



การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



โดย
นางพัฒนัสสา แก้วคำไสย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



โดย
นางพัฒนัสสา แก้วคำไสย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRUCTURAL EQUATION MODELING ANALYSIS OF PARTICIPATORY
MANAGEMENT TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EFFECTIVENESS
OF SCHOOLS UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร
โดย	นางพัฒนัสสา แก้วคำไสย์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คนบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

630630019 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์ชาติ

คำสำคัญ : การบริหารแบบมีส่วนร่วม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพโรงเรียน

นาง พัทธภัสสา แก้วคำไสย์: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นที่ 4 การออกแบบและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 96 โรงเรียน ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 288 คน และใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม 4) การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม 5) การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร และ 6) การสร้างแรงจูงใจ
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 64 โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลโรงเรียน รวมทั้งมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน

630630019 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : PARTICIPATORY MANAGEMENT/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ EFFECTIVENESS OF SCHOOL

MRS. Panphatsa KAEWKUMSAI : THE STRUCTURAL EQUATION MODELING ANALYSIS OF PARTICIPATORY MANAGEMENT TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EFFECTIVENESS OF SCHOOLS UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

Thesis advisor : Assistant Professor Major Nopadol Chenaksara, RTAR, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the factors of participatory management of schools under the Bangkok Metropolitan Administration 2) the factors of transformational leadership of schools under the Bangkok Metropolitan Administration 3) the factors of effectiveness of schools under the Bangkok Metropolitan Administration, and 4) the structural equation modeling analysis of participatory management, transformational leadership, and effectiveness of schools under the Bangkok Metropolitan Administration. There are 4 steps in conducting the research as follows: Step 1: Study the variables involved in the research, Step 2: Creation and development of research instruments, Step 3: Data collection and data analysis, and Step 4: Design and analysis of the structural equation model. The samples were 96 schools. The respondents were 3 in each school, including school director, head department, and school board committee, totally 288 respondents and used respondent as the unit of analysis. The research instruments were the semi-structured interview and the opinionnaire. The statistical used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling analysis.

The research results found that:

1. The factors of the participatory management of schools under the Bangkok Metropolitan Administration consisted of 1) community support and cooperation 2) participatory in the management of subordinates and stakeholders 3) creating participatory mechanisms 4) creating participatory atmosphere 5) good governance in management and 6) motivation establishment.

2. The factors of the transformational leadership of schools under the Bangkok Metropolitan Administration consisted of 1) idealized influence or charisma 2) inspirational motivation 3) intellectual stimulation and 4) individualized consideration, accurate harmony with empirical data.

3. The factors of the effectiveness of schools under the Bangkok Metropolitan Administration consisted of 1) a safe and orderly environment 2) a clear school mission 3) instructional leadership 4) a climate of high expectations 5) high time on task 6) frequent monitoring of student progress and 7) positive home-school relations, accurate harmony with empirical data.

4. The structural equation modeling analysis of participatory management, transformational leadership, and effectiveness of schools under the Bangkok Metropolitan Administration, accurate harmony with empirical data. Participatory management and transformational leadership influenced the effectiveness of schools under the Bangkok Metropolitan Administration and also able to predict effectiveness of schools at 64%. Participatory management had a direct effected on transformational leadership and school effectiveness, and indirect effected on school effectiveness via transformational leadership, and transformational leadership had a direct effected on school effectiveness.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตา ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และเป็นแบบอย่างแก่ข้าพเจ้า รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์และ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาให้ความรู้และ ข้อเสนอแนะในการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณา ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ให้การสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจ เครื่องมือวิจัย โรงเรียนที่ให้ความอนุเคราะห์ในการหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย และโรงเรียนที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานทุกโรงเรียนที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนปริญญาเอกรุ่น 18 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่เป็นกัลยาณมิตรที่ดีและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกัน และกัน

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัวที่สนับสนุน เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาบุญการี คุณพ่อไพโร คุณแม่ณกแก้ว ศรีนนท์ ตลอดจนครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พัฒนัสสา แก้วคำไสย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
ข้อคำถามของการวิจัย.....	13
สมมติฐานของการวิจัย.....	13
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	31
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	32
ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	33
ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	36
ความเป็นมาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	39
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	39
ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	69

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	77
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	77
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	80
ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	83
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	87
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน.....	102
ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน	103
ความสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน.....	105
ความเป็นมาของประสิทธิผลโรงเรียน.....	107
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน	109
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	120
ความหมายของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	121
ลักษณะการใช้โมเดลสมการโครงสร้าง	123
ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	123
ส่วนประกอบของโมเดลสมการโครงสร้าง	124
ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	124
ประโยชน์ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	128
ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผล โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	129
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	135
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	149
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	149
งานวิจัยในประเทศ	149
งานวิจัยต่างประเทศ	159

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	164
งานวิจัยในประเทศ	164
งานวิจัยต่างประเทศ	172
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน.....	175
งานวิจัยในประเทศ	175
งานวิจัยต่างประเทศ	182
สรุป	185
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	187
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	187
ระเบียบวิธีวิจัย	194
แผนแบบการวิจัย	194
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	195
ตัวแปรที่ศึกษา	196
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	199
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	200
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	201
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	202
สรุป	205
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	206
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	207
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	260
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	268

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equational Modeling: SEM) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร	279
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	283
สรุปผลการวิจัย	284
อภิปรายผล	288
ข้อเสนอแนะการวิจัย	321
ข้อเสนอแนะทั่วไป	321
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	323
รายการอ้างอิง	324
ภาคผนวก	342
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย แบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	343
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือวิจัย ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - Objective Congruence :IOC)	349
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้ เครื่องมือวิจัย ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย เครื่องมือวิจัย	360
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง ตารางการกำหนดขนาดตัวอย่าง	389
ประวัติผู้เขียน	396

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	ดัชนีที่ใช้พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	126
ตารางที่ 2	รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน	139
ตารางที่ 3	ดัชนีที่ใช้พิจารณาตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้อง.....	192
ตารางที่ 4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	196
ตารางที่ 5	สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร.....	209
ตารางที่ 6	ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม	220
ตารางที่ 7	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	228
ตารางที่ 8	ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านการหาคุณภาพเพื่อกำหนดเป็นกระทงคำถามของเครื่องมือวิจัยแล้ว	234
ตารางที่ 9	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	239
ตารางที่ 10	ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	242
ตารางที่ 11	ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล.....	247
ตารางที่ 12	ค่าความแปรปรวนของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	248
ตารางที่ 13	ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกน.....	250
ตารางที่ 14	องค์ประกอบที่ 1	252
ตารางที่ 15	องค์ประกอบที่ 2	253
ตารางที่ 16	องค์ประกอบที่ 3	254
ตารางที่ 17	องค์ประกอบที่ 4	255
ตารางที่ 18	องค์ประกอบที่ 5	256
ตารางที่ 19	องค์ประกอบที่ 6	257

ตารางที่ 20 องค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	259
ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	260
ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้าน การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี.....	261
ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	262
ตารางที่ 24 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านการกระตุ้น ทางปัญญา.....	263
ตารางที่ 25 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านการคำนึง ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	264
ตารางที่ 26 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์	266
ตารางที่ 27 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหลังจากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	267
ตารางที่ 28 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	268
ตารางที่ 29 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบ และปลอดภัย	269

ตารางที่ 30 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านพันธกิจของโรงเรียน มีความชัดเจน.....	270
ตารางที่ 31 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านมีภาวะผู้นำทางการสอน	271
ตารางที่ 32 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านมีบรรยากาศของความคาดหวังสูง	272
ตารางที่ 33 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านทุ่มเทเวลาในการทำงาน	273
ตารางที่ 34 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ.....	274
ตารางที่ 35 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผู้ปกครอง	275
ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	277
ตารางที่ 37 ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.	278
ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	280
ตารางที่ 39 แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	281

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	26
แผนภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบมีส่วนร่วมของชุมชน	43
แผนภาพที่ 3 การพัฒนาภาคราชการและส่งเสริมศักยภาพภาคประชาชน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	47
แผนภาพที่ 4 ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน	52
แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบของการจัดการเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม	55
แผนภาพที่ 6 กลไกการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	57
แผนภาพที่ 7 มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	96
แผนภาพที่ 8 ตัวแบบเส้นทาง (Path Model) แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรการบริหาร แบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน.....	134
แผนภาพที่ 9 โครงสร้างระบบบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	136
แผนภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	193
แผนภาพที่ 11 แผนแบบการวิจัย	194
แผนภาพที่ 12 องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	258
แผนภาพที่ 13 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	265
แผนภาพที่ 14 โมเดลองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	276
แผนภาพที่ 15 โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	279

บทที่ 1

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคพลิกผัน (Disruptive Era) และโลกแห่งอนาคต ทั้งในมิติทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งแม้จะถูกกำหนดให้เป็นโรคประจำถิ่นแต่ยังคงมีรายงานผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตอย่างต่อเนื่อง นับเป็นภัยคุกคามและความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติเป็นวงกว้าง ก่อให้เกิดวิถีชีวิตแนวใหม่ (New Normal Life) ที่มนุษย์ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความเปราะบางของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้เพียงปลายนิ้วสัมผัส มนุษย์เข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วทุกที่ทุกเวลาผ่านหน้าจอสมาร์ทโฟน รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป โลกเสมือนจริงเริ่มเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ในขณะที่สถาบันวิจัยของบริษัท แมคคินซี แอนด์ คอมพานี จำกัด (McKinsey & Company) ระบุว่า ภายในปี 2030 แรงงานมนุษย์ 400-800 ล้านคนทั่วโลกจะถูกเลิกจ้างและถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์ รวมถึงจะมีอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นรองรับโลกแห่งอนาคต โดยในจำนวนนี้ประมาณ 75-375 ล้านคนต้องเปลี่ยนไปทำงานในสาขาอื่นและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อทำอาชีพที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยได้เสนอทางออกคือการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมและภาคการศึกษาเพื่อผลิตคนให้ตรงกับความต้องการของตลาด และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life Long Learning)¹ สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ พบว่า ร้อยละ 60 ของกลุ่มแรงงานช่วงอายุต่ำกว่า 38 ปี ทำงานไม่ตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต² เมื่อทุกคนกำลังเผชิญกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะ VUCA World ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity)

¹ Mckinsey Global Institute, **Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation**, Accessed January 30, 2022, Available from <https://shorturl.asia/GlK3X>

² สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, **ข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาและทำงานในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**, 30 มกราคม 2565, https://www.matichon.co.th/economy/news_941499

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการภายใต้ความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ที่มีหน้าที่หลักในการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการปรับตัวและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองและยั่งยืน คำถามที่ตามมาคือทิศทางของการบริหารการศึกษาคควรเป็นอย่างไร จึงจะทำให้นักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะแห่งอนาคต คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และบรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”³ ประกอบกับ “การศึกษาเป็นอาวุธที่ทรงพลังที่สุดที่สามารถใช้เปลี่ยนโลกได้”⁴ ดังนั้น การที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และใช้ภาวะผู้นำได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ภายใต้ความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครต่อไป



³ "ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนที่ 82 (13 ตุลาคม 2561): 4.

⁴ Nelson Mandela, **The Official Exhibition Learning Resources, Introducing Nelson Mandela**, Accessed January 30, 2022, Available from [https://www.mpm.edu/sites/default/files/images/exhibitions/special/mandela/edu%20pdfs/Intro%20to%20Nelson%20Mandela%20\(Powerpoint\).pdf](https://www.mpm.edu/sites/default/files/images/exhibitions/special/mandela/edu%20pdfs/Intro%20to%20Nelson%20Mandela%20(Powerpoint).pdf)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 วรรค 3 “รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล”⁵

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 8 “การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง” มาตรา 9 (6) “การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น” มาตรา 39 “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” มาตรา 40 “ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ”⁶

จากสาระสำคัญของบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 และหลักการในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กรุงเทพมหานครได้ออกระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2547 ตามความในข้อ 5 “ให้มีคณะกรรมการในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่ง สถานศึกษาละไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสิบห้าคน” ข้อ 15 “คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ (1) เสนอแนวทางการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาของสถานศึกษา (2) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา (3) ให้ความเห็นชอบ

⁵ "รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 (6 เมษายน 2560): 80.

⁶ "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 4-12.

ในการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (4) กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา (5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน (6) ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (7) เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา (8) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ (9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น (10) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีการศึกษา ก่อนเสนอต่อสาธารณชน”⁷

นอกจากนี้แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) มุ่งกำหนดกรอบทิศทางและแนวทางในการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและการพัฒนากรุงเทพมหานคร มีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ 1) โครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการศึกษา มีความคล่องตัว ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ 2) ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ และ 4) ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ⁸ เพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ “ผู้เรียนแห่งมหานครที่พร้อมด้วยคุณธรรม” โดยมีการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) ด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประเด็น ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์คุณภาพการศึกษา

⁷ กรุงเทพมหานคร, **ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2547**, เข้าถึงเมื่อ 30 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/00000075/about_us/O6/Kansuksa/Order_Kammakan_2547.pdf

⁸ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569)** (กรุงเทพฯ: วันไพบุนย์, 2563), 69.

สู่ความเป็นเลิศ พัฒนาผู้เรียนตามอัตลักษณ์แห่งมหานคร ยกระดับประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการ
ดิจิทัลเพื่อการศึกษาและพัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง⁹

จากบทบัญญัติของกฎหมายทุกฉบับที่กล่าวมาและแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) จะเห็นได้ว่า มีหลักการสำคัญที่มุ่งเน้นหลักการ
มีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยมีคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปการทำงาน
โดยลำพังยากที่จะประสบผลสำเร็จแต่ในทางตรงกันข้ามการดำเนินการในรูปคณะกรรมการ
หรือองค์คณะบุคคลจะมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากกว่า การบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน
ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือ
ผู้มีประสบการณ์ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้บุคคลหรือ
กลุ่มบุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะ
ของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนการประเมินผล ให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่
และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร¹⁰ การบริหารแบบมีส่วนร่วม
จึงมีความสำคัญและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทั้งก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี
ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานในทุกระดับ ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน สร้างบรรยากาศ
ในการทำงานที่ดี มีการกระจายงานอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ บุคลากรเกิดความรู้สึก
เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดการระดมความคิดและการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผู้ร่วมงาน
หรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถ ทักษะในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
ตลอดจนมีการปรับปรุงพัฒนางานทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น¹¹
การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของหลักประชาธิปไตยที่เปิดโอกาส
ให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และ
ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า
ถ้าฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเพียงใดก็ยิ่งจะทำให้

⁹ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569)** (กรุงเทพฯ: วันไพนธ์เดย์, 2563), ข-ง.

¹⁰ ธร สุนทรายุทธ, **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556), 496-503.

¹¹ เศรษฐภูมิ เกชาอารี, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **อินดัสเทรียล เทคโนโลยี รีวิว** 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

ทุกคนเข้าใจปัญหาขององค์กรและบทบาทของผู้บริหารมากขึ้นเท่านั้น ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน การมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา และสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและความสำเร็จขององค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันทั้งในด้านจิตใจ อารมณ์ และสังคม ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการธำรงรักษาผู้มีความสามารถที่ดีที่สุดไว้ในองค์กร เป็นการเยียวยาและสร้างขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน การลาออกลดลง ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น¹² และที่สำคัญไปกว่านั้นคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปรัชญาการบริหารที่บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร¹³ และเป็นตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁴ จึงกล่าวได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่มีความสำคัญ และเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม ช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยตรง

อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) และการบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครให้ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนอกจากจะใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้ว จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดโดยผู้นำโรงเรียนจำเป็นต่อการทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลในอนาคต ผู้บริหารหรือผู้นำของโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร¹⁵ องค์กรใดมีผู้นำ ผู้บริหาร หรือแม้แต่บุคลากรที่มีภาวะผู้นำจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จหรือเป็นองค์กรที่ยอดเยี่ยมได้ และบ่อยครั้ง

¹² Prachi Juneja, **Participative Management**, Accessed April 1, 2022, <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>

¹³ Hilary Abell, **Participatory Management**, Accessed March 1, 2022, Available from https://www.project-equity.org/wp-content/uploads/2018/02/Participatory-Management_Overview-and-Case-Study_Project-Equity_2018.pdf

¹⁴ Eviyana Eviyana and others, "Participatory Management in Improving the Quality of Madrasah," **Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam** 9, 2 (Agust 2020): 637-650.

¹⁵ Ken Robinson and Lou Aronica, **Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education** (New York: Viking, 2015).

พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร¹⁶ รวมทั้งมีผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร¹⁷ และเนื่องจากปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานของตนมีความพร้อมที่จะปฏิบัติในบริบทที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารต้องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จได้ด้วยดีและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้กับทั้งบุคลากรและหน่วยงานโดยรวม สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความพร้อมให้กับผู้ตามของตนเองผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”¹⁸ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงผู้คนทั้งด้านอารมณ์ ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐานและเป้าหมายระยะยาว รวมถึงการประเมินแรงจูงใจของผู้ตาม การตอบสนองความต้องการ และการปฏิบัติต่อผู้ตามในฐานะมนุษย์ที่สมบูรณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลที่กระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จมากกว่าที่คาดหวัง เป็นกระบวนการที่รวมเอาความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์และมีวิสัยทัศน์เข้าไว้ด้วยกัน¹⁹

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าการบริหารจัดการในสถานศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ ในสังคมล้วนต้องการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากตัวชี้วัดที่เป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดคือ ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Effectiveness) ซึ่งประสิทธิภาพองค์กรมีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหาร เป็นการแสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งมั่นพัฒนาการดำเนินงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากประสิทธิภาพองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรที่ไม่แสวงหา

¹⁶ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 4-5.

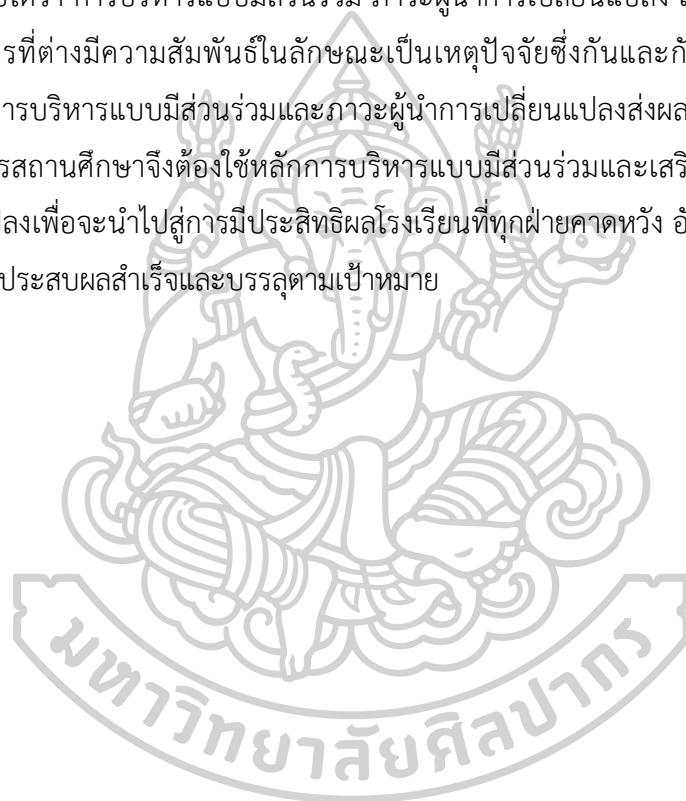
¹⁷ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 269.

¹⁸ มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 78.

¹⁹ Peter Guy Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (California: SAGE, 2019), 263.

กำไรหรือองค์กรภาคเอกชน ซึ่งมักจะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความร่วมมือของครู และการมีส่วนร่วมสนับสนุนของผู้ปกครองและชุมชนมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน²⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของ ซามิร์ (Zamir) ที่กล่าวว่า การศึกษาประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้นำกำหนดนโยบาย เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการออกแบบการฝึกอบรมหลักสูตร ความเป็นผู้นำแก่ครูในอนาคต ความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำของครู เพื่อให้ครูสามารถเป็นผู้นำและสร้างพฤติกรรมเชิงบวกให้แก่นักเรียน ซึ่งจะช่วยพัฒนานักเรียนให้ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่ประสิทธิภาพโรงเรียนได้²¹

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพโรงเรียน นับเป็นตัวแปรที่ต่างมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน และมีแนวคิดทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพโรงเรียนที่ทุกฝ่ายคาดหวัง อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย



²⁰ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 299-311.

²¹ Noor Azizah Zamir, "A Review of School Effectiveness Theory for School Improvement," **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 10, 3 (March 2020): 113-123.

ปัญหาของการวิจัย

จากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในภาพรวมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 437 โรงเรียน ที่กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต²² พบว่ายังมีประเด็นที่เป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2562 ในมาตรา 6 บัญญัติให้กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น²³ ไม่เอื้อให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีสถานะเป็นนิติบุคคล ทำให้การบริหารงานล่าช้าขาดความคล่องตัว ขาดระบบหรือกลไกการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ²⁴ และแม้ว่าการบริหารจัดการศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยคณะบุคคล เป็นการบริหารซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 40 เช่นเดียวกับระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2547 แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครบางแห่งยังไม่ได้ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากรายงานการศึกษารูปแบบโรงเรียนนิติบุคคลกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พ.ศ. 2557 ของกรุงเทพมหานคร พบว่า วัดและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหรือโรงเรียนของกรุงเทพมหานครในระดับน้อย ถึงแม้จะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีผู้แทนศาสนาที่มาจากวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่และเครือข่ายผู้ปกครองของแต่ละโรงเรียนครบตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด แต่พบว่าบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองของแต่ละโรงเรียนยังมีน้อยมาก การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหรือการให้ความร่วมมือมีเฉพาะแต่การอนุญาตให้นำชื่อมาร่วมในฐานะคณะกรรมการเท่านั้น ซึ่งนับว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลการจัดการศึกษาของ

²² สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2564 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: กลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ, 2564), 7.

