆฉาย รหัสนักศึกษา 56252349 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงธนใต้” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/พ.1ร/๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

17 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวอมรมา เมฆฉาย รหัสประจำตัว 56252349 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " พฤติกรรมผู้นำของ  
ผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวม  
ข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้อำนวยการ หรือ  
รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าว  
ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้

โรงเรียนในเขตภาษีเจริญ	
1. โรงเรียนวัดนิมมานรดี	8. โรงเรียนวัดโตนด
2. โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม	9. โรงเรียนวัดกำแพง
3. โรงเรียนวัดชัยฉิมพลี	10. โรงเรียนบางจาก (โกมลประเสริฐอุทิศ)
4. โรงเรียนวัดทองศาลางาม	11. โรงเรียนวัดวิจิตรการนิมิตร
5. โรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย	12. ร.ร.วัดประดู่บางจาก (พ่วงอุทิศ)
6. โรงเรียนวัดอ่างแก้ว (จีบ ปานข้า)	
7. โรงเรียนวัดโคกอน	
โรงเรียนในเขตบางแค	
1. โรงเรียนวัดราชบุรุษบำรุง (งามศิริวิทยาคาร)	7. โรงเรียนบางแค (เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์)
2. โรงเรียนคลองหนองใหญ่ (ทองคำ ปานข้าอนุสรณ์)	8. โรงเรียนเพชรเกษม (จตุรงค์สงครามอนุสรณ์)
3. โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี	9. โรงเรียนวัดศาลาแดง
4. โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ (พุ่มประดับราชบุรุษสามัคคี)	10. โรงเรียนบางแคเหนือ (ชั้น จำนงค์ ฉ่องสวนอ้อยอนุสรณ์)
5. โรงเรียนวัดม่วง	11. โรงเรียนบางเชือกหนัง (พูนบำเพ็ญอนุสรณ์)
6. โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์	12. โรงเรียนบางไผ่ (บ้านนายพันแก้วขาว)
โรงเรียนในเขตหนองแขม	
1. โรงเรียนวัดอุดมรังสี	4. โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล
2. โรงเรียนคลองบางแกว(มนต์ จรัสสิงห์)	5. โรงเรียนประชาบำรุง
3. โรงเรียนวัดหนองแขม (สหราชบุรุษบุรณะ)	6. โรงเรียนบ้านขุนประเทศ
โรงเรียนในเขตบางขุนเทียน	
1. โรงเรียนแก้วข้าท้ออุปถัมภ์	9. โรงเรียนวัดแสมดำ
2. โรงเรียนหมู่บ้านเกาะโพธิ์	10. โรงเรียนราชมนตรี (ปลื้ม-เชื่อมนุกูล)
3. โรงเรียนวัดสะแกงาม	11. โรงเรียนวัดเลา (คณะศิษย์เทพสิทธิอุทิศ)
4. โรงเรียนวัดท่าข้าม	12. โรงเรียนวัดหัวกระบือ
5. โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา	13. โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์
6. โรงเรียนวัดบางกระดี	14. โรงเรียนวัดประชาบำรุง
7. โรงเรียนวัดกก	
8. โรงเรียนศาลเจ้า (หัวนุกูลวิทยา)	

โรงเรียนในเขตบางบอน	
1. โรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร	5. โรงเรียนสถานีพรหมแดน (รักษาสุขราษฎร์ บำรุง)
2. โรงเรียนวัดบางบอน (พิมพ์ จันแต่อุปกัมภ์)	6. โรงเรียนบ้านนายผล (แม่ันสุวรรณอุปกัมภ์)
3. โรงเรียนบ้านนายเหรียญ	7. โรงเรียนบ้านนายสี
4. โรงเรียนพรหมราษฎร์รังสรรค์	8. โรงเรียนวัดนินสุขาราม
โรงเรียนในเขตราษฎร์บูรณะ	
1. โรงเรียนวัดสารอด	4. โรงเรียนวัดประเสริฐสุททาวาส
2. โรงเรียนรัตนจินะอุทิศ	5. โรงเรียนวัดสน
3. โรงเรียนวัดบางปะกอก	6. โรงเรียนวัดแจรงร้อน

ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
B6	234.9667	770.1713	.8662	.9827
B7	235.1667	768.0747	.8158	.9828
B8	235.0333	771.7575	.7408	.9830
B9	234.8667	765.0851	.8812	.9827
B10	235.0667	769.8575	.8383	.9828
B11	234.9667	761.3437	.9208	.9826
B12	235.1667	771.8678	.7728	.9829
B13	235.0667	765.7885	.8843	.9827
B14	235.0000	766.9655	.8447	.9828
B15	235.0667	767.3747	.8041	.9828
B16	234.9667	761.8954	.8314	.9828
B17	234.9333	766.4782	.8497	.9827
B18	234.9000	772.3690	.8665	.9828
B19	234.8000	767.2690	.8868	.9827
B20	234.9333	767.0299	.8855	.9827
B21	234.9000	766.9207	.8872	.9827
C22	234.8333	777.7299	.7897	.9829
C23	235.0667	779.3747	.7015	.9830
C24	235.0000	774.7586	.7546	.9829
C25	235.0333	767.8264	.8304	.9828
C26	234.9000	766.5759	.8467	.9828
C27	234.8000	776.0966	.7753	.9829
C28	234.8000	776.0966	.7753	.9829
C29	234.8667	778.1885	.7113	.9830
C30	235.1000	765.7483	.8476	.9828
C31	234.8333	773.6609	.7780	.9829
C32	234.9333	783.0989	.6965	.9831
C33	234.8333	773.8678	.8304	.9828



C34	234.9000	764.9207	.8841	.9827
C35	234.9000	779.8172	.7993	.9829
C36	234.8333	786.2816	.6779	.9831
C37	234.9000	771.4034	.8313	.9828
C38	235.0000	769.3103	.7915	.9829

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
C39	234.7333	788.1333	.6439	.9832
C40	234.9000	796.9207	.2966	.9836
C41	234.9000	796.9207	.2966	.9836
C42	234.8333	798.9713	.2271	.9837
C43	234.8667	796.8092	.3013	.9836
C44	234.9333	797.9264	.2621	.9837
C45	234.9667	798.6540	.2383	.9837
C46	234.8667	794.3264	.3885	.9835
C47	234.9333	795.0989	.2877	.9837
C48	234.9333	796.6161	.3080	.9836
C49	234.8000	794.9931	.3270	.9836
C50	234.8667	791.2230	.3980	.9835
C51	235.1667	776.5575	.6617	.9831
C52	235.3667	762.0333	.8355	.9828
C53	235.2667	763.5126	.8716	.9827
C54	235.0333	773.8954	.7827	.9829
C55	235.1000	777.8172	.6992	.9830
C56	235.0667	766.4782	.8238	.9828
C57	235.0333	772.3092	.7282	.9830
C58	235.1667	770.5575	.7598	.9829
C59	235.1333	769.5678	.7718	.9829

Reliability Coefficients 54 items

N of Cases = 30.0

Alpha = .9833 Standardized item alpha = .9817

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบทดสอบเพื่อความวิจัย**  
**เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร**  
**กลุ่มกรุงธนใต้**

.....  
**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน 3) ครู 1 คน

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน จำนวน 59 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	จำนวน 16 ข้อ
ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน	จำนวน 38 ข้อ

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกันนี้แล้ว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวอมรา เมฆฉาย)

นักศึกษาปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 094 962 6591

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	( ) 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	( ) 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	( ) 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครู	( ) 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	( ) 05

## ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ	ระดับ 5 หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	อยู่ในระดับมากที่สุด
	ระดับ 4 หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	อยู่ในระดับมาก
	ระดับ 3 หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	อยู่ในระดับปานกลาง
	ระดับ 2 หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	อยู่ในระดับน้อย
	ระดับ 1 หมายถึง	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>พฤติกรรมด้านการบอกกล่าว</b>							
1	ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งให้ครูทราบเสมอว่าควรทำงานอย่างไรเมื่อมอบหมายงานให้						( ) 06
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำในการทำงานอยู่เสมอ						( ) 07
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุม อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างใกล้ชิด						( ) 08
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างงานให้ อย่างชัดเจน						( ) 09
<b>พฤติกรรมด้านการขายความคิด</b>							
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาในการแนะนำงานให้กับครูอยู่เสมอ						( ) 10
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชักชวนให้ครูทำงานด้วยความเต็มใจ						( ) 11
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการอธิบายงานให้กับครูอยู่เสมอ						( ) 12
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความชัดเจนให้กับครูเมื่อมอบหมายงานให้ อยู่เป็นประจำ						( ) 13
<b>พฤติกรรมด้านการมีส่วนร่วม</b>							
9	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการอภิปรายเมื่อมอบหมายงานให้ครูอยู่เสมอ						( ) 14
10	ผู้บริหารสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกับครูอยู่เสมอ						( ) 15
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนเมื่อมอบหมายงานชิ้นนั้นๆ ให้ครูอยู่เสมอ						( ) 16
12	ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้กับครูอยู่เสมอ						( ) 17
13	ผู้บริหารรู้แนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา						( ) 18