²³ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2562, เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://bmc.go.th/wp-content/uploads/2020/05/02-%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%8D%E0%B8%B1%E0%B8%95%E0%B8%B4.pdf>

²⁴ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2564 - 2569) (กรุงเทพฯ: วันโพ้นเดย์, 2563), 58-60.

กรุงเทพมหานครยังไม่เป็นไปตามความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง²⁵ นอกจากนี้คณะกรรมการ
 วิสามัญการศึกษาการแก้ไขปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร
 ได้มีข้อเสนอแนะให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกภาคส่วนและทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนา
 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และร่วมกันรับผิดชอบในการขับเคลื่อนให้บรรลุผล โดยดำเนินการ
 พัฒนาคุณภาพการศึกษาในองค์รวมทั้งในด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการ ด้านครู ด้านการบริหาร
 จัดการชั้นเรียน ด้านเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ และด้านทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้²⁶ ในขณะที่
 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด
 สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า การมีส่วนร่วมของครูด้านงานงบประมาณอยู่ในระดับ
 น้อยที่สุด ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดระบบยืม การเบิกจ่าย การควบคุมการใช้
 วัสดุครุภัณฑ์ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการส่งเสริมให้ความรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุให้แก่คณะครูในโรงเรียนทุกคน ไม่ควรเน้นเฉพาะครูที่ทำหน้าที่
 ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุเพียงฝ่ายเดียว ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ครูทุกคนได้มีความรู้ความเข้าใจ
 และสามารถที่จะร่วมกันบริหารงานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุให้เป็นไปตามเป้าหมายของ
 การบริหารงานโรงเรียน²⁷ และจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของสำนักงาน
 ยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าอุปสรรคในการจัดการศึกษา
 ชั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครคือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขาดความเชื่อมโยง
 และการบูรณาการด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 และเป็นเอกภาพ²⁸ นอกจากนี้ยังพบว่ามีกรรณการโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาผ่านสายด่วน 1555
 ศูนย์เรื่องราร้องทุกข์กรุงเทพมหานคร การโพสต์เฟสบุ๊คหรือข่าวจากหนังสือพิมพ์บางฉบับที่สะท้อน
 ให้เห็นว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครบางแห่งไม่ได้ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาส

²⁵ กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา สำนักงานการศึกษา, **ศึกษาสภาพการบริหาร
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร** (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2557).

²⁶ กรุงเทพมหานคร, **รายงานผลการศึกษาของคณะกรรมการวิสามัญการศึกษาการแก้ไข
 ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน
 2565, เข้าถึงได้จาก https://bmc.go.th/wp-content/uploads/2020/06/28_2561.pdf

²⁷ พลวัฒน์ สุทธิไชย, "ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
 สถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร," **วารสารบัณฑิตศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง** 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 20.

²⁸ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, **แผนพัฒนาการศึกษาชั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร
 ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2564 - 2569)** (กรุงเทพฯ: วันโพ้นเดย์, 2563), 60.

ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนาหรือร่วมรับผิดชอบไปด้วยกัน จึงทำให้เห็นภาพปัญหาความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจที่ตรงกันของบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น กรณีกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหลายแห่ง กล่าวหาว่ากำลังเกิดสถานการณ์มีผู้บริหารในสำนักงานเขตบางเขตแจ้งว่ามีผู้ใหญ่ในกทม. ได้ขอความร่วมมือให้จัดซื้อหนังสือเรียน ปีการศึกษา 2565 ของสำนักพิมพ์เอกชนบางแห่งจนสร้างความลำบากใจให้กับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด กทม.²⁹

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นยังมีความเชื่อมโยงและสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำและศักยภาพของผู้บริหารที่มีขีดความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาได้แตกต่างกัน โดยเฉพาะผู้บริหารใหม่ที่ยังมีประสบการณ์ในการบริหารงานไม่มากต้องมีการเรียนรู้และรับมือกับการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเปิดประตูสู่ความสำเร็จในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการโน้มน้าวหรือสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรมีอุดมการณ์ร่วม มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานได้เหนือความคาดหมาย เห็นประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร โดยประสานความร่วมมือระหว่างครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ในด้านประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังจะเห็นได้จากรายงานผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่แม้ว่านักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเมื่อพิจารณาจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 พบว่า วิชาภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 56.94 วิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 29.43 วิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 38.35 และวิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 45.87 ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ วิชาภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 52.79 วิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 21.76 วิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 27.99 และ

²⁹ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐออนไลน์ วันที่ 18 ธันวาคม 2564, ร้อย กมธ. การศึกษา สอบ กทม.ซื้อหนังสือ, เข้าถึงเมื่อ 9 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/2267827>

วิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 31.82 เช่นเดียวกับระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ วิชาภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 40.78 วิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 21.44 วิชาวิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 29.52 วิชาภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 26.76 และวิชาสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 33.44 ในส่วนของอัตราการลาออกของนักเรียน พบปัญหานักเรียนย้ายตามผู้ปกครองหรือออกกลางคัน³⁰ สอดคล้องกับผลสำรวจของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) พบว่า ในปีการศึกษา 2564 จะมีเด็กหลุดออกจากระบบการศึกษาประมาณ 5,654 คน และคาดการณ์ว่าสิ้นปีการศึกษา 2564 จะมีเด็กหลุดจากระบบ 65,000 คน³¹ ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านครูผู้สอน พบว่า ครูมีการย้าย ลาออก และโอนกลับภูมิลำเนาอย่างต่อเนื่อง³² ข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องเร่งยกระดับคุณภาพการบริหารงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) และตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากสภาพปัญหาภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นทั้งวิกฤตและโอกาสที่เป็นความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรมีอุดมการณ์ร่วม และปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมาย โดยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ มีความเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ลดความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เกิดภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้ข้อค้นพบ

³⁰ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2564 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: กลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ, 2564), 21-27.

³¹ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, ผลสำรวจสถานการณ์เด็กหลุดออกนอกระบบหลังเปิดเทอมใหม่ 17 มิถุนายน 2564, เข้าถึงเมื่อ 30 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/news-eef-explore-children-falling-out-of-system-after-new-semester/>

³² สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2565 (กรุงเทพฯ: สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, 2565), 24.

ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อทราบผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
3. องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
4. โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นพหุองค์ประกอบ
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่ง ธร สุนทรายุทธ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล³³ วินัย ดิสงส์ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ วางแผนพัฒนาโรงเรียน โดยร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน ช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน ด้านวิชาการ การพัฒนาครู การพัฒนาอาคารสถานที่ การเงิน วัสดุอุปกรณ์และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 3) การมีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน 4) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการปกครองนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน 5) การมีส่วนร่วมกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน 6) การมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จหรือมีส่วนรับผลประโยชน์³⁴ เศรษฐภูมิ เถาชาลี กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อทัศนคติและจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวทาง 7 ประการ คือ 1) สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม 2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า 3) การให้อำนาจในการตัดสินใจ 4) การกระจายอำนาจในการบริหารและให้อิสระพนักงาน 5) การไว้วางใจซึ่งกันและกัน มอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ 6) เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ 7) มุ่งประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยาอุตสาหกรรมโดยทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์³⁵ พรทิพย์ แก้วมูลคำ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามาทำงานร่วมกัน ร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ รวมถึงกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน และ 2) การมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการสร้างการรับรู้ การยอมรับ และทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มเป้าหมาย

³³ ธร สุนทรายุทธ, **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556), 496-503.

³⁴ วินัย ดิสงส์, **นวัตกรรมการศึกษา ชุดการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ชารอักษร, 2556), 92-94.

³⁵ เศรษฐภูมิ เถาชาลี, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **อินตัสเตรียล เทคโนโลยี รีวิว** 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

ทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย³⁶ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา กล่าวว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการสานสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน นำไปสู่การตอบสนองความต้องการ และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มีลักษณะสำคัญ คือ 1) การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสื่อสารสองทาง 2) เป้าหมายของการมีส่วนร่วมที่มุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การตัดสินใจมีความรอบคอบ เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสเรียนรู้ ร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่ทุกฝ่ายยอมรับมากที่สุด และได้แบ่งระดับของการมีส่วนร่วมไว้ 5 ระดับ คือ 1) การให้ข้อมูลข่าวสาร 2) การปรึกษาหารือ 3) การเข้ามามีบทบาท 4) ความร่วมมือ และ 5) การเสริมอำนาจ³⁷ วันชัย โกลละสุต กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการมุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามแนวทาง 5 ประการ คือ 1) มีการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานโดยมีช่องทางเพื่อการให้ข้อมูลข่าวสารที่กว้างขวางและเข้าถึงได้โดยสะดวก 2) มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) มีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ได้จากประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงาน การตัดสินใจในนโยบายเพื่อตอบสนองความต้องการหรือประโยชน์ของประชาชน 4) เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคมได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาในกิจกรรมของหน่วยงาน และ 5) ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ สามารถเข้าถึงในการจัดกระบวนการและร่วมตรวจสอบความก้าวหน้าหรือผลสำเร็จของการดำเนินงานของหน่วยงานราชการได้³⁸ ไบรแมน (Bryman) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วม 2) เพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคลให้เท่ากับเป้าหมายขององค์กร 3) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร 5) สนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน และ 6) บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ

³⁶ พรทิพย์ แก้วมูลคำ, การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 15-83.

³⁷ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา, คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม กรมอุตุนิยมวิทยา กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://linkdi.me/e0co0>

³⁸ วันชัย โกลละสุต, การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม, เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

ตัดสินใจ³⁹ อุซซี (Uzzi) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 2 ประการ คือ 1) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนและทันสมัยต่อพนักงาน และ 2) พนักงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันและร่วมมืออย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วม⁴⁰ เบียร์ลีน ชนีเบอร์เกอร์ และออสเบิร์น (Beierlein, Schneeberger, and Osburn) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ 6 ประการคือ 1) การให้อำนาจแก่บุคลากร 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 4) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 5) การใช้ความคิดและทักษะการแก้ปัญหา และ 6) การฝึกอบรมบุคลากร การใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน⁴¹ จูเนจา (Juneja) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารนำไปใช้โดยคำนึงถึงความสำคัญของสติปัญญาของมนุษย์ และแสวงหาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับพนักงาน ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดนวัตกรรม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและเกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อองค์กร พนักงานมีความเป็นอิสระและมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และได้กำหนดแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 5 ประการ คือ 1) มิติด้านจริยธรรม (Ethical Dimensions) การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน การตัดสินใจขององค์กรขึ้นอยู่กับการให้อำนาจพนักงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการมอบอำนาจ 2) ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (Proper Channel of Communication) การสื่อสารสองทาง สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แนวคิดและข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) มอบอำนาจให้พนักงาน (Empowers Employees) การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้พนักงานมีโอกาสมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร แสดงความคิดเห็น ได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า มีตำแหน่งที่สูงขึ้น 4) การยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Recognition of Human Dignity) พนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน การให้แนวคิดและข้อเสนอแนะ

³⁹ Alan Bryman, **Leadership and Organizations** (London: Taylor and Francis, 2013), 139.

⁴⁰ Jones Uzzi, **Participative Management: What It Is and Is Not?**, Accessed March 1, 2022, Available from <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>

⁴¹ James G. Beierlein, Kenneth C. Schneeberger, and Donald D. Osburn, "Management Styles" in **Principles of Agribusiness Management**, 5th ed. (Printed in the United States of America, 2014), 293.

สำหรับกระบวนการตัดสินใจขององค์กร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร และ 5) ความพึงพอใจต่อพนักงาน (Psychological Satisfaction to Employee) การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานพึงพอใจและมีความผูกพันกับองค์กร การเคารพในศักดิ์ศรีของบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ผู้บริหารและพนักงานใกล้ชิดกันมากขึ้น รับฟังกันด้วยความเต็มใจ และมีความพึงพอใจในงาน⁴² มุฮัมหมัด (Muhammad) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบในการดำเนินการ 5 ประการ คือ 1) เสนอสิ่งจูงใจที่แตกต่างกันให้พนักงาน นอกเหนือจากสิ่งจูงใจทางการเงิน 2) ให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ 4) ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถมีความเป็นอิสระในการทำงาน และ 5) พนักงานมีส่วนร่วมสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรและมีความรู้สึกบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน⁴³ ฟิเกโรอา (Figueroa) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่มุ่งหมายให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีบทบาทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ภายใต้เงื่อนไขและองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจกัน ผู้นำต้องเชื่อใจพนักงาน มีการมอบอำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจและลงมือทำได้ด้วยตนเอง 2) การสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิกทุกคนในโรงเรียน 3) การประสานงาน มีการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งรูปแบบความสัมพันธ์ของทุกฝ่าย และ 4) การทำงานร่วมกัน เป็นการแสดงออกของวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 ประการแล้ว การพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของสมาชิกในองค์กรร่วมด้วย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง⁴⁴

⁴² Prachi Juneja, **Participative Management**, Accessed April 1, 2022, Available from <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>

⁴³ Khan Zeb Muhammad, "Participative Management in Modern Organizations a Critical Review," **Sarhad Journal of Management Sciences** 2, 1 (June 2016): 27-32.

⁴⁴ Angel Figueroa, **Participative Management, School Management and Organizational Change in Venezuelan Educational Institutions: How to Achieve Participatory Management?** (n.p., 2017), 14-49.

เอเบลล์ (Abell) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารที่บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร⁴⁵ มาเร่ (Mare) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบของการจัดการองค์กร ซึ่งตระหนักถึงความต้องการและสิทธิของพนักงานทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่มีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในด้านการตัดสินใจขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านผลผลิต และได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จไว้ 4 ประการ คือ 1) ประเมินวัฒนธรรม พิจารณาสภาพปัจจุบันขององค์กร 2) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ให้ความรู้และสร้างทักษะใหม่ และ 4) สร้างความน่าเชื่อถือโดยสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย⁴⁶ อพรูจึนา (Uprugina) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 8 องค์ประกอบ คือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมโดยตรงในการจัดการตนเอง 3) การควบคุมซึ่งกันและกัน 4) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 5) การมีค่านิยมและเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน 6) การกำหนดพฤติกรรมของนักเรียนแต่ละคนให้มีความรับผิดชอบร่วมกัน 7) การพัฒนาที่ครอบคลุม และ 8) การใช้ศักยภาพของบุคคลและกลุ่ม⁴⁷ อีวิยานา และคนอื่น ๆ (Eviyana and others) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมครอบคลุมแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน การจัดการ การสั่งการ การกำกับดูแล 2) มีบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งคนหรือหนึ่งฝ่าย 3) มีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน 4) มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรและทรัพยากรจากภายนอก และ 5) มีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์⁴⁸ ยูคัล และการ์ตเนอร์ (Yukl and Gardner) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร กระบวนการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน มีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อ

⁴⁵ Hilary Abell, **Participatory Management**, Accessed March 1, 2022, Available from https://www.project-equity.org/wp-content/uploads/2018/02/Participatory-Management_Overview-and-Case-Study_Project-Equity_2018.pdf

⁴⁶ Jan Mare, **Participative Management** (n.p., 2018), 7-11.

⁴⁷ Polina Uprugina, "Theory and Methods of the Development of Participative Management of Students' Activity in Higher Educational Institutions," **Humanitarian** 1, 6 (2018): 29-31.

⁴⁸ Eviyana Eviyana and others, "Participatory Management in Improving the Quality of Madrasah," **Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam** 9, 2 (Agust 2020): 637-650.

แก้ไขปัญหา สร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น⁴⁹ เบสเซียเรส (Bessieres) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเติมพลังให้ทีมงาน สร้างความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่ม สร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานร่วมกัน และประเมินคุณค่าของแต่ละคน ผู้บริหารมอบอำนาจบางส่วนและกำหนดขอบเขตให้พนักงานตัดสินใจ รวมทั้งเคารพ การตัดสินใจนั้น และได้กำหนดหลักสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 3 ประการ คือ

- 1) อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารต้องให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจในระดับของตนโดยเร็วที่สุด
- 2) สร้างแรงจูงใจในทีม สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร มีส่วนร่วมในการตั้งกฎเกณฑ์และข้อจำกัดต่าง ๆ และ 3) ส่งเสริมความร่วมมือ สื่อสารและทำงาน ร่วมกัน รับฟังและทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา เพื่อนร่วมทีมจะสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและการพัฒนาภายในทีม⁵⁰ ทีมบรรณาธิการของ อินดีด (Indeed Editorial Team) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการให้คำปรึกษา (Consultation Style) 2) รูปแบบการตัดสินใจร่วมกัน (Joint Decision-Making Style) และ 3) พนักงานร่วมเป็นเจ้าของบริษัท (Employee-Owned Company) ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6 ประการ คือ

- 1) พิจารณาหลายความเห็น (Consider Multiple Opinions) และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ให้ข้อมูลกับพนักงาน (Provide Information to Employees) เพื่อให้ทุกคนมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 3) ส่งเสริม การแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ (Encourage Creative Solutions) ทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจ ในการแสดงความคิดเห็น และตั้งเป้าหมายที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย เคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน 4) จ้างคนที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำ (Hire People with Leadership Qualities) เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5) จัดสรรเวลา ในการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Set Aside Times to Share Ideas and have Meetings) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาแนวคิด วางแผน และให้ข้อเสนอแนะแก่องค์กร และ
- 6) ให้การอบรมและพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพ และควรส่งเสริม ให้พนักงานมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

⁴⁹ Gary A. Yukl, and William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9th ed. (Boston: Pearson Education, 2020), 105.

⁵⁰ Florent Bessieres, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://challengeme.online/en/what-is-participative-management/>

(Interpersonal Skills) และ 3) การสื่อสาร (Communication)⁵¹ และ ดูเฟรน (DuFrene) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับขององค์กรในการวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนากลยุทธ์ และการดำเนินการแก้ไข พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 4 กระบวนการ คือ 1) การแบ่งปันข้อมูลให้พนักงานทราบ 2) การฝึกอบรมยกระดับทักษะของพนักงาน 3) การตัดสินใจของพนักงานสามารถมีได้หลายรูปแบบ และ 4) การให้รางวัล ทั้งนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะประสบความสำเร็จได้ต้องคำนึงถึงปัจจัย 7 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องเต็มใจที่จะลดการควบคุมพนักงาน 2) มีการวางแผนอย่างรอบคอบ และเป็นขั้นตอน 3) ผู้บริหารต้องเข้าถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยใจที่เปิดกว้าง เปิดรับแนวคิด และทางเลือกใหม่ ๆ 4) พนักงานต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมและเสนอความคิดเห็น 5) ผู้บริหารควรใช้เวลาแก่พนักงานในการตัดสินใจหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ 6) ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานมาใช้ประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายและสื่อสารให้พนักงานรับรู้ว่าได้มีส่วนร่วม และ 7) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน⁵²

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้หลายทฤษฎีด้วยกัน เช่น ทฤษฎีของ แบบสส์ และอโวลิโอ (Bass and Avolio)⁵³ คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)⁵⁴ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็น

⁵¹ Indeed Editorial Team, **What Is Participative Management? Skills and Strategies**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/participative-management?from=careeradvice-US#1>

⁵² Debbie D. Dufrene, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html>

⁵³ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage, 1994).

⁵⁴ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 6th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017).

ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)⁵⁵ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นแนวคิดร่วมสมัยที่ครอบคลุม ทฤษฎีของนักวิชาการคนอื่น ๆ และได้รับการพัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ในอดีต สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ผู้ตาม และองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้เหมาะสม กับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน มีทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้หลายทฤษฎีด้วยกัน เช่น ทฤษฎีของ สเตียร์ส (Steers)⁵⁶ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel)⁵⁷ คลิกแมน กอร์ดอน และรอสส์-กอร์ดอน (Glickman, Gordon, and Ross-Gordon)⁵⁸ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งกล่าวว่า ประสิทธิภาพ โรงเรียนมีลักษณะ 7 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations) 5) ทุ่มเวลาในการทำงาน (High Time on Task) 6) มีการ ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations)⁵⁹ ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา ภายหลังเหตุการณ์วินาศกรรม 11 กันยายน มีความครอบคลุมทฤษฎีของนักวิชาการคนอื่น ๆ มีองค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนที่พิจารณารอบคลุมทั้งระบบในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กร

⁵⁵ W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, "Transformational Leadership", in *Cases in Leadership*, 5th ed. (California: Sage Publications, 2019), 145-147.

⁵⁶ Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Santa Monica, California: Good Year Publishing, 1977), 59.

⁵⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 9th ed. (New York: McGraw - Hill, 2013).

⁵⁸ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership a Developmental Approach*, 10th ed. (New York: Pearson, 2017), 49.

⁵⁹ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, "School Effectiveness and Productivity" in *Educational Administration: Concepts and Practices*, 7th ed. (California: Sage, 2022), 292-309.

ระบบเปิดในสังคมและมีรายละเอียดการพิจารณาประสิทธิผลที่สอดคล้องกับบริบทของการประเมินประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ชัยวัฒน์ อุทัยแสน ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี⁶⁰ บัณฑิตย์ ลิมนชัยพรกุล ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน⁶¹ ประภัสสร บุญบำเรอ ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ⁶² เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสานุรักษ์ ศึกษาความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นฐานของปัจจัยเชิงปรากฏการณ์⁶³ ศรัณย์ เจียรระโน ศึกษาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา⁶⁴ สุรินทร์ แก้วมณี ศึกษาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา⁶⁵ นุชา สระสม ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบบ้าน วัด โรงเรียนของโรงเรียนวัด

⁶⁰ ชัยวัฒน์ อุทัยแสน, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี," *วารสารมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี* 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 135.

⁶¹ บัณฑิตย์ ลิมนชัยพรกุล, "องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน," *ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 9, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 177.

⁶² ประภัสสร บุญบำเรอ, "การพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม* 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 27.

⁶³ เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสานุรักษ์, "ความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บนพื้นฐานของปัจจัยเชิงปรากฏการณ์," *วารสารวิจัยรำไพพรรณี* 11, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 74.

⁶⁴ ศรัณย์ เจียรระโน, "ารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา," *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* 16, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 52-53.

⁶⁵ สุรินทร์ แก้วมณี, "ารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา," *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร* 19, 1 (มกราคม-มีนาคม 2560): 176-177.

สังกัดกรุงเทพมหานคร⁶⁶ นุชนาด สอนสง ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด⁶⁷ ธนันทร อิมอยู่ ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2⁶⁸ วรณิกา อภัยภักดิ์ ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา⁶⁹ รชนีกร มัคคสมัน ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร⁷⁰ อุบลรัตน์ กรุดมณี ศึกษาสหสัมพันธ์คานานิคอระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก⁷¹ ศิราลักษณ์ บุญเพ็ญ ศึกษาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร⁷² เบอร์ฮานูดดิน (Burhanuddin) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมและ

⁶⁶ นุชา สระสม, "การมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ของโรงเรียนวัด สังกัดกรุงเทพมหานคร " **วารสารการบริหารการศึกษา มศว** 15, 3 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 62.

⁶⁷ นุชนาด สอนสง, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด," **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต** 4, 6 (สิงหาคม 2561): 115.

⁶⁸ ธนันทร อิมอยู่, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2," **วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 297.

⁶⁹ วรณิกา อภัยภักดิ์, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา," **วารสารมหาจุฬาริชาการ** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 198.

⁷⁰ รชนีกร มัคคสมัน และอุมาพร ไชยจำเริญ, "กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร," **วารสารวิจัยและนวัตกรรมสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 19-20.

⁷¹ อุบลรัตน์ กรุดมณี, "สหสัมพันธ์คานานิคอระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), ง.

⁷² ศิราลักษณ์ บุญเพ็ญ, **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร**, เข้าถึงเมื่อ 4 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat17/6214060015.pdf>

ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของพนักงาน: การศึกษาในมหาวิทยาลัยมาลังอินโดนีเซีย⁷³ เพทคอฟสกา (Petkovska) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่: หลักฐานจากอุตสาหกรรมยานยนต์⁷⁴ โมนิกา และเวียร์่า (Monika and Viera) ศึกษาลักษณะรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม⁷⁵ นาเดแรน (Naderan) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจในการทำงานของลูกจ้างในหน่วยงานกองทุนของจังหวัดกอลเลสแทน อิหร่าน⁷⁶ แอบเบซี และนอริ (Abbasi and Noori) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนกับการพัฒนาทุนทางสังคมของครูจากมุมมองของผู้บริหารและของครูมัธยมศึกษาตอนต้น อำเภอการาจ 3⁷⁷ บุตเลซี (Buthelezi) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอกุทงกูลู⁷⁸ บุตเลซี และเกมเดตี (Buthelezi and Gamede) ศึกษาความท้าทายที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องเผชิญเกี่ยวกับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารแบบ

⁷³ Burhanuddin, "Participative Management and Its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia" (Degree of Doctor of Philosophy, School of education, Faculty of the Professions, Adelaide University, Indonesia, 2013), xi.

⁷⁴ Miodraga Stefanovska Petkovska, "Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry," **Serbian Journal of Management** 10, 1 (2015): 75.

⁷⁵ Rolková Monika and Farkašová Viera, "The Features of Participative Management Style," **Procedia Economics and Finance** 23, (2015): 1383.

⁷⁶ R. Naderan, "The Relationship between Participative Management and Employees' Motivation," **International Journal of Basic Sciences & Applied Research** 4, 4 (2015): 230.

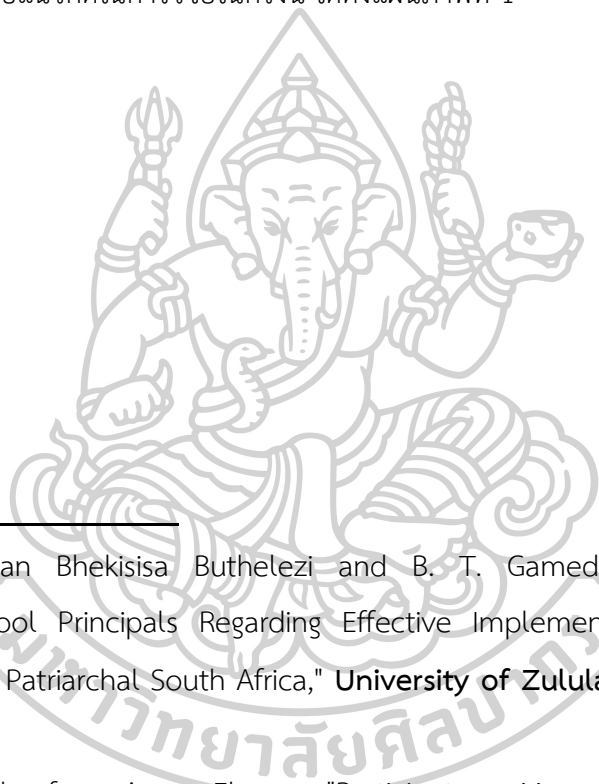
⁷⁷ E. Abbasi and S. Keshavarz Noori, "Study on the Relationship between Participatory Management in Schools and Teachers' Development of Social Capital from Managers and Teachers Views of Secondary School Teachers Karaj District 3," **Journal of Fundamental and Applied** 8, 3 (2016): 231.

⁷⁸ Alan Bhekisisa Buthelezi, "Participative Management at Secondary Schools in the Uthungulu District" (Degree of Doctor of Education in the Department of Social Science Education at the University of Zululand, 2016), 3.

มีส่วนร่วมในแอฟริกาใต้⁷⁹ อิบูนู (Ebunu) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐริเวอร์ส⁸⁰ เกรซ (Grace) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาชีพ และผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอกัน ไนจีเรีย⁸¹ และ ทิจานี (Tijani) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ: เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับประสิทธิผลโรงเรียนในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย⁸²

5. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้ตั้งแผนภาพที่ 1

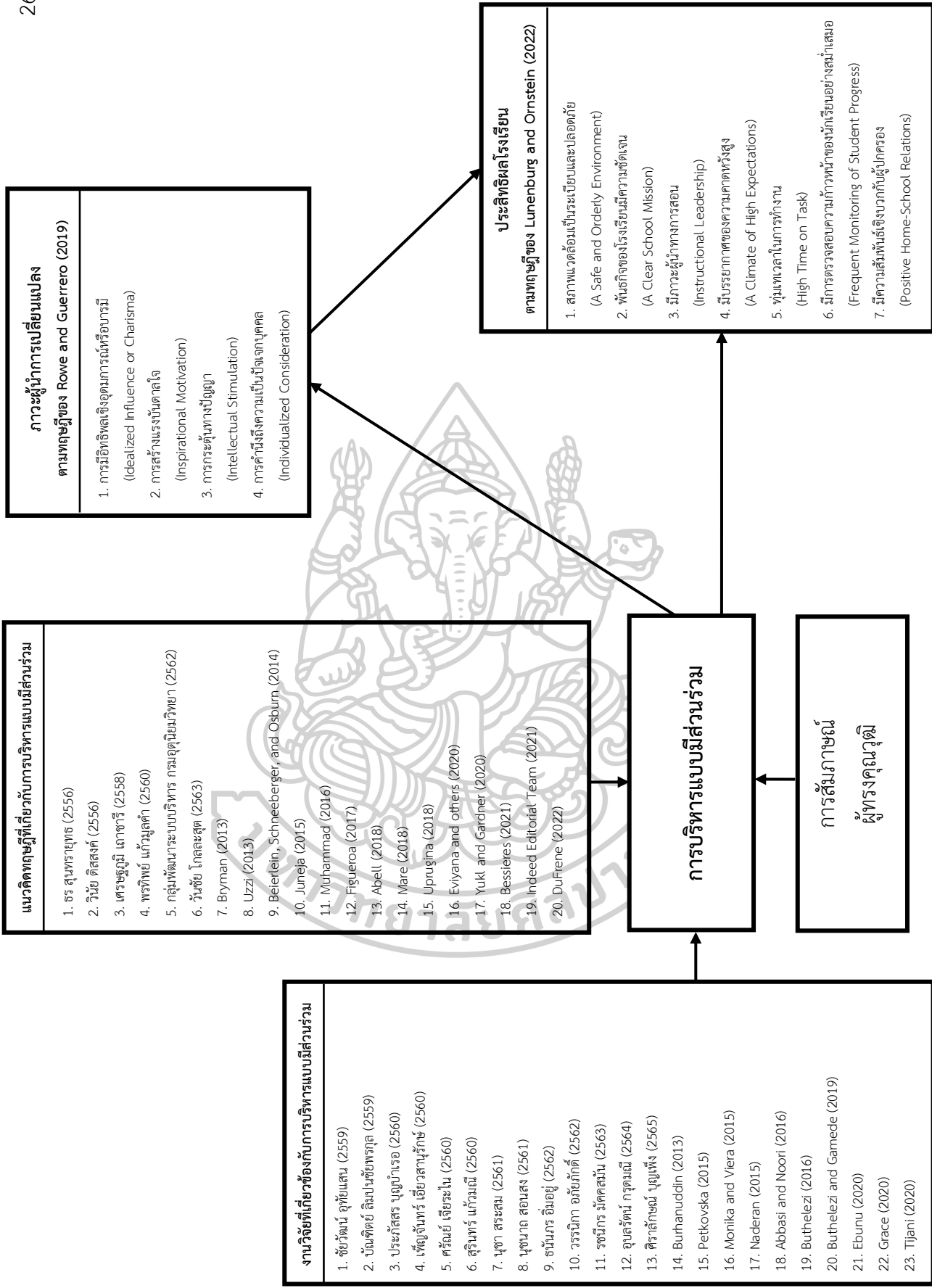


⁷⁹ Alan Bhekisisa Buthelezi and B. T. Gamede, "Challenges Facing Secondary School Principals Regarding Effective Implementation of Participative Management in Patriarchal South Africa," **University of Zululand, African Journals** 17, 4 (2019): 2.

⁸⁰ Akpofure Anna Ebunu, "Participatory Management for Enhancing Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Rivers State," **Advances in Social Sciences Research Journal** 7, 5 (2020): 145.

⁸¹ A. F. Grace, Oladejo, Maruff Akinwale and Oladejo, Muhideen Adewale, "Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria," **Journal of Learning for Development** 7, 2 (2020): 161.

⁸² Abdulganiyu Adebayo Tijani, "Participatory Decision Making: An Effective Tool for School Effectiveness in Kwara State, Nigeria," **HONAI: International Journal for Educational, Social, Political & Cultural Studies** 3, 1 (May 2020): 1.



แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. ฐร สุทธิพร (2556)
2. วินัย ดิลลรงค์ (2556)
3. เศรษฐภูมิ เตชาจารี (2558)
4. พรทิพย์ แก้วมุลคำ (2560)
5. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา (2562)
6. วันชัย โกลดระสุด (2563)
7. Bryman (2013)
8. Uzzi (2013)
9. Beierlein, Schneberger, and Osburn (2014)
10. Juneja (2015)
11. Muhammad (2016)
12. Figueroa (2017)
13. Abell (2018)
14. Mare (2018)
15. Uprugha (2018)
16. Eviyana and others (2020)
17. Yukl and Gardner (2020)
18. Bessieres (2021)
19. Indeed Editorial Team (2021)
20. DuFiene (2022)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ตามทฤษฎีของ Rowe and Guerrero (2019)

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการมี (Idealized Influence or Charisma)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ประสิทธิภาพของ Lunenburg and Ornstein (2022)

1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment)
2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission)
3. มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership)
4. มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations)
5. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task)
6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress)
7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. ชัยรัตน์ อุทัยแสน (2559)
2. บัณฑิตย์ ลิมปนะชัยพรกุล (2559)
3. ประภัสสร บุญบัวโรอ (2560)
4. เพ็ญจันทร์ เอียวสาสุรักษ์ (2560)
5. ศรีณีย์ เจริญโน (2560)
6. สุรินทร์ แก้วมณี (2560)
7. นุชา สรรสม (2561)
8. นุชนาด สอนสง (2561)
9. ธนินกร อิมออยู่ (2562)
10. วรณิกา อภัยภักดิ์ (2562)
11. รพีกร มัคคสมัน (2563)
12. อุบลรัตน์ กุดมณี (2564)
13. ศิราลักษณ์ บุญเพ็ง (2565)
14. Burhanuddin (2013)
15. Petkovska (2015)
16. Monika and Viera (2015)
17. Naderan (2015)
18. Abbasi and Noori (2016)
19. Buthelezi (2016)
20. Buthelezi and Gamede (2019)
21. Ebunu (2020)
22. Grace (2020)
23. Tijani (2020)

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุดมศึกษา, **คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม กรมอุดมศึกษา กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://linkdi.me/e0co0>

: ชัยวัฒน์ อุทัยแสน, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี," **วารสารมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 135.

: ธนันทร อิมอยู่, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2," **วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 297.

: ธร สุนทรายุทธ, **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556), 496-503.

: นุชา สระสม, "การมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ของโรงเรียนวัด สังกัดกรุงเทพมหานคร," **วารสารการบริหารการศึกษา มศว** 15, 3 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 62.

: นุชนาถ สอนสง, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด," **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต** 4, 6 (สิงหาคม 2561): 115.

: บัณฑิตย์ ลิ้มปนชัยพรกุล, "องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน," **ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 9, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 177.

: ประภัสสร บุญบำเรอ, "การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 27.

: พรทิพย์ แก้วมูลคำ, **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 15-83.

: เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสานุรักษ์, "ความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บนพื้นฐานของปัจจัยเชิงปรากฏการณ์," **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 11, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 74.

: รชนิกร มัคคสมัน, "กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร," **วารสารวิจัยและนวัตกรรมสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 19-20.

: วันชัย โกลละสุด, **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

: วรณิกา อภัยภักดิ์, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา," **วารสารมหาจุฬาริชาการ** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 198.

: วินัย ดิสงส์, **นวัตกรรมการศึกษา ชุดการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ชารอักษร, 2556), 92-94.

: ศรีณย์ เจียรระโน, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา," **วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 16, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 52-53.

: ศิราลักษณ์ บุญเพ็ง, **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร**, เข้าถึงเมื่อ 4 มิถุนายน 2565 เข้าถึงได้จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat17/6214060015.pdf>

: เศรษฐภูมิ เกชาจารี, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **อินดัสเตรียล เทคโนโลยี รีวิว** 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

: สุรินทร์ แก้วมณี, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์กรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา," **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 19, 1 (มกราคม-มีนาคม 2560): 176-177.

: อุบลรัตน์ กรุดมณี, "สหสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), ง.

: Abdulganiyu Adebayo Tijani, "Participatory Decision Making: An Effective Tool for School effectiveness in Kwara State, Nigeria," **HONAI: International Journal for Educational, Social, Political & Cultural Studies** 3, 1 (May 2020): 1.

: A. F. Grace, Oladejo, Maruff Akinwale and Oladejo, Muhideen Adewale, "Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria," **Journal of Learning for Development** 7, 2 (2020): 161.

: Akpofure Anna Ebunu, "Participatory Management for Enhancing Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Rivers State," **Advances in Social Sciences Research Journal** 7, 5 (2020): 145.

: Alan Bhekisisa Buthelezi and B. T. Gamede, "Challenges Facing Secondary School Principals Regarding Effective Implementation of Participative Management in Patriarchal South Africa," **University of Zululand, African Journals** 17, 4 (2019): 2.

: Alan Bhekisisa Buthelezi, "Participative Management at Secondary Schools in the Uthungulu District" (Degree of Doctor of Education in the Department of Social Science Education at the University of Zululand, 2016), 3.

: Alan Bryman, **Leadership and Organizations** (London: Taylor and Francis, 2013), 139.

: Angel Figueroa, **Participative Management, School Management and Organizational Change in Venezuelan Educational Institutions: How to Achieve Participatory Management?** (n.p., 2017), 14-49.

: Burhanuddin, "Participative Management and Its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia" (Degree of Doctor of Philosophy, School of education, Faculty of the Professions, Adelaide University, Indonesia, 2013), xi.

: Debbie D. Dufrene, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html>

: E. Abbasi and S. Keshavarz Noori, "Study on the Relationship between Participatory Management in Schools and Teachers' Development of Social Capital from Managers and Teachers Views of Secondary School Teachers Karaj District 3," **Journal of Fundamental and Applied** 8, 3 (2016): 231.

: Eviyana Eviyana and others, "Participatory Management in Improving the Quality of Madrasah," **Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam** 9, 2 (Agust 2020): 637-650.

: Florent Bessieres, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://challengeme.online/en/what-is-participative-management/>

: Fred C. Lunenburg and Allan Ornstein, **"School Effectiveness and Productivity" in Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: Sage, 2022), 292-309.

: Gary A. Yukl, and William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9th ed. (Boston: Pearson Education, 2020), 105.

: Hilary Abell, **Participatory Management**, Accessed March 1, 2022, Available from https://www.project-equity.org/wp-content/uploads/2018/02/Participatory-Management_Overview-and-Case-Study_Project-Equity_2018.p

: Indeed Editorial Team, **What Is Participative Management? Skills and Strategies**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/participative-management?from=careeradvice-US#1>

: James G. Beierlein, Kenneth C. Schneeberger, and Donald D. Osburn, **"Management Styles" in Principles of Agribusiness Management**, 5th ed. (Printed in the United States of America, 2014), 293.

: Jan Mare, **Participative Management** (n.p., 2018), 7-11.

: Jones Uzzi, **Participative Management: What It Is and Is Not?**, Accessed April 1, 2022, Available from <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>

: Khan Zeb Muhammad, "Participative Management in Modern Organizations a Critical Review," **Sarhad Journal of Management Sciences** 2, 1 (June 2016): 27-32.

: Miodraga Stefanovska - Petkovska, "Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry," **Serbian Journal of Management** 10, 1 (2015): 75.

: Polina Uprugina, "Theory and Methods of the Development of Participative Management of Students' Activity in Higher Educational Institutions," **Humanitarian** 1, 6 (2018): 29-31.

: Prachi Juneja, **Participative Management**, Accessed April 1, 2022, Available from <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>

: R. Naderan, "The Relationship between Participative Management and Employees' Motivation," **International Journal of Basic Sciences & Applied Research** 4, 4 (2015): 230.

: Rolková Monika and Farkašová Viera, "The Features of Participative Management Style," **Procedia Economics and Finance** 23, (2015): 1383.

: W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, **"Transformational Leadership" in Cases in Leadership**, 5th ed. (California: Sage, 2019), 145-171.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง หมายถึง เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ยืนยันโครงสร้างของทฤษฎีว่าสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรทุกชุดพร้อมกันในโมเดลเดียว ในงานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมอบอำนาจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือและรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เป็นแบบอย่างที่ดี โดยเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของผู้ตามในทางบวก สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามตระหนักในพันธกิจและทำงานบรรลุผลสำเร็จเหนือความคาดหมาย ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตน มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) พุ่มพเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) เพื่อทราบผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากตำรา เอกสารวิชาการ บทความ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นกุญแจดอกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การให้คุณค่าและเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมีความแตกต่างจากในอดีตที่เป็นการบริหารจัดการเชิงเดี่ยว ดังจะเห็นได้จากในระยะเริ่มแรกของการปฏิวัติอุตสาหกรรม แนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มีอิทธิพลค่อนข้างสูง องค์กรจะให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีลักษณะของการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหาร มุ่งเน้นการสั่งการและสายบังคับบัญชาจากบนลงล่าง พนักงานเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง โดยฝ่ายบริหารไม่ใส่ใจต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน และมองพนักงานเป็นเสมือนเครื่องจักรที่ต้องผลิตหรือทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้เป็นข้อจำกัดที่อาจทำให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาด เกิดความขัดแย้ง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย ขาดแรงจูงใจภายใน และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว ต่อมาภายหลังเมื่อแนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมมีบทบาทมากขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน ทำให้เกิดแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดหลักการกระจายอำนาจและหลักประชาธิปไตยที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารที่ทุกคนเข้าถึงสื่อ

เทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น สถานศึกษาเป็นหน่วยย่อยของระบบสังคมที่ต้องมีการพึ่งพากัน การบริหารการศึกษาจึงไม่ใช่หน้าที่ของส่วนราชการแต่เพียงลำพังอีกต่อไป หากแต่เป็นการศึกษาสำหรับทุกคน (Education for All) การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรและภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน และการประเมินผล รวมถึงการระดมทรัพยากรต่าง ๆ จะเป็นการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่ส่งผลให้เกิดความสามัคคี การยอมรับนับถือ การไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกันในการยกระดับคุณภาพของการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลากหลาย ดังนี้

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ดร. สุนทรายุทธ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจนการประเมินผล ให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร⁸³ ในขณะที่ พิณสุดา สิริธรงค์ศรี กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะเป็นเจ้าของงานร่วมกันของกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)⁸⁴ เช่นเดียวกับ ประภาพรณ รักเลี้ยง กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เข้ามามีส่วนร่วมตามความเหมาะสม ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมสนับสนุน ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมรับผิดชอบผลงานที่ออกมา ร่วมภาคภูมิใจในผลงานหรือรางวัลที่เกิดจากการร่วมกันปฏิบัติงาน หรือรับข้อตำหนิที่เกิดขึ้น นั่นคือ ร่วมทั้งผิดและชอบ⁸⁵ ในขณะที่ เศรษฐภูมิ เกาชาวี กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขา

⁸³ ดร. สุนทรายุทธ, **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556), 496-503.