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>พฤติกรรมด้านการมอบหมายงาน</b>							
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับครู						( ) 19
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีการดูแลการปฏิบัติงานของครู อย่างเหมาะสม						( ) 20
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ครูตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ						( ) 21

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

**คำชี้แจง** ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ   ระดับ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย</b>							
1	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ สถานที่ ภูมิทัศน์ ของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน						( ) 22
2	สถานศึกษามีการดูแลรักษาสื่ออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้						( ) 23
3	สถานศึกษาจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกตามสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้						( ) 24
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศเรียนรู้ที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมาธิและมีเจตคติที่ดี						( ) 25
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดบรรยากาศ เชิงประชาธิปไตย มีความเป็นมิตรและอบอุ่น มีส่วนร่วมในการทำงาน						( ) 26
<b>พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน</b>							
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมกำหนดภารกิจ ของสถานศึกษา						( ) 27
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรู้สึกรักผูกพัน ต่อสถานศึกษา						( ) 28
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูรู้สึกถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การ						( ) 29

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการจัดลำดับงาน กระบวนการวัดและประเมินผล						( ) 30
10	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีความรับผิดชอบ ในการ ทำงานร่วมกัน						( ) 31
11	ครูมีการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถตรวจสอบได้						( ) 32
<b>มีภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>							
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและประยุกต์ใช้ คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ						( ) 33
13	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอน						( ) 34
14	ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในงานวิชาการ และนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ						( ) 35
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา						( ) 36
16	สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย						( ) 37
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้						( ) 38
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน						( ) 39
<b>มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง</b>							
19	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้ เพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้						( ) 40
20	ครูผู้สอนมีความสามารถที่จะถ่ายทอดให้นักเรียนตระหนักถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้						( ) 41
21	ครูผู้สอนมีการแสดงออกถึงความรอบรู้ในทักษะเบื้องต้น ให้นักเรียนได้เห็นอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่าง						( ) 42
22	ครูผู้สอนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการ เรียนรู้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ						( ) 43
23	ครูผู้สอนมีการส่งเสริมให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วย ตนเอง						( ) 44
24	ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์						( ) 45

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ทุ่มเทเวลาในการทำงาน</b>							
25	ครูผู้สอนทุ่มเทและให้เวลาในการปฏิบัติภารกิจ ของสถานศึกษา						( ) 46
26	ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน						( ) 47
27	ครูผู้สอนมีเวลาให้กับนักเรียนในการฝึก พัฒนาทักษะต่างๆ						( ) 48
28	ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบต่องานอื่นๆที่นอกเหนือจากการสอน						( ) 49
29	ครูผู้สอนมีการอบรม แนะนำ สั่งสอนนักเรียนอยู่เป็นประจำ						( ) 50
<b>มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ</b>							
30	สถานศึกษาพัฒนา ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เป็นรายบุคคล						( ) 51
31	สถานศึกษามีโปรแกรมเพื่อช่วยเหลือแนะนำนักเรียน เป็นรายบุคคล						( ) 52
32	สถานศึกษานำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาพัฒนานักเรียน อยู่เสมอ						( ) 53
33	สถานศึกษามีการฝึกฝนให้นักเรียนทำข้อสอบอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น						( ) 54
34	สถานศึกษามีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง						( ) 55
<b>มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง</b>							
35	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจนเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน						( ) 56
36	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						( ) 57
37	เครือข่ายผู้ปกครองและสถานศึกษาช่วยเหลือในส่วนต่างๆ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดีขึ้น						( ) 58
38	เครือข่ายผู้ปกครองส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย						( ) 59



### ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล                      นางสาวอมรา    เมฆฉาย  
 เกิด                                10 เมษายน 2527  
 ที่อยู่                               98/16 หมู่บ้านคชาเลเจินต์ ราชพฤกษ์ – ปิ่นเกล้า ถนนราชพฤกษ์  
     แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170  
 ที่ทำงาน                         โรงเรียนบางมด(ตันเปาว์วิทยาคาร) แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ  
 10140

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539                      จบชั้นประถมศึกษาปีที่6 โรงเรียนอนุบาลนนทบุรี ต.ปลายบาง อ.บางกรวย  
     จ.นนทบุรี  
 พ.ศ. 2545                      จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่6 โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม แขวงบางพลัด  
     เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700  
 พ.ศ. 2549                      สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาและการแนะแนว)  
     จากสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
 พ.ศ. 2556                      ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
     บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ประวัติการรับราชการ

พ.ศ. 2555                      ครูผู้ช่วย โรงเรียนบางมด(ตันเปาว์วิทยาคาร)  
 พ.ศ. 2557 – ปัจจุบัน        ครู คศ.1 โรงเรียนบางมด(ตันเปาว์วิทยาคาร)