⁸⁴ พิณสุดา สิริธรงค์ศรี, "รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชน" ใน **รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.dpu.ac.th/ces/upload/km/1392026465.pdf>

⁸⁵ ประภาพรณ รักเลี้ยง, **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 124.

ในการแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง⁸⁶ สอดคล้องกับ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารในองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นการสร้าง แรงจูงใจ ความรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกที่เข้าร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ร่วมวางแผนโครงการ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผลองค์กรภายใต้พื้นฐานของความเป็น ประชาธิปไตย ลดความขัดแย้งภายในองค์กร และสร้างผลประโยชน์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ขององค์กร⁸⁷ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารราชการที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยมีการจัดระบบงานหรือ วิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่เอื้อต่อ การเปิดโอกาสให้ประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ⁸⁸ ซึ่งมีความหมายเหมือนกับแนวคิดของ พรทิพย์ แก้วมูลคำ ที่กล่าวว่า การบริหารราชการแบบมี ส่วนร่วม หมายถึง การบริหารราชการที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงานและการประเมินผล โดยมีการจัดระบบงานหรือ วิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่เอื้อต่อ การเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ⁸⁹ เช่นเดียวกับ วันชัย โกลละสุด กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กร หรือต่างองค์กรได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จ ทั้งนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหาร

⁸⁶ เศรษฐภูมิ เกชาอารี. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," อิน്ടสเตอร์เรียล เทคโนโลยี รีวิว 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

⁸⁷ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," วารสารมหา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 176.

⁸⁸ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 16.

⁸⁹ พรทิพย์ แก้วมูลคำ, การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่ การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 15-83.

เป็นเกณฑ์⁹⁰ ในขณะที่ อากีริส (Argyris) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์การด้วยความเต็มใจ⁹¹ ในขณะที่ ยูคล์ และการ์ดเนอร์ (Yukl and Gardner) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น⁹² เช่นเดียวกับ รอบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญร่วมกับผู้บังคับบัญชา⁹³ ส่วน สวานส์เบอร์ก (Swansburg) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยการมอบอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงไปสู่พนักงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และหน้าที่การมอบอำนาจ รวมถึงภาระงานและควมรับผิดชอบด้านต่าง ๆ ซึ่งพนักงานต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น⁹⁴ ในขณะที่ จูเนจา (Juneja) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁹⁵ ส่วน เบสเซียเรส (Bessieres) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ต้องใช้ความร่วมมือของบุคลากร มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความมุ่งมั่นและพัฒนาความคิดริเริ่มภายในทีมงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจบางส่วน และจำเป็นที่ทีมจะต้องตัดสินใจร่วมกันว่าจะใช้วิธีใดในการแก้ไขปัญหา สิ่งสำคัญคือต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจระหว่างทีม โดยเน้นที่ความเคารพและความร่วมมือ

⁹⁰ วันชัย โกลละสุด, **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

⁹¹ Chris Argyris, **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness** (Homewood: Irwin-Dorsey, 1964), 21.

⁹² Gary A. Yukl, and William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9th ed. (Boston: Pearson Education, 2020), 105.

⁹³ Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, 3rd ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1990), 356.

⁹⁴ Russell C. Swansburg, **Management and Leadership for Nurse Managers**, 2nd ed. (Boston: Jones and Bartlett, 1996), 390.

⁹⁵ Prachi Juneja, **Participative Management**, Accessed April 1, 2022, Available from <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>

จากทุกคน⁹⁶ และทีมบรรณาธิการของอินดีด (Indeed Editorial Team) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง โครงสร้างความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้คนจากหลายระดับขององค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรับฟังคำติชมและขอข้อมูลจากพนักงาน⁹⁷

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมอบอำนาจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือและรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ดร. สุนทรายุทธ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจในปัญหาของหน่วยงาน การเพิ่มค่าจ้างนั้นไม่ใช่สิ่งจูงใจให้ทำงานได้เต็มที่แต่การให้รางวัลด้วยการชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติ กลับเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังในการทำงาน เมื่อประสบความสำเร็จคนทำงานย่อมมีความภาคภูมิใจแม้จะไม่ได้เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นการตอบแทนก็ตาม⁹⁸

เศรษฐภูมิ เกชาวารี กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความรู้รักสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับภายในองค์กร
2. ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น
3. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี มีการกระจายงานอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ
4. เป็นการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร เนื่องจากเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

⁹⁶ Florent Bessieres, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://challengeme.online/en/what-is-participative-management/>

⁹⁷ Indeed Editorial Team, **What Is Participative Management? Skills and Strategies**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/participative-management?from=careeradvice-US#1>

⁹⁸ ดร. สุนทรายุทธ, **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556), 496-503.

5. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
 6. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดคนเดียว
 7. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น
 8. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
 9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถ และทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น
 10. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น⁹⁹
- ถวิลวดี บุรีกุล กล่าวว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้
- การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ประชาชนเกิดความตระหนักถึงสิทธิของตน และเกิดจิตสำนึกสาธารณะที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยไม่ปล่อยให้ เป็นอำนาจของข้าราชการแต่เพียงลำพัง เกิดความร่วมมือร่วมใจของประชาชนและหน่วยงานของรัฐ ความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการของประชาชน เกิดการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานของรัฐ เกิดความยั่งยืนของโครงการ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของข้าราชการและประชาชน โดยข้าราชการมีความเข้าใจในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการอำนวยความสะดวกให้ประชาชน สนองความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ริเริ่มโครงการ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมสนับสนุน ร่วมทำ ร่วมรับผล และร่วมติดตามตรวจสอบ ส่วนประชาชนมีความเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ มีความรับผิดชอบร่วมกัน ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการทำงานของข้าราชการ เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ารัฐ ภาคราชการหรือ จังหวัดได้ให้ข้อมูล รับฟังความคิดเห็น ความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ และพร้อมที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหา จึงทำให้ประชาชนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานโครงการ¹⁰⁰

⁹⁹ เศรษฐภูมิ เกาชาวี. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," *อินดัสตรีเอล เทคโนโลยี รีวิว* 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

¹⁰⁰ ถวิลวดี บุรีกุล, "การเสริมสร้างการเมืองภาคพลเมืองโดยการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด," *วารสารสถาบันพระปกเกล้า* 6, 2 (2563): 1-16.

วันชัย โกลละสุต กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการองค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้
3. เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผล วิจารณ์การเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด (ระดมสมอง) ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจได้
4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้¹⁰¹

จุนจา (Juneja) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดหลักที่อยู่เบื้องหลังรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่ได้เป็นเพียงการใช้ทุนทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังทำให้มีการใช้ทุนมนุษย์ทางปัญญา และอารมณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้คนในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของพนักงานทุกคน ในทางกลับกัน จะเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน ปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน พนักงานที่มีแรงจูงใจ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่ใหญ่ที่สุดขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการธำรงรักษาผู้มีความสามารถที่ดีที่สุดไว้ในองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการตัดสินใจร่วมเป็นการเยียวยาและสร้างขวัญกำลังใจ ทำให้การลาออกของพนักงานลดลง พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น การใช้การตัดสินใจร่วมกันในระดับหนึ่งในองค์กร อาจทำงานสำเร็จได้อย่างมหัศจรรย์¹⁰²

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นหลักการบริหารที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กรได้นำเอาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อส่วนรวม เห็นคุณค่าของตนเองและได้รับการยอมรับ เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ เสริมสร้างความสามัคคี

¹⁰¹ วันชัย โกลละสุต, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

¹⁰² Prachi Juneja, **Participative Management**, Accessed April 1, 2022, Available from <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>

และบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและช่องว่างของการสื่อสารในองค์กร เป็นการดำรงรักษาผู้มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ลดการลาออก และมีขวัญกำลังใจที่ดี ส่งผลให้การทำงานมีความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเป็นมาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management: PM) เป็นแนวทางการจัดการร่วมสมัย มีวิวัฒนาการมาจากแนวทางการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) โดยฟอลเลต (Follet) นักทฤษฎีชาวอเมริกัน ได้ริเริ่มแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมผ่านบทความเรื่อง Dynamics Administration ที่มีสาระสำคัญให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และคำนึงถึงพนักงานมากกว่าเรื่องเงินเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังได้นำเสนอกฎของสถานการณ์ (Law of Situation) เพื่อทำให้หัวหน้าและลูกน้องเข้าใจสภาพการทำงานและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในแนวระนาบ และการตัดสินใจที่มีระบบ แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนโดย เมโย (Mayo) บิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ และ โรธลิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมถูกนำมาใช้ตั้งแต่ปี 1920 มีต้นกำเนิดมาจากนักเขียนส่วนใหญ่ในวรรณกรรมทางวิชาการ จนถึงงานเขียนของนักวิชาการหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในแวดวงอุตสาหกรรมมีการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการทดลองที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Experiments) ซึ่งผลการทดลองแสดงให้เห็นว่าคนงานพึงพอใจ มีแรงจูงใจ และทำงานได้ดีขึ้น เมื่อรับรู้ว่าการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีแสงสว่างเพียงพอ จากอดีตถึงปัจจุบันมีนักวิชาการจำนวนมากที่ยังคงให้ความสนใจศึกษาวิจัย และได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดร่วมสมัยที่มีการนำมาใช้ในการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ธ สุนทรายุทธ ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล¹⁰³

วินัย ดิสงส์ ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ วางแผนพัฒนาโรงเรียน โดยร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี
2. การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานและช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนด้านวิชาการ การพัฒนาครู การพัฒนาอาคารสถานที่ การเงิน วัสดุอุปกรณ์และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
3. การมีส่วนร่วมแก้ปัญหาของโรงเรียน
4. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการปกครองนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน
5. การมีส่วนร่วมกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน
6. การมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จหรือมีส่วนรับผลประโยชน์¹⁰⁴

พิณสุตา สิริธรรังศรี ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การสัมภาษณ์ กรณีศึกษาเชิงลึก และการสังเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมมนาฯ รับฟังความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ภูมิภาคและกรุงเทพมหานคร และได้เสนอแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน โดยกล่าวว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนเกิดจากแนวคิด ดังนี้

1. การศึกษาเป็นเรื่องของทุกคน ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย อัตลักษณ์ และวิถีชีวิตของชุมชนอย่างยั่งยืน
2. การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าอย่างรู้เท่าทัน ทันโลก ทันเหตุการณ์ ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่ดี สามารถดำรงตนอยู่ในชุมชนและสังคม ทั้งสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างมีความสุข

¹⁰³ ธร สุนทรายุทธ, **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556), 496-503.

¹⁰⁴ วินัย ดิสงส์, **นวัตกรรมการศึกษา ชุดการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ธารอักษร, 2556), 92-94.

มีความรักเพื่อนมนุษย์ ท้องถิ่น ความเป็นไทยและประเทศชาติ มีสุขภาพะทั้งด้านกาย จิตสังคม และสติปัญญา เป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

แนวคิดดังกล่าวยึดหลักการมีส่วนร่วมของครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน โดยมีการดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามขั้นตอน ดังนี้

1. ร่วมคิด สถานศึกษาจัดทำประชาคมครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชน และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน เพื่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

2. ร่วมตัดสินใจ เมื่อมีกิจกรรมใดที่ต้องฟังความเห็นและตัดสินใจร่วมกัน ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการและส่วนได้ส่วนเสียของผู้เรียนและประชาชน ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีการตัดสินใจร่วมกันบนพื้นฐานของข้อมูลของสถานศึกษาและชุมชน

3. ร่วมวางแผน โดยมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันตามการจัดทำประชาคม ทั้งแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และมีการกำหนดโครงการกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนร่วมกัน

4. ร่วมดำเนินการ เมื่อมีการมอบหมายการดำเนินงานใด ๆ ของสถานศึกษาที่เกิดจากการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียมีการดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ ตามภารกิจหน้าที่ที่กำหนดร่วมกัน

5. ร่วมรับผิดชอบ เมื่อมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและผลของการดำเนินงานทั้งด้านบวกและด้านลบ ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียจะมีการรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นร่วมกันโดยไม่ทอดทิ้งให้เป็นปัญหาของผู้ใดผู้หนึ่ง ความรับผิดชอบดังกล่าวเป็นไปตามระดับของความรับผิดชอบ เช่น ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงาน ครูมีหน้าที่สอน จัดประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ ภูมิปัญญาช่วยสอน ชุมชนทำหน้าที่สนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมการเรียนรู้ และระดมทรัพยากร

6. ร่วมแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาอันเกิดจากการบริหารจัดการหรือดำเนินงาน ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียมีการหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวร่วมกันให้ลุล่วงด้วยดี

7. ร่วมติดตามประเมินผล ระหว่างการดำเนินงานและหลังการดำเนินงาน ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียมีการติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกัน ในกิจกรรมการประเมินผลการเรียนพ่อแม่ผู้ปกครองหรือภูมิปัญญาสามารถเข้ามามีส่วนในการประเมินผู้เรียนด้วย

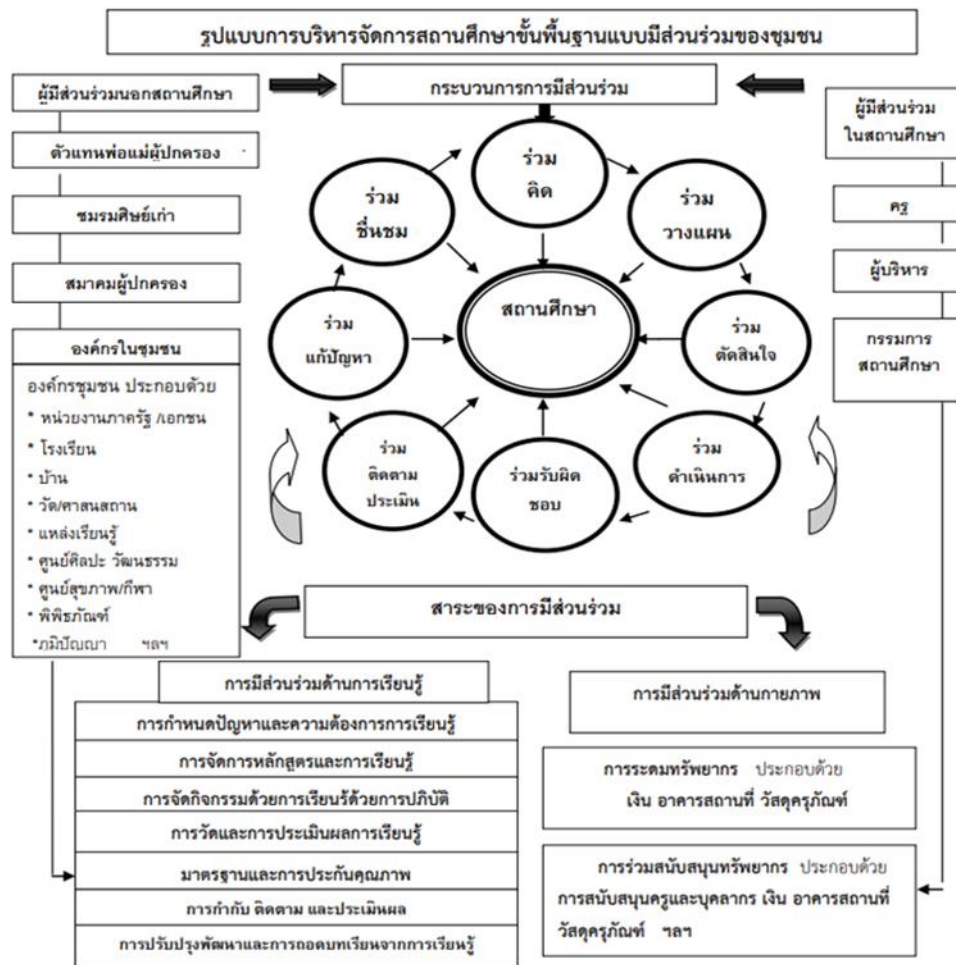
8. ร่วมชื่นชมผลสำเร็จ เมื่อเกิดผลผลิต ผลลัพธ์หรือความสำเร็จอันเกิดจากการบริหารจัดการร่วมกัน ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจและชื่นชม

ในผลสำเร็จนั้น ๆ ร่วมกัน เช่น การร่วมแสดงความยินดี การยกย่องให้เกียรติ การมอบรางวัล ตลอดจนการถอดบทเรียนร่วมกัน

สาระสำคัญในการมีส่วนร่วมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) การมีส่วนร่วมด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการทางการศึกษาร่วมกัน การจัดทำหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรหรือสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติร่วมกัน เช่น การเป็นครูภูมิปัญญา การร่วมสอน การจัดแหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มาตรฐานและการประกันคุณภาพ การกำกับติดตามและประเมินผล การปรับปรุงพัฒนาและการถอดบทเรียนจากการเรียนรู้ 2) การมีส่วนร่วมทางกายภาพ ได้แก่ การร่วมระดมทรัพยากร เช่น เงิน อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ การร่วมสนับสนุนทรัพยากร เช่น การสนับสนุนครูและบุคลากร เงิน อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีข้อจำกัด คือ ใช้เวลาปรับตัวทางการบริหารสำหรับครู ผู้บริหารที่เคยบริหารจัดการแบบไม่มีส่วนร่วมหรือบริหารเฉพาะภายในโรงเรียน เกิดการต่อต้านจากผู้บริหารและครูในกรณีที่บริหารจัดการแบบไม่โปร่งใส และชุมชนบางชุมชนอ่อนแอและไม่ร่วมมือ จำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตามแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารและครูตระหนักและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนว่าจะช่วยให้สถานศึกษาบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
2. เสริมพลังชุมชน (Empower) โดยการทำความเข้าใจและให้ความรู้ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู บุคลากร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสถานศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ชัดเจนในการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้งระบบ แทนที่จะเป็นการเข้ามามีส่วนร่วมด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพียงด้านเดียว รวมทั้งการจัดระบบการตอบสนองการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมดังกล่าวต้องมีการตกลงร่วมกันว่าควรให้ร่วมมากน้อยเพียงใดในแต่ละกิจกรรม ตามความรู้ความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างกันในแต่ละชุมชน
4. ให้นำรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนดังกล่าวนี้เป็นฐานการบริหารจัดการของโรงเรียนในทุกรูปแบบที่โรงเรียนเลือกใช้

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบมีส่วนร่วมของชุมชน
 ดึงแผนภาพต่อไปนี้¹⁰⁵



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบมีส่วนร่วมของชุมชน
 ที่มา: พิณสุตา สิริธรงค์ศรี, "รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชน" ใน
 รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก
<https://www.dpu.ac.th/ces/upload/km/1392026465.pdf>

¹⁰⁵ พิณสุตา สิริธรงค์ศรี, "รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชน"
 ใน รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก
<https://www.dpu.ac.th/ces/upload/km/1392026465.pdf>

เศรษฐภูมิ เกชาชรี ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะส่งผลต่อทัศนคติ การปฏิบัติงานและการกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ต้องสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม โดยควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยการที่ผู้บังคับบัญชาได้ขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน

2. จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้นผู้บังคับบัญชา ควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) กับเป้าหมายองค์กร (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน

3. การให้อำนาจในการตัดสินใจ เป็นการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงาน ที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนผู้บริหารทุกคน ในการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

4. การกระจายอำนาจในการบริหาร เป็นการใช้คณะกรรมการและกลุ่มงานเฉพาะกิจ ในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกับพนักงานในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

5. การไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร เป็นการมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ ความสามารถ และมีการมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะ (Multi Skill)

6. เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจ และพร้อมที่ปฏิบัติงาน เต็มกำลังสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ โดยมีข้อควรคำนึงในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารที่มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมควรคำนึงปัจจัยดังนี้ 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างดังกล่าวแล้วค้นหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย 2) ความเป็นบุคคลทั้งตัว ในการที่ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าใจบุคคลทั้งตัวต้องมองในภาพรวม ทั้งองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคม สมาคมที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรต้องมีการกระทำหลายประการที่เป็นไปเนื่องมาจากองค์ประกอบดังกล่าว แรงจูงใจในการทำงานจะเกิดแตกต่างกันไป 3) แนวโน้มพฤติกรรม เมื่อได้รับแรงกระตุ้น คือผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดเนื่องจากสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงออกอันเนื่องมาจากความต้องการทางกาย ทางสังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากหลายองค์ประกอบ ถ้าผู้บริหารที่มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมสามารถคาดการณ์แนวโน้ม

พฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นของพนักงานได้แน่นอน หรือค่อนข้างแน่นอน คือรู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเมื่อได้รับแรงกระตุ้นต่าง ๆ ก็ยอมใช้ตัวกระตุ้นนั้น ๆ จูงใจการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ศักดิ์ศรีของความเป็นคน พนักงานทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรีของความเป็นคนในตนเอง นักจิตวิทยาากลุ่มมนุษยนิยมจะเน้นความสำคัญในเรื่องเหล่านี้ โดยจะมองว่ามนุษย์มีศักดิ์ศรี ศักยภาพ ความสามารถ ความดีความงามในความเป็นมนุษย์ของตน ทุกคนควรมีสติธิเสรีภาพ ความเสมอภาคในฐานะที่เกิดมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจึงอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นคนดังกล่าว ไม่ควรทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติเยี่ยงเครื่องจักรหรือสัตว์โลกประเภทอื่น

7. มุ่งประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีการศึกษาครอบคลุมถึงการผลิตและการใช้สินค้า รวมทั้งการจัดบริการในวงการเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและการจัดการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมแล้วจะมุ่งศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ ของงานอุตสาหกรรมทุกประเภท และทุกระดับ ผลจากการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานอุตสาหกรรมเหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อส่งเสริมกระบวนการผลิตด้านอุตสาหกรรมและนำไปใช้ประกอบการแก้ไขปัญหาของงานอุตสาหกรรม¹⁰⁶

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความสำคัญที่บุคลากรและกลุ่มงานให้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารที่มีประสิทธิภาพในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารนิยมมอบหมายและกระจายอำนาจของตนสู่บุคคลผู้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ จึงเป็นการช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้บริหารลง และสามารถใช้เวลาในเรื่องสำคัญอื่น ๆ ได้มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ช่วยให้งานในระดับล่าง มีความหมายและท้าทายมากขึ้น ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารแบบประชาธิปไตยที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรโดยรูปแบบการบริหารในปัจจุบัน ได้แก่ การปรึกษาหารือ กลุ่มคุณภาพ ระบบข้อเสนอแนะ และระบบส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นลักษณะเน้นการกระจายอำนาจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนในการตัดสินใจ มีความรู้ความเข้าใจ และมีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ เป็นการให้ความสำคัญกับสมาชิกในการได้

¹⁰⁶ เศรษฐภูมิ เถาซารี. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," อินดัสเตรียล เทคโนโลยี รีวิว 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมในผลประโยชน์ และร่วมในการประเมินผล แก้ปัญหา ร่วมกัน เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้บริหารต้องอาศัยปัจจัยหลากหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบให้มีส่วนร่วม ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีจิตวิทยาสังคม ทฤษฎีการสร้างผู้นำ และทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ โดยผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการ เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีม อาศัยหลักการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวิเคราะห์ ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมวางแผนตามกระบวนการมีส่วนร่วมของทฤษฎี 4 ขั้นตอน เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ
3. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล
4. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์¹⁰⁷

พรทิพย์ แก้วมูลคำ ได้เสนอแนวคิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม โดยกล่าวว่าการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) เป็นการจัดการบริหารราชการแผ่นดินตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งจะนำไปสู่ระบบราชการที่มีคุณลักษณะสำคัญตามหลักธรรมาภิบาล คือ เป็นระบบราชการที่มีความสุจริต โปร่งใส เปิดเผยข้อมูล เทียงธรรม มีการบริหารงานที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมุ่งประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ การส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจะบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบและกระบวนการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ มีการปรับระบบและกลไกการบริหารราชการและพัฒนาทักษะและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อรองรับการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งต้องพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของภาคประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ซึ่งต้องมีการพัฒนาใน 2 ส่วนพร้อม ๆ กัน คือ การพัฒนาจากภายในภาคราชการ (Inside-Out Approach) และการพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ (Outside-In Approach) ดังแผนภาพต่อไปนี้

¹⁰⁷ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 179-186.



แผนภาพที่ 3 การพัฒนาภาคราชการและส่งเสริมศักยภาพภาคประชาชน เพื่อการบรรลุเป้าหมายการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

ที่มา: พรทิพย์ แก้วมูลคำ, **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 16.

การพัฒนาจากภายในภาคราชการ (Inside-Out Approach) เป็นการพัฒนาระบบราชการที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบบริหารงานให้เอื้อต่อการสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพของข้าราชการ และสร้างความรู้ความเข้าใจตลอดจนทักษะในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้กับข้าราชการระดับต่าง ๆ และมีการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการสรรหาส่วนราชการที่มีวิธีการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่โดดเด่นหรือมีแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้เป็นหน่วยงานตัวอย่าง และเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีแก่ส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการและการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

การพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ (Outside-In Approach) เป็นการสร้างศักยภาพและโอกาส (Empowerment and Enabling) ให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยการสร้างกลไกเครือข่ายภาคประชาสังคม เพื่อผลักดันการบริหารราชการไปสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และการส่งเสริมให้มีการจัดเวทีประชุมเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจ ประสานงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มขีดความสามารถ และเพิ่มโอกาสของภาคประชาสังคมและชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริการสาธารณะ การติดตามตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นแนวคิดในการบริหารราชการที่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยเน้นการปฏิบัติงานที่ให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทในลักษณะหุ้นส่วนที่ครอบคลุมตั้งแต่การริเริ่มการดำเนินงานหรือดำเนินโครงการ การจัดทำ

งบประมาณโครงการ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับเปลี่ยนระบบราชการไปสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน เงื่อนไขสำคัญของหน่วยงานภาครัฐในการปรับเปลี่ยนระบบราชการเพื่อพัฒนาไปสู่การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับองค์กร (Organizational Level) เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่น จัดตั้งหน่วยงาน กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย หรืองบประมาณด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

2. ระดับสถาบัน (Institutional Level) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การปรับกระบวนการทัศนคติของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานกับประชาชนในลักษณะเป็นหุ้นส่วน และการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย มีการออกกฎเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นที่รับรู้และเข้าใจจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของคนในองค์กร

3. ระดับบุคลากร (Individual Level) เป็นการสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการฝึกทักษะบุคลากรในองค์กรให้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานกับประชาชน เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการมีส่วนร่วมของประชาชน ทักษะการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทักษะการบริหารความขัดแย้ง ตลอดจนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

การปรับเปลี่ยนดังกล่าว มียุทธวิธีในการสร้างระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) การสร้างหลักการ (Principles) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรจำเป็นต้องริเริ่มด้วยการสร้างหลักการหรือกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรว่าด้วยการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม หลักการนี้ยังรวมถึงการสร้างค่านิยม (Values) ที่เป็นแนวทางในกระบวนการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน 2) การจัดโครงสร้างและการจัดการ (Structures and Arrangements) โดยต้องมีการจัดโครงสร้างขององค์กรและระบบบริหารงานเพื่อรองรับการขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เช่น การกำหนดให้มีโครงสร้างหน่วยงาน การกำหนดตำแหน่งหรืออัตรากำลังเพื่อรับผิดชอบในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน 3) การเสริมอำนาจภาคประชาชน การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับภาคประชาชนในลักษณะที่มีความหมาย (Meaningful Relationship) กล่าวคือ เพื่อให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะเท่าเทียมกับภาครัฐ ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วน (Partners) ซึ่งจำเป็นต้องสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งให้ประชาชน เช่น ส่งเสริมให้ภาคประชาชนทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะเครือข่าย ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ และเฉลียวฉลาด เป็นตัวของตัวเอง โดยภาครัฐไม่เข้าไปครอบงำในกระบวนการมีส่วนร่วมของ

ประชาชน นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หมายถึง กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสังคมเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ต่าง ๆ ร่วมกำหนดแนวทางที่สังคมโดยรวมเห็นว่าควรจะดำเนินการไปในทิศทางนั้น เช่น หน่วยงานที่มีภารกิจด้านการพัฒนาเศรษฐกิจเชื่อว่าการพัฒนาประเทศโดยเน้นการเจริญเติบโตจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามกระแสพระราชดำรัส

2. การมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการสร้างการรับรู้ความเข้าใจ การยอมรับ ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้ปฏิบัติตามนโยบาย เช่น ข้าราชการประจำทั้งในการบริหารราชการส่วนกลางและการบริหารราชการส่วนภูมิภาค กลุ่มที่สอง ได้แก่ ประชาชน ตลอดจนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และการมีทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติตามนโยบายและประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นโยบายบรรลุผลสัมฤทธิ์¹⁰⁸

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา กล่าวว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสานสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน นำไปสู่การตอบสนองความต้องการและเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน มีลักษณะสำคัญ คือ 1) การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสื่อสารสองทาง ทั้งช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) เป้าหมายของการมีส่วนร่วมที่มุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อทำให้การตัดสินใจดีขึ้น มีความรอบคอบ เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสเรียนรู้ร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่ทุกฝ่ายยอมรับมากที่สุด ทำให้เกิดผลเชิงลบและอคติน้อยที่สุด ซึ่งการทำงานร่วมกับภาคประชาชนให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจเงื่อนไขการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีเสรีภาพในการเข้าร่วม คือ มีอิสระที่จะเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่ก็ได้ โดยการเข้ามามีส่วนร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ 2) การมีความเสมอภาคในการเข้าร่วมกิจกรรม ทุกคนที่เข้าร่วมในกิจกรรมต้องมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ 3) ความรู้ความสามารถของผู้เข้ามามีส่วนร่วม คือ ต้องมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งหากกิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรมก็จะทำให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นไม่ได้ แสดงว่า

¹⁰⁸ พรทิพย์ แก้วมูลคำ, การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 15-83.

จะต้องมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและศักยภาพให้เขาเหล่านั้นก่อน เพื่อให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

การบริหารกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม ควรคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่เรียกว่า “4S” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. Starting Early กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนต้องดำเนินการก่อนมีการตัดสินใจ โดยควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ

2. Stakeholders กระบวนการมีส่วนร่วมที่ต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (Inclusive) โดยเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมหรือได้รับผลกระทบทางบวกหรือทางลบ

3. Suitability การเลือกรูปแบบหรือเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชนต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาจากประเภทและขนาดของโครงการ ความหลากหลายและลักษณะที่แตกต่างกันของพื้นที่ ตลอดจนความแตกต่างด้านวัฒนธรรม สังคม ค่านิยม และระดับความสนใจของชุมชน

4. Sincerity กระบวนการมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับความจริงใจ เปิดเผย ชื่อสัตย์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารสองทางตลอดเวลา โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและพอเพียงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการแสดงออกถึงความจริงใจในที่นี้คือการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ประชาชนหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับมีผลต่อการตัดสินใจของหน่วยงานเพียงใด

การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนต้องให้ความสำคัญกับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน เนื่องจากจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่สะท้อนถึงบทบาทและอิทธิพลของประชาชน โดยใช้ตัวแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนของสมาคมการมีส่วนร่วมสากล (International Association for Public Participation - IAP2) ที่เรียกว่า Public Participation Spectrum 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (To Inform) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นสิทธิพื้นฐานของประชาชนในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานของภาครัฐ โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง ถูกต้อง ทันสมัย และประชาชนสามารถเข้าถึงได้ เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่ถือว่าเป็นขั้นพื้นฐานและมีความสำคัญมาก ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมในระดับนี้อยู่ในลักษณะการให้ข้อมูลทางเดียวจากภาครัฐสู่ประชาชน

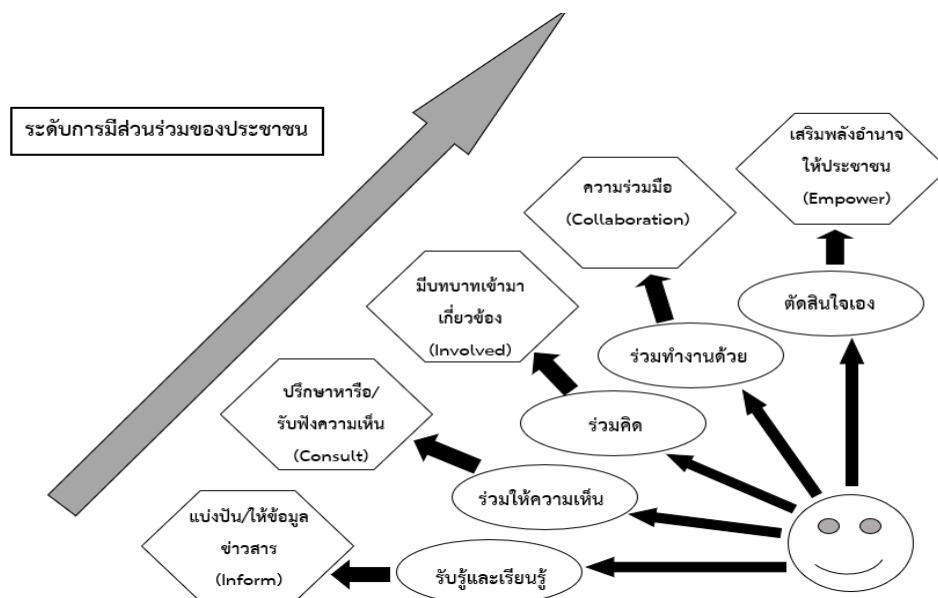
ระดับที่ 2 การปรึกษาหารือ (To Consult) เป็นการเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และแสดงความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการ การปฏิบัติงาน

ของหน่วยงานของรัฐอย่างอิสระและเป็นระบบ โดยหน่วยงานภาครัฐจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และประเด็นที่ประชาชนเป็นห่วงไปประกอบเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายหรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงานและประกอบการตัดสินใจ

ระดับที่ 3 การเข้ามามีบทบาท (To Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างรัฐกับประชาชนอย่างจริงจังและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน โครงการและวิธีการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่จัดระบบอำนวยความสะดวก ยอมรับ การเสนอแนะและการตัดสินใจร่วมกับภาคประชาชน การมีส่วนร่วมระดับนี้มักดำเนินการในรูปแบบ คณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม

ระดับที่ 4 ความร่วมมือ (To Collaborate) เป็นการให้บทบาทของประชาชนในระดับสูง มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การเป็นหุ้นส่วนกับประชาชนในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่การระบุ ปัญหา พัฒนาทางเลือก และแนวทางแก้ไข รวมทั้งการเป็นภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน ภาครัฐ ดังนั้นการมีส่วนร่วมในระดับนี้คือการสัญญากับประชาชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าจะร่วมงานกับประชาชนเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและแนวความคิดใหม่ รวมทั้งนำข้อเสนอแนะของประชาชนมาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความคิดเห็นของประชาชนจะสะท้อนออกมาในการตัดสินใจที่ค่อนข้างสูง รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ เช่น คณะกรรมการร่วม ภาครัฐและเอกชน คณะที่ปรึกษาภาคประชาชน

ระดับที่ 5 การเสริมอำนาจประชาชน (Empower) เป็นระดับที่บทบาทของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูงสุด เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ โดยหน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการตามการตัดสินใจของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูงสุดนี้เน้นให้ประชาชนมีบทบาทในการบริหารจัดการ โดยเป็นผู้ดำเนินการกิจ และภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมในระดับนี้ ได้แก่ การลงประชามติหรือสภาเมือง แสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4 ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน
ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา, คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม กรมอุตุนิยมวิทยา กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www3.tmd.go.th/media/PDF>

นอกจากนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา ได้นำเสนอเทคนิคการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. เทคนิคการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ อันดีระหว่างส่วนราชการกับประชาชนหรือชุมชนในหลักวิชาการ แนวทางปฏิบัติ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ในประเด็นที่จะดำเนินการให้แก่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของสื่อโฆษณา สิ่งพิมพ์ เอกสารชี้แจง หรือการบรรยายให้ข้อมูลความรู้ ให้ทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

2. เทคนิคการมีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น มีวัตถุประสงค์เพื่อได้ข้อมูลความจริง มุมมอง ความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ ความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนหรือชุมชนในพื้นที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับภารกิจที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบ และผลประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวมในท้องถิ่น รวมทั้งเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. เทคนิคการมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชน ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม หรือเป็นหุ้นส่วนโครงการ เพื่อพิจารณาตัดสินใจดำเนินงาน ตั้งแต่ขั้นกำหนดนโยบาย วางแผนโครงการ และดำเนินกิจกรรม ซึ่งอาจทำในรูปของคณะกรรมการร่วม

ระหว่างภาครัฐและประชาชน หรือแต่งตั้งตัวแทนประชาชนเข้ามาเป็นคณะที่ปรึกษาร่วมของโครงการ¹⁰⁹

ถวิลวดี บุรีกุล ได้เสนอแนวคิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด โดยกล่าวว่าการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจัดเป็นการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ เป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยที่การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารสองทางซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินงาน และการร่วมรับผลประโยชน์ โดยวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือการให้ข้อมูลต่อสาธารณชน และให้สาธารณชนได้แสดงความคิดเห็นต่อโครงการและการตัดสินใจต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของประชาชนทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ แสดงความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ติดตามตรวจสอบและรับผลด้วยการคาดหวังว่าการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจะช่วยเสริมสร้างการเมืองภาคพลเมือง และการเมืองภาคพลเมืองจะเอื้อต่อการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้การที่จะดำเนินการให้เกิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมได้สำเร็จนั้นเนื่องจากการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจ ตระหนักในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ทีมงานมีความเข้มแข็ง ไม่ทิ้งงาน กล้ายอมรับเทคนิคใหม่ มีกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มโครงการ มีที่ปรึกษาที่เอาใจใส่และให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง มีภาคส่วนต่าง ๆ ให้ความร่วมมือตั้งแต่ภาคประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัด มีการบูรณาการ ประชาชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน การจัดรูปแบบการทำงานให้มีคณะทำงานทุกระดับทำให้การทำงานในทุกระดับอย่างจริงจังและมีความรับผิดชอบ ทุกคนทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ นอกจากนี้การดำเนินการเลือกใช้กลยุทธ์การอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการระบบเปิดให้แก่ตัวแทนหน่วยงานระดับจังหวัด โดยใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับบริบทข้าราชการ เมื่อข้าราชการที่ผ่านการอบรมนำไปดำเนินการจะส่งผลให้ประชาชนและข้าราชการมีการเรียนรู้และเกิดความตระหนักหลังจากได้ปฏิบัติจริงและเห็นผลในการดำเนินการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม มีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ โดยตั้งคณะทำงานที่มาจากหลายภาคส่วนในหลายระดับของการทำงานที่มีการดำเนินงานและความรับผิดชอบต่างกัน¹¹⁰

¹⁰⁹ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา, **คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม กรมอุตุนิยมวิทยา กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www3.tmd.go.th/media/PDF>

¹¹⁰ ถวิลวดี บุรีกุล, "การเสริมสร้างการเมืองภาคพลเมืองโดยการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด," **วารสารสถาบันพระปกเกล้า** 6, 2 (2563): 1-16.

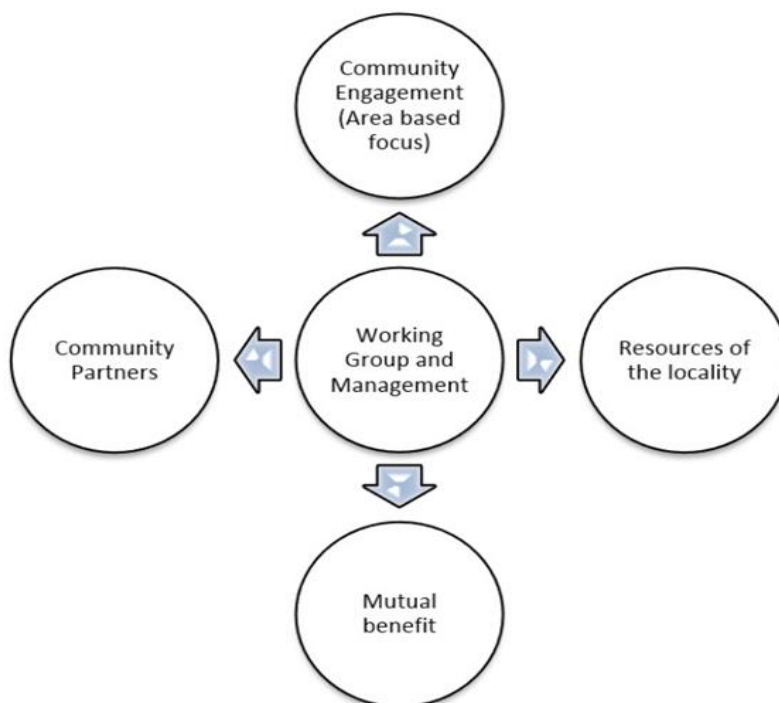
วันชัย โกลละสุต ได้นำเสนอแนวคิดในการบริหารราชการเชิงการพัฒนาที่มุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม สามารถพิจารณาได้ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. มีการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน โดยมีช่องทางเพื่อการให้ข้อมูลข่าวสารที่กว้างขวางต่อประชาชนและเข้าถึงได้โดยสะดวก
2. มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เปิดช่องทางเพื่อการนี้อย่างจริงจัง
3. มีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ได้จากประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงาน การให้บริการ และการตัดสินใจในนโยบายสาธารณะหรือนโยบายอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือประโยชน์ของประชาชนอย่างชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบและรายงานผลการดำเนินการเชิงสรุปที่เป็นรูปธรรมต่อเนื่อง
4. เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคมได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาในกิจกรรมของหน่วยงาน สำหรับการกำหนดทิศทางแห่งนโยบายและกิจกรรมสาธารณะที่กระทบต่อประชาชนหรือตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย
5. ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในส่วนราชการ โดยสามารถเข้าถึงในการจัดกระบวนการหรือกลไกต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและร่วมในการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือผลสำเร็จของการทำงานของหน่วยงานราชการได้¹¹¹

วรชัย วิภูอุปโคตร ได้เสนอแนวคิดการจัดการเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องอาศัยกระบวนการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นการทำงานที่บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กรได้ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ การร่วมเป็นคณะทำงาน การวางแผน การบริหารจัดการในการดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่หลักการของการมีส่วนร่วมที่สำคัญของชุมชน คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบ 2) การใช้ความสัมพันธ์แนวตั้งของภาครัฐในการสนับสนุนกำกับดูแล โดยมีองค์ประกอบของการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ คือ รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ทรัพยากรในชุมชน ตลอดจนคณะทำงาน และการบริหารจัดการ 3) การใช้ความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมแนวระนาบของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในการร่วมกันบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน

¹¹¹ วันชัย โกลละสุต, **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm

การระดมทรัพยากร โดยองค์ประกอบของการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ทรัพยากรในชุมชน คณะทำงาน และการบริหารจัดการ ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



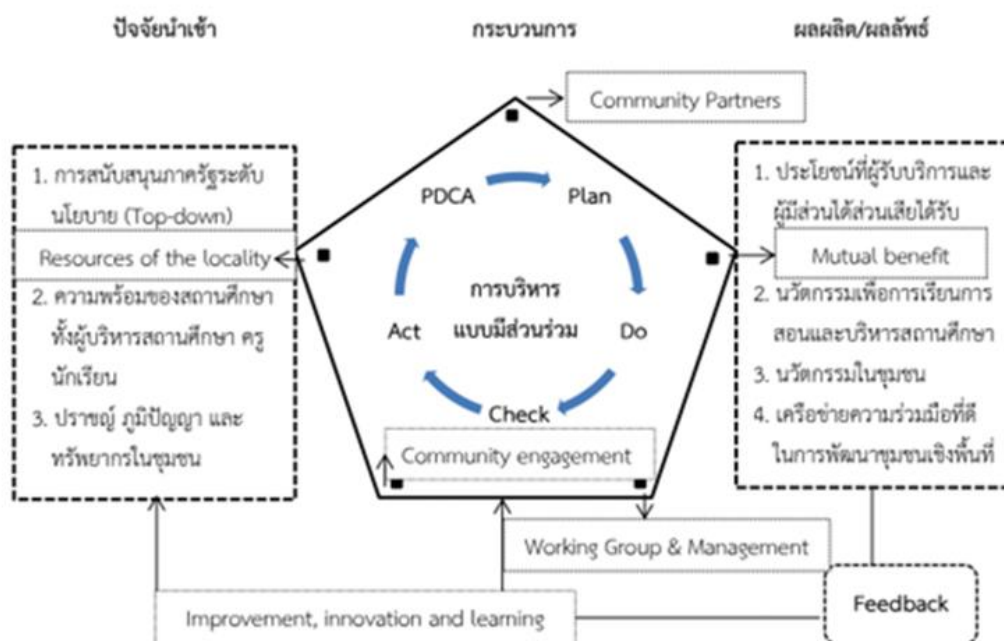
แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบของการจัดการเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ที่มา: วรชัย วิภูอุปโภคตร, "การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน," วารสารปัญญาภิวัตน์ 13, 3 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2564): 325.

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำอย่างสร้างสรรค์ (Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนในชุมชนพื้นที่สู่ระดับการปฏิบัติ
2. สถานศึกษาและชุมชนมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Area Based Focus and Mutual Benefit) การเห็นภาพรวมร่วมกัน และการมุ่งผลลัพธ์ที่บรรลุผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม
3. รูปแบบการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเหมาะสมในพื้นที่ (Communitarian Model of Participation) มีกลไกในการทำงานร่วมกันและมีรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน
4. การสร้างความศรัทธา แรงบันดาลใจ และระดับความเชื่อมั่น (Inspiration and Trust) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีจิตสาธารณะ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังได้เสนอกลไกการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยกล่าวว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและชุมชนในพื้นที่ในการร่วมกันจัดการศึกษาด้วยหลักการกระจายอำนาจของภาครัฐส่วนกลาง (Decentralization) ให้บทบาทสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ร่วมกันโดยให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการสร้างการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ (Community Engagement) ด้วยหลักการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบร่วมกัน มีคณะทำงานในการบริหารจัดการตามนโยบายรัฐระดับนโยบาย (Top-Down) โดยมีกลไกการขับเคลื่อนด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ นำไปสู่ผลเป้าหมายและผลลัพธ์ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ในส่วนของปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรในชุมชน (Resources of the Locality) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้รับบริการอื่น ๆ ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่กระบวนการในการบริหารจัดการ โดยมีคณะทำงานและการบริหารจัดการ (Working Group and Management) ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Engagement) โดยการใช้พื้นที่เป็นฐาน (Area Based Focus) การมององค์ประกอบสำคัญด้วยการมีสมาชิกในชุมชนเข้ามาเป็นผู้มีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ (Community Partners) กลไกสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในพื้นที่ (All for Education) และให้การศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาทุกคนในพื้นที่ (Education for All) ด้วยหลักการเปิดพื้นที่ร่วมกันพัฒนาการศึกษา ด้วยการหารูปแบบการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเหมาะสมในพื้นที่เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย หลักสำคัญของทุกภาคส่วนในพื้นที่ คือ การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) เกิดนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน การบริหารสถานศึกษา เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เกิดภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ ในขณะเดียวกันทุกภาคส่วนในชุมชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกลไกการบริหารจัดการ ดังแผนภาพต่อไปนี้¹¹²

¹¹² วรชัย วิภูอุปโภคตร, "การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน," วารสารปัญญาภิวัฒน์ 13, 3 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2564): 320-332.



แผนภาพที่ 6 กลไกการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน

ที่มา: วรชัย วิภูอุปโภคตร, "การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน," *วารสารปัญญาภิวัฒน์* 13, 3 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2564): 329.

ประสาร พรหมณา ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามาร่วมคิด ตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงาน จึงก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตกลงใจร่วมกันในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์ ได้แก่ 1) เกิดการระดมความคิด ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งดีกว่าการคิดและตัดสินใจเพียงคนเดียว 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นการลดการต่อต้านและก่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้น 3) การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 4) การมีส่วนร่วมทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพและทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยได้จำแนกรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบคณะกรรมการเพื่อการปรึกษาหารือ (Consulting Management) ในการดำเนินงาน ปรึกษาหารือเพื่อช่วยตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงาน และร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2. รูปแบบการร่วมเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมโดยวิธีการจัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์ม และการเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี

3. รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นทีม (Team Working) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำ โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มคุณภาพ

4. รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานบริหาร เช่น การร่วมลงทุน

ทั้งนี้ การใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมอาจผสมผสานโดยใช้หลายวิธีการในการทำงานขึ้นอยู่กับสภาพของงาน¹¹³

โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff) ได้เสนอองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจ และการตัดสินใจปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การเข้าร่วมการบริหาร และการประสานความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ประกอบด้วย ผลประโยชน์ทางวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม และผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงาน¹¹⁴

สวานส์เบอร์ก (Swansburg) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หากได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงานฝ่ายบริหารเพียงดูแลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ และประเมินผลสุดท้ายของงานก็เพียงพอ ฝ่ายบริหารจึงควรมอบอำนาจการตัดสินใจเท่าที่จะสามารถทำได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. ความผูกพัน (Commitment) การที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติร่วมกัน มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อกัน และการที่บุคคลในองค์กร

¹¹³ ประสาร พรหมณา, **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <http://trang.nfe.go.th/alltis16/UserFiles/Pdf/wijaiman.pdf>

¹¹⁴ J.M. Cohen and N. Uphoff, **Rural Development Participation: Concept and Measure for Project Design Implementation and Evaluation**, (New York: Cornell University, 1980): 312-222.

ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้เป้าหมายขององค์กรจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กร

3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหาร ร่วมกันพัฒนาเป้าหมายขององค์กร จะช่วยขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ

4. ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเอง (Autonomy) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจ และดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ

5. คุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ใช่การกีดกัน และการมีส่วนร่วมนั้นเป็นไปโดยความสมัครใจไม่ใช่การบังคับ¹¹⁵

ไบรแมน (Bryman) กล่าวว่า แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 6 ประการ ดังนี้

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วม ควรให้แนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน และมีบรรยากาศในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

2. เพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคลให้เท่ากับเป้าหมายขององค์กร

3. สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

4. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร

5. สนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความพยายามปฏิบัติงานมากขึ้น

6. บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีสิทธิเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา¹¹⁶

อุซซี (Uzzi) ได้เสนอองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2 ประการ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยต่อพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นผู้มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารจึงเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยทำให้การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. พนักงานทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมมือกันอย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วม¹¹⁷

¹¹⁵ Russell C. Swansburg, **Management and Leadership for Nurse Managers**, 2nd ed. (Boston: Jones and Bartlett, 1996), 3-5.

¹¹⁶ Alan Bryman, **Leadership and Organizations** (London: Taylor and Francis, 2013), 139.

¹¹⁷ Jones Uzzi, **Participative Management: What It Is and Is Not?**, Accessed March 1, 2022, Available from <http://www.proquest.umi.com/pqdweb>

เบียร์ลีน ชนีเบอร์เกอร์ และออสเบิร์น (Beierlein, Schneeberger, and Osburn) ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) การให้อำนาจแก่บุคลากร 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 4) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 5) การใช้ความคิดและทักษะในการแก้ปัญหา และ 6) การฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงาน¹¹⁸

จุนจา (Juneja) ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นแนวคิดที่ผู้บริหารนำมาใช้โดยคำนึงถึงความสำคัญของสติปัญญามนุษย์ และแสวงหาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับพนักงาน ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดนวัตกรรม และให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและเกิดผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อองค์กรและพนักงาน มีความเป็นอิสระและความโปร่งใสในการดำเนินงาน นำไปสู่การสร้างรากฐานขององค์กร แต่ในทางกลับกันมีหลายองค์กรที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงออกและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทางที่ผิด บริษัทโตโยต้าเป็นตัวอย่างขององค์กรที่ยอมรับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ปฏิบัติตามแผน ข้อเสนอแนะ และขั้นตอนการมีส่วนร่วมของพนักงานมานานกว่าทศวรรษ โดยฝ่ายบริหารได้รับข้อเสนอแนะและแนวคิดจากพนักงานเกือบ 2,000,000 ข้อทุกปี และนำข้อเสนอแนะประมาณ 95 เปอร์เซ็นต์ไปปรับปรุงพัฒนามากว่า 5,000 ครั้งต่อปี ทำให้องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในแต่ละระดับของกระบวนการตัดสินใจจะไม่เกิดผลเสีย หากมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการประสานงาน ควบคุมอย่างจริงจัง และซื่อสัตย์ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

1. เพื่อใช้ทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (To Make Best Use of Human Capital) การบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่ได้จำกัดให้องค์กรใช้ประโยชน์จากเงินทุนเท่านั้นแต่จะใช้ทุนทางปัญญาและอารมณ์ของมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมคิดและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

2. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของพนักงาน (To Meet the Psychological Needs of Employees) เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจะทำให้เกิดความพึงพอใจ

¹¹⁸ G. Beierlein, Kenneth C. Schneeberger, and Donald D. Osburn, "Management Styles" in *Principles of Agribusiness Management*, 5th ed. (Printed in the United States of America, 2014), 293.

เป็นแรงผลักดันให้พนักงานปรับปรุงประสิทธิภาพ สร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม และค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรได้ดีขึ้น

3. เพื่อรักษาพรสวรรค์ที่ดีที่สุดของพนักงาน (To Retain the Best Talent) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการจูงใจรักษาพนักงานที่มีความสามารถที่ดีที่สุด ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และร่วมมือกับผู้บริหารในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

4. เพื่อเพิ่มผลผลิตทางอุตสาหกรรม (To Increase Industrial Productivity) ในโลกที่มีการแข่งขันในปัจจุบัน แรงจูงใจ ความมั่นคงในการทำงาน และค่าตอบแทนที่สูงนั้นไม่เพียงพอต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางอุตสาหกรรม ความเป็นผู้นำ ความยืดหยุ่น การมอบอำนาจ ความเป็นประชาธิปไตยมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลประกอบการขององค์กร

5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรมที่กลมกลืนกัน (To Establish Harmonious Industrial Relationship) การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารเป็นกลยุทธ์ที่เหนือชั้นในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานและสหภาพแรงงาน ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคล การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเป็นพลังที่แข็งแกร่งในการสร้างความผูกพันกับพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กร

6. เพื่อรักษาการสื่อสารที่เหมาะสม (To Maintain a Proper Flow of Communication) การสื่อสารสองทางมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจทำให้มั่นใจได้ว่าการสื่อสารในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกคนทุ่มเทอย่างเต็มที่และพยายามเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโดยมีส่วนร่วมสนับสนุนในการปรับปรุงองค์กร

ซึ่งมีแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม 5 ประการ ดังนี้

1. มิติด้านจริยธรรม (Ethical Dimensions) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีมิติทางจริยธรรม และอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม หลักการ และค่านิยม ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน การตัดสินใจขององค์กรขึ้นอยู่กับการให้อำนาจพนักงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการมอบอำนาจ

2. ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (Proper Channel of Communication) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง ไม่ใช่แค่ผู้บริหารเท่านั้นที่ตัดสินใจว่าพนักงานต้องทำอะไรแต่ยังสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้แนวคิดและข้อเสนอแนะ

เพื่อให้กระบวนการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานได้รับอนุญาตให้บอกปัญหา มุมมอง ความคิด และข้อเสนอแนะกับผู้บริหาร

3. มอบอำนาจให้พนักงาน (Empowers Employees) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้พนักงานมีโอกาสมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น ได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า มีตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. การยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Recognition of Human Dignity) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงการกำหนดตำแหน่ง มีการให้แนวคิดและข้อเสนอแนะสำหรับกระบวนการตัดสินใจขององค์กร พนักงานไม่ใช่ผู้รับใช้ของผู้บริหารแต่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร

5. ความพึงพอใจต่อพนักงาน (Psychological Satisfaction to Employee) ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร การเคารพในศักดิ์ศรีของบุคคล และการกำหนดนโยบายร่วมกัน เป็นคุณลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มอบความพึงพอใจแก่พนักงาน ทำให้ผู้บริหารและพนักงานใกล้ชิดกันมากขึ้น มีการรับฟังกันด้วยความเต็มใจและทั้งสองฝ่ายต่างพึงพอใจ¹¹⁹

มุฮัมหมัด (Muhammad) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเสนอแนวคิดไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้สำหรับองค์กรสมัยใหม่ได้ เนื่องจากพลวัตขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน และแรงกดดันทางสังคมที่เพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจึงพยายามที่จะธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมุ่งมั่น โดยเสนอสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน รวมถึงให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามขอบเขตและระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะขององค์กร และผลลัพธ์ของการมีส่วนร่วมจะขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจไม่เหมาะสมกับองค์กรที่ปราศจากบรรทัดฐานของพฤติกรรมบุคคล เช่น หลักนิติธรรม หลักเหตุผล ความเป็นมืออาชีพ หากบรรทัดฐานเหล่านี้ไม่มีอยู่ในสังคมโดยรวมอาจเกิดความผิดพลาดในการบริหารแบบมีส่วนร่วม และจากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ในปัจจุบัน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเปรียบเสมือนดาบสองคม จำเป็นต้องใช้โดยคำนึงถึงปัจจัยหลายอย่างแต่ข้อเท็จจริงที่สำคัญคือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน

¹¹⁹ Prachi Juneja, **Participative Management**, Accessed April 1, 2022, Available from <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>

การมีส่วนร่วมและความรู้สึกบรรลุผลสำเร็จนอกเหนือจากสิ่งจูงใจทางการเงิน เพื่อมีส่วนร่วมสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรให้คงอยู่อย่างยั่งยืน¹²⁰

ฟิเกโรอา (Figueroa) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มุ่งหมายให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ประโยชน์จากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการทำงานร่วมกันที่มีผลในเชิงบวก โดยผู้บริหารจะมอบอำนาจให้บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีบทบาทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาผ่านกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงครอบครัว โรงเรียน และชุมชนเข้ากับกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขและองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจกัน มีการพัฒนาการสื่อสาร การประสานงานกันภายใต้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำต้องเชื่อใจพนักงาน มีการมอบอำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจและลงมือทำได้ด้วยตนเอง ซึ่งทัศนคตินี้จะนำไปสู่การเสริมสร้างความไว้วางใจและความภักดีในหมู่พนักงาน

2. การสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิกทุกคนในโรงเรียน เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสื่อสารที่ดีทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการศึกษา ไม่จะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และสมาชิกของชุมชน

3. การประสานงาน มีการบูรณาการและการประสานงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน การแบ่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และรูปแบบความสัมพันธ์ของทุกฝ่าย

4. การทำงานร่วมกัน เป็นการแสดงออกของวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม สมาชิกมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมถึงเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความร่วมมือในการพัฒนากลยุทธ์ที่อำนวยความสะดวกในการวางแผน การดำเนินการ และการไตร่ตรองร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจและแนวทางการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบทั้ง 4 ประการไม่เพียงพอที่จะพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมด้วย ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเป็นกระบวนการนำกลุ่มคนไปในทิศทางที่กำหนดด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจโดยไม่มีการบังคับ ซึ่งการบริหารแบบ

¹²⁰ Khan Zeb Muhammad, "Participative Management in Modern Organizations a Critical Review," *Sarhad Journal of Management Sciences* 2, 1 (June 2016): 27-32.

มีส่วนร่วม จำเป็นต้องมีการเป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำต้องประเมินผลการปฏิบัติงานและรู้ถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจจากสิ่งแวดล้อม และให้รางวัลกับผลงานที่ดี เนื่องจากบุคลากรที่มีแรงจูงใจสูงจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของการบริหาร¹²¹

เอเบลล์ (Abell) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางหรือปรัชญาการบริหารที่บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และกล่าวว่าความท้าทายในการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 2 ประการ คือ

1. จำเป็นต้องมีการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบผลลัพธ์ของการมีส่วนร่วม

2. ต้องมีความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ¹²²

มาเร่ (Mare) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยโปรแกรมการเสริมพลังอำนาจให้พนักงานไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปรัชญาหรือรูปแบบการจัดการองค์กร ซึ่งตระหนักถึงความต้องการและสิทธิของพนักงานทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่มีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในด้านการตัดสินใจขององค์กรที่ส่งผลต่อหน่วยงานของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านผลผลิต ซึ่งผลผลิตดังกล่าวหมายถึงจิตใจที่ต้องการความก้าวหน้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพของงาน ทั้งนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จต้องมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) ประเมินวัฒนธรรม พิจารณาสภาพปัจจุบันขององค์กรและตรวจสอบความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร 2) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ให้ความรู้และสร้างทักษะใหม่โดยให้ความรู้ เครื่องมือ และพัฒนาทักษะในการทำงาน

¹²¹ Angel Figueroa, **Participative Management, School Management and Organizational Change in Venezuelan Educational Institutions: How to Achieve Participatory Management?** (n.p., 2017), 14-49.

¹²² Hilary Abell, **Participatory Management**, Accessed March 1, 2022, Available from https://www.project-equity.org/wp-content/uploads/2018/02/Participatory-Management_Overview-and-Case-Study_Project-Equity_2018.pdf

การฝึกอบรม การเรียนรู้เทคนิคการแก้ปัญหา และ 4) สร้างความน่าเชื่อถือโดยสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย¹²³

อัปรูจึนา (Uprugina) ได้เสนอทฤษฎีและวิธีการพัฒนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของการจัดกิจกรรมนักเรียนในสถาบันการศึกษาระดับสูง ซึ่งสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการจูงใจ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการเรียน และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีพื้นฐานทางทฤษฎีมาจากการจัดการและถูกนำมาใช้ในด้านการศึกษา ระเบียบวิธีในการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนคือ การบูรณาการตามแนวทางสหวิทยาการ เน้นการมีส่วนร่วม การให้คำปรึกษา รวมทั้งเพิ่มรูปแบบของกิจกรรมสร้างสรรค์ร่วมกันของครูและนักเรียน โดยมีองค์ประกอบของแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมโดยตรงในการจัดการตนเอง 3) การควบคุมซึ่งกันและกัน 4) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 5) การมีค่านิยมและเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน 6) การกำหนดพฤติกรรมของนักเรียนแต่ละคนให้มีความรับผิดชอบร่วมกัน 7) การพัฒนาที่ครอบคลุม และ 8) การใช้ศักยภาพของบุคคลและกลุ่ม¹²⁴

อีวิยานา และคนอื่น ๆ (Eviyana and others) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของสถาบันการเรียนรู้ของศาสนาอิสลาม (MADRASAH) และเสนอแนวคิดไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมครอบคลุมแนวคิดสำคัญตั้งแต่ขั้นตอนแรกคือ 1) การวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ การกำกับดูแล 2) มีบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งคนหรือหนึ่งฝ่าย 3) มีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน และ 4) มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรและทรัพยากรจากภายนอก ซึ่งทั้ง 4 ประเด็นนี้เป็นตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากการวางแผนร่วมกันแล้วต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การตัดสินใจในการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อวางแผนทรัพยากรทางการเงิน กิจกรรมการบริหาร การประสานงาน การปรับปรุงแผนงานทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร ประการสำคัญคือ ต้องมีการประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าขององค์กร ตลอดจนทำให้ทราบถึง

¹²³ Jan Mare, **Participative Management** (n.p., 2018), 7-11.

¹²⁴ Polina Uprugina, "Theory and Methods of the Development of Participative Management of Students' Activity in Higher Educational Institutions," **Humanitarian** 1, 6 (2018): 29-31.

อุปสรรคและความท้าทายที่ต้องเผชิญในการจัดการกลยุทธ์ ผลของการประเมินจะถูกนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อองค์กรเพื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานด้านคุณภาพ¹²⁵

ยุกส์ และการ์ตเนอร์ (Yukl and Gardner) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร กระบวนการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน มีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น¹²⁶

เบสเซียเรส (Bessieres) ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการเติมพลังให้ทีมงาน สร้างความมุ่งมั่นและริเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน และประเมินคุณค่าของแต่ละคน ผู้บริหารต้องมอบอำนาจบางส่วนและกำหนดขอบเขตให้พนักงานตัดสินใจ รวมทั้งเคารพการตัดสินใจนั้น ซึ่งหลักสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้อำนาจแก่พนักงาน ให้พนักงานสามารถตัดสินใจในระดับของตนได้เร็วที่สุด เช่น ให้พนักงานวางแผนการทำงานด้วยตนเองตามแนวทางที่ต้องการ
2. สร้างแรงจูงใจในทีม การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร พนักงานต้องสามารถแสดงการมีส่วนร่วมในการตั้งกฎเกณฑ์และข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเลือกด้วยตนเองว่างานใดที่เขาต้องการมุ่งมั่นและประสานงานกันในการทำงาน
3. ส่งเสริมความร่วมมือ ทีมจำเป็นต้องสื่อสารและทำงานร่วมกันให้มากที่สุดเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการส่งเสริมการรับฟังและทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา เพื่อนร่วมทีมจะสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและการพัฒนาภายในทีม¹²⁷

ทีมบรรณาธิการของอินดีด (Indeed Editorial Team) ได้เสนอแนวคิดและแบ่งประเภทพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

¹²⁵ Eviyana Eviyana and others, "Participatory Management in Improving the Quality of Madrasah," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, 2 (Agust 2020): 637-650.

¹²⁶ Gary A. Yukl, and William L. Gardner, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (Boston: Pearson Education, 2020), 105.

¹²⁷ Florent Bessieres, *Participative Management*, Accessed April 24, 2022, Available from <https://challengeme.online/en/what-is-participative-management/>

1. รูปแบบการให้คำปรึกษา (Consultation Style) ฝ่ายบริหารจะขอข้อมูลจากพนักงาน และพิจารณาแนวคิดเหล่านั้นก่อนการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างอิสระ

2. รูปแบบการตัดสินใจร่วมกัน (Joint Decision-Making Style) ฝ่ายบริหารจะขอความคิดเห็นจากพนักงานและคาดหวังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย ในกรณีนี้ สมาชิกในทีมมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของทีม ซึ่งการตัดสินใจร่วมกันสามารถอยู่ในรูปแบบของทีมหรือการทำงานร่วมกันตามโครงสร้างองค์กร

3. พนักงานร่วมเป็นเจ้าของบริษัท (Employee-Owned Company) ในบางกรณีพนักงานมีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมากในบริษัท เป็นผลให้พนักงานตัดสินใจในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าที่จะเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมเท่านั้น

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังนี้

1. พิจารณาหลายความเห็น (Consider Multiple Opinions) ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ให้ข้อมูลกับพนักงาน (Provide Information to Employees) ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลสารสนเทศ เป้าหมาย และผลลัพธ์ขององค์กรแก่พนักงาน เพื่อให้ทุกคนมีข้อมูลเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ (Encourage Creative Solutions) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็น และตั้งเป้าหมายที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย เคารพ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

4. จ้างคนที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำ (Hire People with Leadership Qualities) ผู้บริหารอาจแสวงหาผู้ที่มีประสบการณ์และคุณสมบัติความเป็นผู้นำอยู่แล้วเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. จัดสรรเวลาในการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Set Aside Times to Share Ideas and have Meetings) ผู้บริหารจัดการประชุมเป็นประจำเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาแนวคิดวางแผนและให้ข้อเสนอแนะแก่องค์กร

6. ให้การอบรมและพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การที่ผู้มีส่วนร่วมมีความรู้และประสบการณ์จะสามารถเสนอผลงานที่มีคุณค่าได้ ซึ่งทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีคุณลักษณะดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้มีส่วนร่วมที่ดีที่สุดในการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือการมีภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้สร้างทีมที่เด็ดขาดและเต็มใจที่จะเสี่ยง มีความน่าเชื่อถือ และสนุกกับ

การแก้ปัญหา ผู้บริหารสามารถแสดงทักษะความเป็นผู้นำโดยกำหนดขั้นตอนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการทำงานหรือการติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) เป็นสิ่งที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เอาใจใส่ เป็นมิตร และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 3) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่ดีมีความสำคัญ การพัฒนาทักษะการฟังอย่างกระตือรือร้นและสนับสนุนให้สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะส่งผลให้ความสำเร็จของทีมมีค่าเท่ากับความสำเร็จส่วนบุคคล¹²⁸

ดูเฟรน (DuFrene) ได้เสนอแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับขององค์กรในการวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนากลยุทธ์ และการดำเนินการแก้ไข พนักงานจะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การตั้งเป้าหมาย กำหนดตารางการทำงาน ให้คำแนะนำหรือแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังมีรูปแบบอื่น ๆ ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงาน การจัดตั้งทีมบริหารจัดการคุณภาพ ในขณะที่ฝ่ายบริหารจะพิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานด้วยการให้เกียรติ ซึ่งกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูลให้พนักงานทราบเกี่ยวกับสถานะทางเศรษฐกิจขององค์กร
 2. การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการยกระดับทักษะของพนักงาน และเสนอโอกาสในการพัฒนาที่ช่วยให้พนักงานใช้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม
 3. การตัดสินใจของพนักงาน สามารถมีได้หลายรูปแบบ ตั้งแต่การกำหนดตารางการทำงาน ไปจนถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร
 4. การให้รางวัลซึ่งเชื่อมโยงกับข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และผลงานที่เกิดขึ้น
- การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะประสบความสำเร็จได้ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องเต็มใจที่จะลดการควบคุมพนักงาน รวมถึงรู้สึกปลอดภัยในตำแหน่งของตนว่าได้รับการยอมรับและศรัทธาจากพนักงานเมื่อใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. มีการวางแผนอย่างรอบคอบและเป็นขั้นตอนโดยไม่รีบร้อนเกินไป การเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการต้องใช้เวลา เช่นเดียวกับความพยายามที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั้งหมดจากรูปแบบเผด็จการไปสู่รูปแบบการมีส่วนร่วม พนักงานอาจ

¹²⁸ Indeed Editorial Team, **What Is Participative Management? Skills and Strategies**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/participative-management?from=careeradvice-US#1>

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยไม่เชื่อว่าจะยั่งยืน เพื่อให้การมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องจริงจัง และซื่อสัตย์ในการนำไปใช้ พนักงานต้องสามารถไว้วางใจผู้บริหารและรู้สึกว่าคุณได้รับความเคารพ และการยอมรับจากผู้บริหาร

3. ผู้บริหารต้องเข้าถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยใจที่เปิดกว้าง เปิดรับแนวคิดและทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำงาน สิ่งสำคัญคือแม้ว่าผู้บริหารอาจไม่เห็นด้วยกับทุกความคิดหรือข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอ ควรหลีกเลี่ยงการปฏิเสธและให้พนักงานเสนอทางเลือกอื่นหลาย ๆ ทางเลือกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจ

4. พนักงานต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมและเสนอความคิดเห็น หลายครั้งที่พนักงานไม่มีทักษะหรือข้อมูลที่จำเป็นในการให้คำแนะนำหรือตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลหรือฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ ควรมีการให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับแนวทางการมีส่วนร่วม พนักงานควรรู้จักจุดแข็งและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของตนในการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารสามารถช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จได้

5. ผู้บริหารควรใช้เวลาแก่พนักงานในการตัดสินใจหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ

6. ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานมาใช้ประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้าย และสื่อสารให้พนักงานรับรู้ว่าได้มีส่วนร่วม ในบางครั้งการเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทางให้พนักงานได้ร่วมตัดสินใจขั้นสุดท้ายมีประสิทธิภาพและความสำคัญเทียบเท่ากับการที่พนักงานเสนอทางเลือกด้วยตนเอง เนื่องจากเป็นการเพิ่มความมุ่งมั่น แรงจูงใจ และความพึงพอใจในงาน

7. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างจริงจัง มีความอดทน วางแผนอย่างรอบคอบ และมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ

อย่างไรก็ตามการบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีข้อจำกัดในกรณีที่ผู้บริหารไม่ยอมรับหรือให้ความสำคัญกับอำนาจของตนมากเกินไป ไม่เต็มใจที่จะมอบอำนาจหรือเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจล้มเหลวได้ในกรณีที่พนักงานปฏิเสธที่จะแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม¹²⁹

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

¹²⁹ Debbie D. DuFrene, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html>

พรทิพย์ แก้วมูลคำ กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนการบริหารราชการของหน่วยงานภาครัฐที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐหลายประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่มีคุณค่าและความหมาย (Meaningful Decision) เพราะภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ แผนงาน การใช้งบประมาณ
2. การใช้ทรัพยากร (Public Resources) อย่างรอบคอบ เพราะภาคประชาชนเข้ามามีส่วนในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
3. ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสร้างสรรค์ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาสารณะต่าง ๆ ทำให้แนวทางเหล่านั้นได้รับการสนับสนุนเมื่อนำไปปฏิบัติ และได้รับการยอมรับซึ่งทำให้ภาครัฐไม่ต้องทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวต่อไป
4. การทำงานในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) โดยภาครัฐปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ประสานและอำนวยความสะดวก (Facilitator) ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทภาครัฐในการบริหารราชการยุคใหม่ ทำให้รัฐสามารถลดขนาดลงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะมีหุ้นส่วนการพัฒนาช่วยแบ่งเบาภาระด้านค่าใช้จ่าย บุคลากร และงบประมาณ
5. ความสามารถในการให้บริการที่ดีขึ้น เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ทั้งถึงและตรงจุดมากขึ้น เช่น การสาธารณสุข การศึกษา
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชนมีความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่เปิดเผยมาระหว่างกัน¹³⁰

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

1. เป็นการบริหารหรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างหลากหลายที่เป็นไปอย่างรอบคอบถี่ถ้วน เนื่องจากเป็นการระดมแนวคิดจากกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันทั้งความรู้และประสบการณ์
2. เป็นการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกันเพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจมากเกินไปจะนำไปสู่การใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องและอาจเกิดผลเสียแก่องค์กรได้
3. เป็นการขจัดปัญหามิให้การดำเนินนโยบายใด ๆ มีผลประโยชน์ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากหรือน้อยเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการดำเนินการได้
4. ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

¹³⁰ พรทิพย์ แก้วมูลคำ, การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 15-83.

5. การรวมตัวของบุคคลจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็งและสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ¹³¹

ประภาพรณ รักเลี้ยง กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น เนื่องจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง บุคคลจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. ช่วยให้การวางแผนและการตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น

3. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

4. ช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ผู้ร่วมงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความราบรื่นมากขึ้น¹³²

เศรษฐภูมิ เถาซารี กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

1. ช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในองค์กรดีขึ้น ลดความขัดแย้ง ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหารโดยฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันดีขึ้น มีความไว้วางใจกันสูง มีความรับผิดชอบและผูกพันกับองค์กรมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดขององค์กร¹³³

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถให้การบริหารองค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น บุคคลมีความรักความผูกพันต่อองค์กร การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อภารกิจที่รับผิดชอบ มีการวางแผนทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นจากบุคลากร บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ มีความกระตือรือร้นที่อยากจะทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

¹³¹ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 228.

¹³² ประภาพรณ รักเลี้ยง, หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556), 124.

¹³³ เศรษฐภูมิ เถาซารี. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," อิน്ടสเตอร์เรียล เทคโนโลยี รีวิว 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมติดตาม ประเมินผล ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีความคล่องตัว มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสำเร็จขององค์กร¹³⁴

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. เพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตรงตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และบริการที่ดีขึ้น
2. ลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลาในการดำเนินงาน
3. การสร้างฉันทามติ ช่วยลดการเผชิญหน้า และความขัดแย้งที่รุนแรงลงได้ เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ
4. ป้องกันการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงานของภาครัฐ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชนมีความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่เปิดเผยระหว่างกัน
6. ประชาชนได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาสาธารณะต่าง ๆ ทำให้แนวทางเหล่านั้นได้รับการสนับสนุนเมื่อนำไปปฏิบัติและได้รับการยอมรับ ซึ่งทำให้ภาครัฐไม่ต้องทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวต่อไป¹³⁵

ประสาร พรหมณา กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือรวมพลังความสามัคคี การทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่ม มีการสนับสนุนการทำงาน สร้างผลงานได้มากขึ้นในเวลาจำกัด
2. บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ได้มีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร มีความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้น ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

¹³⁴ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 186.

¹³⁵ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุตุนิยมวิทยา, **คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม กรมอุตุนิยมวิทยา กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://linkdi.me/e0co0>

3. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้ง ลดการต่อต้านจากฝ่ายปฏิบัติ ได้มีโอกาสร่วมทำงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ทำให้ลดปัญหาในการทำงาน งานสำเร็จได้รวดเร็วเพราะความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย

4. ทำให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตย เป็นกระบวนการที่ร่วมมือกัน แบ่งงานกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ เป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการทำงาน ควบคุมงานกันเอง เป็นการแบ่งเบาภาระของฝ่ายบริหารให้ลดลง ทำให้ฝ่ายบริหารทำหน้าที่บริหารงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผลงานดีขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้น แสดงถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพ¹³⁶

สวานส์เบอร์ก (Swansburg) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. พนักงานมีความไว้วางใจกันสูงและสนับสนุนซึ่งกันละกัน
2. ลดตำแหน่งของพนักงานที่มีตำแหน่งเท่ากัน และลดอัตราของพนักงานระดับบริหารลง
3. เพิ่มความรับผิดชอบต่อผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น
4. ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานโดยพัฒนาการสื่อสารให้ดีขึ้น
5. พนักงานนิเทศงานและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ช่วยเหลือกัน และพัฒนาวิชาชีพ
6. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
7. พนักงานเข้าใจกฎระเบียบชัดเจนขึ้น
8. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
9. เกิดทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีแรงจูงใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
10. พัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร
11. ลดการขาดงาน
12. เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน เพิ่มการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพของงาน
13. เพิ่มแรงจูงใจและความกระตือรือร้นของพนักงานในการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
14. มีแนวความคิดใหม่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา
15. แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำอย่างชัดเจน
16. ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของวิชาชีพอย่างชัดเจน
17. ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและเพิ่มความมั่นคงในงาน
18. เพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

¹³⁶ ประสาร พรหมณา, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <http://trang.nfe.go.th/alltis16/UserFiles/Pdf/wijaiman.pdf>

19. การทำงานนอกเวลาลดลง ต้นทุนในการบริหารงานลดลง

20. ส่งเสริมทักษะและช่วยให้พนักงานได้ค้นพบความสามารถของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ

21. เพิ่มความพึงพอใจในงานและการยอมรับที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน¹³⁷

จุนจา (Juneja) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ มีขวัญกำลังใจ พึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม (Innovation and Increased Efficiency) กระบวนการแก้ปัญหาและการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ อาจส่งผลให้เกิดนวัตกรรม มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานและผู้จัดการที่ส่งผลให้มีการปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุนการผลิต

2. ทันเวลา (Timeliness) มีการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ รายงานข้อบกพร่องได้ตรงเวลา

3. ความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน (Employee Satisfaction and Motivation) การเสริมพลังอำนาจให้พนักงานช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมได้เสียในการทำงาน ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลง นอกจากนี้ยังช่วยดึงดูดคนให้เข้ามาทำงานกับองค์กรมากขึ้น

4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) พนักงานสามารถระบุและให้ข้อคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานได้ทันที

5. ความต้องการการนิเทศน้อยลง (Less Supervision Requirements) เนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญกับการจัดการตนเองมากขึ้น โดยเน้นที่การพัฒนาทักษะของตนเอง ทำให้ความต้องการนิเทศหรือสนับสนุนจากผู้บริหารน้อยลง

6. การแก้ไขข้อข้องใจที่ดีขึ้น (Better Grievance Redressal) การสื่อสารที่เพิ่มขึ้นช่วยลดข้อข้องใจและแก้ไขข้อพิพาทหรือความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

7. ความยืดหยุ่นในการจ้างงาน (Hiring Flexibility) มีความยืดหยุ่นในการจ้างงานเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากการฝึกอบรมข้ามสายงาน¹³⁸

¹³⁷ Russell C. Swansburg, **Management and Leadership for Nurse Managers**, 2nd ed. (Boston: Jones and Bartlett, 1996), 390.

¹³⁸ Prachi Juneja, **Participative Management**, Accessed April 1, 2022, Available from <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>

เบสเซียเรส (Bessieres) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. พนักงานมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น เพราะสามารถแสดงความคิดเห็นได้ดียิ่งขึ้น
2. แรงจูงใจในขณะทำงานสูงขึ้น พนักงานจะพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับ
3. การมีส่วนร่วมในหมู่พนักงานสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ผ่านความรับผิดชอบที่ได้รับ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างทีมมากขึ้น จะมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่แท้จริงในองค์กรซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร
4. พนักงานมีความเป็นอิสระมากขึ้น สามารถทำงานต่อไปได้ ก่อนที่จะปรึกษาผู้บริหาร
5. การแลกเปลี่ยนจะง่ายขึ้น ด้วยความร่วมมือนี้พนักงานกล้าที่จะแนะนำสิ่งใหม่ ๆ ให้เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร¹³⁹

ทีมบรรณาธิการของอินดีด (Indeed Editorial Team) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีดังนี้

1. ทีมงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนมากขึ้นในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่หลากหลาย
2. พนักงานรู้สึกถึงความทุ่มเทลงทุนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. พนักงานได้รับขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น
4. องค์กรธำรงรักษาพนักงานได้มากขึ้น¹⁴⁰

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องใน 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ประโยชน์ที่เกิดกับองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข ลดความขัดแย้ง บุคลากรมีความสามัคคีและร่วมมือกันทำงานด้วยความรับผิดชอบและมีความผูกพันกับองค์กร กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจและแก้ไขปัญหารวมทั้งสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร การขาดงานและการลาออกจากงานลดลง ช่วยลดต้นทุนในการบริหารและต้นทุนในการผลิต ดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทำให้องค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น

¹³⁹ Florent Bessieres, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://challengeme.online/en/what-is-participative-management/>

¹⁴⁰ Indeed Editorial Team, **What Is Participative Management? Skills and Strategies**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/participative-management?from=careeradvice-US#1>

เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

มิติที่ 2 ประโยชน์ที่เกิดกับผู้บริหาร การบริหารงานมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีการระดมสรรพกำลังจากคนทั้งในและนอกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม จึงทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จได้ด้วยดีในเวลาที่รวดเร็ว ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ และความร่วมมือจากบุคลากร การรับฟังความคิดเห็นโดยยึดหลักประชาธิปไตย ช่วยลดช่องว่างในการสื่อสาร ผู้บริหารมีความใกล้ชิด และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร มีความราบรื่นในการประสานงาน ช่วยลดความขัดแย้ง ผู้บริหารได้รับข้อมูลและแนวคิดที่หลากหลายจากบุคลากร ทำให้วิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาองค์กร รวมถึงตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น การลดการนิเทศและการควบคุม ทำให้ผู้บริหารมีเวลาในการคิดและวางแผนการทำงานในบทบาทการบริหารมากขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาแก้ปัญหา เนื่องจากพนักงานได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ช่วยเหลือกัน และดำเนินการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารเพียงตรวจสอบคุณภาพโดยรวม พัฒนาบุคลากร สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และสร้างผู้นำในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

มิติที่ 3 ประโยชน์ที่เกิดกับบุคลากร บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความพึงพอใจในงาน เห็นคุณค่าของตนเอง มีความผูกพันกับองค์กร มีความไว้วางใจกัน ยอมรับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เข้าใจถึงเป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารและบุคลากรด้วยกันเอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้สามารถพัฒนาวิชาชีพและประสบความสำเร็จในงาน

มิติที่ 4 ประโยชน์ที่เกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับการบริการที่ดี มีความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร สามารถแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนการดำเนินงานแก่องค์กรในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีทัศนคติที่ดี มีความพึงพอใจและยอมรับผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษา “ภาวะผู้นำ” มีจุดเริ่มต้นในราวปี 1900 โดยนักวิชาการต่างให้ความหมายไว้หลากหลายทัศนะตามมุมมองและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกับ สโตกดิลล์ (Stogdill) ที่ชี้ให้เห็นว่า “ความหมายของภาวะผู้นำมีจำนวนใกล้เคียงกับจำนวนนักวิชาการที่ได้ให้คำนิยามไว้”¹⁴¹ ซึ่งการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีขอบข่ายการศึกษาที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้นโดยลำดับ จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นแนวคิดที่มุ่งศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำ และเชื่อว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ในการเป็นผู้นำได้ โดยจำแนกจากพฤติกรรมของผู้นำ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคน ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นแนวคิดที่อยู่บนหลักการที่ว่า ไม่มีภาวะผู้นำรูปแบบใดเพียงรูปแบบเดียวที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ สถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน กล่าวโดยสรุปคือ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม มาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย (Contemporary Theory) รวมถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของภาวะผู้นำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการให้อำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (Moral Agents) และจูงใจให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำ มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ และคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมาย จึงนับได้ว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันของโลกยุคปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้บุคคลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สัμμα ธรนินธ์ย์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี

¹⁴¹ Ralph Melvin Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (New York: Free Press, 1974).

อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิด ให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น¹⁴² สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตัวไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า¹⁴³ เช่นเดียวกับ สมุทร ชำนาญ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ผู้ตามเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นการจูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ขององค์กร เช่น สถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ¹⁴⁴ ในขณะที่ ณิชดา เวชญาติลักษณ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ จนสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ โดยใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เชื่อมมั่น มีทัศนคติยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวก พร้อมทั้งจะอุทิศตนให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้¹⁴⁵ ในขณะที่ สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมในการนำผู้อื่นให้ปฏิบัติงานสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์และตลอดไป¹⁴⁶ ส่วน มัทนา วัฒนอมศักดิ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ตามไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม เพื่อให้ผู้ตามได้รับ

¹⁴² สัมมา ธรณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556), 113-128.

¹⁴³ รัตติกรณ์ จงวิศาล, "การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร" (เอกสารประกอบการบรรยาย ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558), 44.

¹⁴⁴ สมุทร ชำนาญ, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (ระยอง: บี.อาร์.การพิมพ์, 2559), 192.

¹⁴⁵ ณิชดา เวชญาติลักษณ์, ภาวะผู้นำทางการบริหาร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 220.

¹⁴⁶ สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง) (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560), 171.

การพัฒนา¹⁴⁷ ส่วน สานิตย์ หนูนิล กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดและพฤติกรรมเชิงบวกต่อผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร¹⁴⁸ สอดคล้องกับ ภูมิสิทธิ์ สุขนธวงค์ และรัตนวดี โมรากุล กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีความพยายาม ความสามารถ และศักยภาพมากขึ้น¹⁴⁹ ในขณะที่ คอ์จัน และซาร์บาซี (Korejan and Shahbazi) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่พยายามสร้างความคิดและมุมมองใหม่เพื่อสร้างเส้นทางใหม่แห่งการเติบโตและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร โดยการพัฒนาความมุ่งมั่น ความหลงใหล และความจงรักภักดีในหมู่ผู้บริหารและพนักงาน พวกเขาระดมสมาชิกในการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานขององค์กรเพื่อเตรียมพร้อมและมีความสามารถที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด¹⁵⁰ ส่วน เมดคาล์ฟ และกิลเบิร์ต (Medcalf and Gilbert) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริงบนพื้นฐานของความรัก ช่วยสร้างผู้คนให้ทำทุกสิ่งทีพวกเขาสามารถทำได้ เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความอดทน¹⁵¹ ส่วน โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

¹⁴⁷ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 88.

¹⁴⁸ สานิตย์ หนูนิล, "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: แนวคิด และการประยุกต์," วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร 39, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2562): 63-74.

¹⁴⁹ ภูมิสิทธิ์ สุขนธวงค์ และรัตนวดี โมรากุล, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=XIEdgDdJTk0>

¹⁵⁰ Moradi M. Korejan and H. Shahbazi, "An Analysis of the Transformational Leadership Theory," *Journal of Fundamental and Applied Sciences* 8, 3 (August 2016): 452-461.

¹⁵¹ Joshua Medcalf and Jame Gilbert, *Transformational Leadership: Lot's of People Talk About It, Not Many People Live It. It's Not Sexy, Soft, or Easy* (n.p., 2017), 6.

(Individualized Consideration)¹⁵² ในขณะที่ ยูคูล์ และการ์ดเนอร์ (Yukl and Gardner) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการสร้างความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และการมอบอำนาจให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาทักษะของผู้ตาม เพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจลูกน้องเมื่อเจออุปสรรค¹⁵³ และคินิคกิ (Kinicki) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน¹⁵⁴

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เป็นแบบอย่างที่ดี โดยเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของผู้ตามในทางบวก สร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ตามตระหนักในพันธกิจและทำงานบรรลุผลสำเร็จเหนือความคาดหมาย ยกย่องความต้องการของผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตน มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ จงวิศาล กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวแทน ของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่และมีศักยภาพมากที่สุดในวิวัฒนาการการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาแนวคิดในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้อยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจภายใน และมองภาวะผู้นำ ว่าเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร และมีผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งในสถานการณ์และอิทธิพล ที่พวกเขามีต่อกันและกัน เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่เริ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่การที่ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ให้ความสนใจกับการนำไปสู่เป้าหมาย ที่ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ผู้นำต้องมอบหมายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในเรื่องของค่านิยม เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ผู้นำ

¹⁵² W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, "Transformational Leadership" in *Cases in Leadership*, 5th ed. (California: Sage, 2019), 145-171.

¹⁵³ Gary A. Yukl and William L. Gardner, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (Boston: Pearson Education, 2020).

¹⁵⁴ Angelo Kinicki, *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2021).

จะต้องกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย รวมถึงผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจต่อผู้นำได้¹⁵⁵

ณัฐฐิสิตา ศิริรัตน์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญกับสภาพปัจจุบันที่เป็นยุคข้อมูลสารสนเทศ ทุกอย่างจะเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก การเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่างจะเกิดผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ ผู้นำคือผู้ที่จะต้องรู้ก่อน จะต้องตระหนักรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ดังนั้นการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากจะได้นำให้องค์กรไปได้ถูกทางในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง¹⁵⁶

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกองค์การ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ขององค์การ การศึกษาแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้¹⁵⁷

คอร์จัน และชาห์บาซี (Korejan and Shahbazi) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและความจำเป็น เนื่องจากในยุคปัจจุบันกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของเครื่องมือที่ใช้ในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น การแข่งขันระดับโลก และการเติบโตของธุรกิจได้สร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงสำหรับธุรกิจ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โลกจึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและคาดเดาไม่ได้

¹⁵⁵ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 269.

¹⁵⁶ ณัฐฐิสิตา ศิริรัตน์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://lms.thaimooc.org/courses/course-v1:SWU+SWU007+2018/about>

¹⁵⁷ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน," ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ 9, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 845-860.

องค์ประกอบของความเป็นผู้นำจึงกลายเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ และการได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นในระยะสั้นและระยะยาว¹⁵⁸

ลูซีเออร์ และแอชชัว (Lussier and Achua) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญเนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงรู้ดีว่าในการบริหารงานให้ก้าวหน้าได้นั้น ต้องได้รับความไว้วางใจ ความมุ่งมั่น ความเคารพจากผู้ตาม เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเต็มใจที่จะใช้ความพยายามของตนเองในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำพยายามที่จะเปลี่ยนสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม โดยมีผลการศึกษานักวิชาการหลายคนที่สนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเน้นกลุ่มและแบบเฉพาะรายส่งผลกระทบต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคลและกลุ่ม นอกจากนี้ ความแตกต่างของแต่ละบุคคลยังเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นเฉพาะบุคคลและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์¹⁵⁹ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรมากกว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การเรียนรู้ขององค์กรยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกในทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กร¹⁶⁰ และเป็นวิธีหนึ่งที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมความต้องการของพนักงานให้เกิดความพึงพอใจ เป็นผลให้มีความผูกพันในงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁶¹ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งผลให้ผู้ตามมีระดับของความมุ่งมั่นและความพึงพอใจ

¹⁵⁸ Moradi M. Korejan and H. Shahbazi, "An Analysis of the Transformational Leadership Theory," *Journal of Fundamental and Applied Sciences* 8, 3 (August 2016): 452-461.

¹⁵⁹ Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, 6th ed. (Boston: Cengage Learning, 2016), 331-336.

¹⁶⁰ Syed Akhtar and Arshad Zaheer Ali Choudhary, "Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis," *Journal of Business Ethics* 116, 2 (August 2013): 433-440.

¹⁶¹ Sebastian C. Schuh and Klaus Jonas Snjezana Kovjanic, "Transformational Leadership and Performance: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Basic Needs Satisfaction and Work Engagement," *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 86, 4 (December 2013): 543-555.

ในงานสูงขึ้น รู้สึกสบายใจในการทำงาน มีการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และมีความเครียดที่ต่ำลง¹⁶²

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถพัฒนางานและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วม สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้ผู้ตามสามารถพัฒนาสมรรถนะการทำงานได้เต็มตามศักยภาพ ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีประสิทธิผลในการดำเนินงานสูง มีความพึงพอใจในงาน ความเครียดและอัตราการลาออกลดลง ทำให้องค์กรมีการปรับตัวและพัฒนาได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีมายาวนานและถูกกล่าวถึงครั้งแรกโดย ดาวน์ตัน (Downton) ในปี 1973 จากงานเขียนเรื่อง “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process” แต่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปี 1978 จากงานเขียนคลาสสิกเรื่อง Leadership ของ เบิร์นส์ (Burns) ซึ่งเป็นนักประวัติศาสตร์และรัฐศาสตร์ชาวอเมริกันผู้ริเริ่มแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เขาได้เชื่อมโยงบทบาทความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม โดยกล่าวถึงผู้นำในฐานะผู้สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตามได้ดีขึ้น แนวคิดที่โดดเด่นของเบิร์นส์ (Burns) ได้แก่ การนำเสนอผู้นำ 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Exchange Theory) ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนหรือรางวัลที่จับต้องได้สำหรับการทำงานและความจงรักภักดี ถือเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามในลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตอบแทน เช่น ผู้บริหารให้ความดีความชอบเมื่อครูทำงานสำเร็จ ถือเป็น การตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ตรงข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีส่วนร่วมกับผู้ตาม มุ่งเน้นความต้องการของผู้ตาม ยกย่องระดับแรงจูงใจและศีลธรรมทั้งในผู้นำและผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้ใส่ใจความต้องการของผู้ตามและพยายามช่วยให้ผู้ตามบรรลุศักยภาพสูงสุด

¹⁶² James Gerard Caillier, "Do Employees Feel Comfortable Blowing the Whistle When Their Supervisors Practice Transformational Leadership?," *International Journal of Public Administration* 36, 14 (December 2013): 1020-1028.

เช่น มหาตมะคานธี ยกระดับความหวังและความต้องการของประชาชนหลายล้านคน ไรอัน ไวท์ เป็นวัยรุ่นที่ปลุกจิตสำนึกของคนอเมริกันเกี่ยวกับโรคเอดส์และกลายเป็นโฆษกที่เพิ่มการสนับสนุนการวิจัยโรคเอดส์ของรัฐบาล ตัวอย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้บริหารที่พยายามเปลี่ยนแปลงค่านิยมองค์กรเพื่อสะท้อนมาตรฐานที่มีมนุษยธรรมมากขึ้น ในกระบวนการนี้ทั้งผู้นำและผู้ตามอาจเกิดมาพร้อมกับชุดค่านิยมทางศีลธรรมที่แข็งแกร่งและสูงขึ้น ถือเป็นลักษณะผู้นำที่ตอบสนองความต้องการภายในของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ต่อมาในปี 1985 แบสส์ (Bass) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อยอดมาจากพื้นฐานแนวคิดของเบิร์นและแนวคิดผู้นำเชิงเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) ของ เฮาส์ (House) โดยเสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน พัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ยกระดับความต้องการของผู้ตามและจงใจให้เห็นประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและสามารถปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมาย ผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ต่อมาในปี 1994 แบสส์และอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership)¹⁶³ ในปี 1994 ยูคัล (Yukl) ศาสตราจารย์ด้านการจัดการ ได้ศึกษาวิจัยทฤษฎีภาวะผู้นำและเสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงพฤติกรรม 5 ด้าน คือ 1) ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจร่วมกับผู้ตาม 2) ผู้นำต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร 3) ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง 4) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นในจุดแข็งของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนด และ 5) ผู้นำต้องตระหนักว่าความสำเร็จเล็ก ๆ ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในภาพรวมตามวิสัยทัศน์ขององค์กร¹⁶⁴ ในห้วงเวลาเดียวกัน แบสส์ และอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้ตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำและมีการจำแนกองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพล

¹⁶³ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage, 1994).

¹⁶⁴ Gary A. Yukl, and William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9th ed. (Boston: Pearson Education, 2020).

เชิงอุดมการณ์ออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นเรื่องค่านิยม ความเชื่อ ความศรัทธาต่อภารกิจและเป้าหมาย 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ คือผู้นำจะมีคุณลักษณะทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความศรัทธา เคารพนับถือ และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ¹⁶⁵ ต่อมาในปี 1985 เบนนิส และเนนัส (Bennis and Nanus) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำโดยสัมภาษณ์ผู้นำจำนวน 90 คน และพบว่ามีกลยุทธ์ 4 ประการที่ผู้นำใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนน่าดึงดูดใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร และสามารถทำให้เป็นจริงได้ แม้ว่าผู้นำจะมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์หากแต่วิสัยทัศน์นั้นมาจากทั้งผู้นำและผู้ตาม 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้กำหนดโครงสร้างทางสังคม เป็นผู้สร้างรูปแบบ สื่อสาร และปรับเปลี่ยนค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์กร สามารถระดมคนให้ยอมรับอัตลักษณ์และปรัชญาใหม่ของกลุ่มหรือองค์กรได้ 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สร้างความไว้วางใจในองค์กร มีความน่าเชื่อถือและอยู่เคียงข้างพนักงาน ผู้นำสร้างความไว้วางใจโดยกำหนดทิศทางและนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนตนเองอย่างสร้างสรรค์ เห็นคุณค่าในตนเอง คิดเชิงบวก รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เน้นจุดแข็งและอาศัยความรู้ความสามารถของตนเอง เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สนใจงานและเป้าหมายขององค์กร การเห็นคุณค่าของตนเองในเชิงบวกของผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีความคาดหวังที่สูง นอกจากนี้ผู้นำยังมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงเน้นการศึกษาอย่างสม่ำเสมอในองค์กร ปี 1995 โคเซส และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสัมภาษณ์ผู้จัดการของรัฐและเอกชนเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 1,300 คน และได้สรุปหลัก 5 ประการสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ 1) เป็นแบบอย่างที่ดี (Model the Way) ผู้นำมีค่านิยมปรัชญาการทำงานที่ชัดเจน และทำตามคำสัญญา 2) สร้างแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ สามารถชี้นำพฤติกรรมของผู้ตามไปสู่ความสำเร็จในอนาคต รับฟังและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้ 3) ทำทายกระบวนการ (Challenge the Process) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้แก่องค์กร ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญความเสี่ยงและปรับปรุงพัฒนา โดยยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง 4) สนับสนุนผู้ตามให้ลงมือปฏิบัติ (Enable Others to Act) สร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างใกล้ชิดและปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมี

¹⁶⁵ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage, 1994).

ศักดิ์ศรีด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน สร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทุกคนรู้สึกดีในการทำงาน รวมถึงสร้างประโยชน์แก่ชุมชน และ 5) สร้างขวัญกำลังใจ (Encourage the Heart) ด้วยการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จในการทำงาน ใส่ใจต่อความต้องการ แสดงความยินดีและยกย่องชมเชย เพื่อเป็นการขอบคุณและให้กำลังใจผู้ตามให้เห็นคุณค่าของความสำเร็จจากการทำงาน¹⁶⁶

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาวิจัย และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิวัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า แนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงและเป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการต่อเนื่องมาทุกยุคทุกสมัยคือ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบสส์ (Bass) ดังจะเห็นได้จากการกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือการบริหารจัดการร่วมสมัยของนักวิชาการหลายต่อหลายคน อาทิ โจนส์ และจอร์จ (Jones and George) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการทุกระดับทั้งในองค์กรขนาดขนาดเล็กและขนาดใหญ่ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของงานและผลการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร และตระหนักถึงความต้องการของตนเองในการเติบโต สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร¹⁶⁷ ในขณะที่ อเรนาส (Arenas) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างแผนที่ความคิด (FRLM-Character Strength Mind Map) ที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4'S จะต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม 6 ประการ ได้แก่ ภูมิปัญญา (Wisdom) ความกล้าหาญ (Courage) ความเป็นมนุษย์ (Humanity) ความยุติธรรม (Justice) ความพอประมาณ (Temperance) และความรู้แจ้ง (Transcendence) และสรุปผลการศึกษาว่า การเป็นผู้นำในอดีตมีภูมิหลังทางทฤษฎีสู่แนวทางความเป็นผู้นำในปัจจุบัน แบบอย่างการเป็นผู้นำที่สำคัญในอดีตปลูกฝังความเป็นผู้นำที่สำคัญสำหรับประสิทธิภาพของทีมและการประเมินจริยธรรมส่วนบุคคล คุณธรรม และจุดแข็งภายใน ความท้าทายที่แท้จริงสำหรับผู้นำคือการรักษาแนวความคิดเหล่านี้เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งในตนเองและในผู้ตามเพื่อให้เข้าใจถึงเงื่อนไขต่าง ๆ และเนื่องจากโครงสร้างทางทฤษฎีนี้ดำเนินมาและดำรงอยู่ถึงทศวรรษที่ 4 การศึกษาเชิงประจักษ์หลายครั้งจึงแสดงให้เห็นว่าการใช้ประโยชน์จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด” อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำแบบ

¹⁶⁶ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 6th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017).

¹⁶⁷ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, "Leadership", in **Contemporary Management**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 430.

แลกเปลี่ยนยังจำเป็นและไม่ควรถูกมองในแง่ลบ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) หรือไร้ภาวะผู้นำ (Non-Leadership) ไม่เอื้อต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและควรหลีกเลี่ยง พึงตระหนักว่าผู้นำเป็นมนุษย์เช่นเดียวกับผู้ตามย่อมทำผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องยอมรับข้อบกพร่อง และใช้เป็นโอกาสในการเติบโต โดยผู้นำต้องปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับ จริยธรรม ค่านิยม และจุดแข็งของตนเอง¹⁶⁸

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย และมีการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ทั้งในแวดวงการเมือง ธุรกิจ การพยาบาล และวงการศึกษา ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สอดคล้องกัน ดังนี้

สมุทรา ชำนาญ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นการจูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ขององค์กร เช่น สถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

1. พฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาให้ผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. พฤติกรรมการสร้างแรงดลใจหรือการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถสื่อสารให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมหรือกลุ่ม ผู้นำสามารถกำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ตามไว้สูง และ

¹⁶⁸ Fil J. Arenas, *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach* (U.S.A.: Air University Press, 2018), 53-55.

แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ตามสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่ชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ตาม มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้นำจะใช้การสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ตามในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก

3. พฤติกรรมการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกที่เป็นการกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน (Facts & Evidences) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีคุณลักษณะสำคัญที่เน้นการให้ผู้ตามใช้ความคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ตามเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

4. พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม มีความเข้าใจผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้นำจะมีพฤติกรรมในฐานะการเป็นที่เลี้ยง สอน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ตามให้สามารถพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ตาม โดยผู้นำมีคุณลักษณะเด่นด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี¹⁶⁹

สัมมา ธรณิธย์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น¹⁷⁰

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแทนของการศึกษาภาวะผู้นำ แนวใหม่และมีศักยภาพมากที่สุดในวิวัฒนาการการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาแนวคิด

¹⁶⁹ สมุทธร ชำนาญ, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (ระยอง: บี,อาร์,การพิมพ์, 2559), 192-193.

¹⁷⁰ สัมมา ธรณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556), 113-128.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจภายใน มองภาวะผู้นำว่าเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร และมีผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในสถานการณ์และอิทธิพลที่พวกเขามีต่อกันและกัน มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่การที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจกับการนำเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ผู้นำต้องมอบหมายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในเรื่องของค่านิยม เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย รวมถึงผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณธรรม และได้กล่าวว่า จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจต่อผู้นำได้¹⁷¹

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่

1. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อหาเส้นทางที่ดีที่สุดให้กับองค์กร
2. ผู้นำต้องมีทักษะการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรค และมุ่งสู่เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจและตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีและคิดเชิงบวก เพื่อเห็นภาพที่ดีขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุน และเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระทางความคิดและสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ
3. ผู้นำต้องมีหน้าที่ในการปรับเปลี่ยน มีการบริหาร จัดวาง และใช้ทรัพยากรในองค์กรได้เหมาะสม
4. การสร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้ดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

¹⁷¹ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 269.

เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นก็จะนำองค์การก้าวข้ามการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผาสุกในองค์การซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน¹⁷²

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ จนสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ โดยระบุว่า องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบ แล้วสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามลอกเลียนแบบผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการกระตุ้นทางปัญญาเพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงานที่ผู้ตามมีความรู้ความชำนาญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสำคัญถึงความต้องการความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาตามความต้องการของผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดี
2. การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์
3. การมีทักษะการสื่อสาร
4. การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การมีพฤติกรรมเชิงรุก
6. มีความกล้าเสี่ยง¹⁷³

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแนวทางให้ผู้นำองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงได้มีดังนี้

¹⁷² อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน," **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 9, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 845-860.

¹⁷³ ฉิรดา เวชญาลักษณ์, **ภาวะผู้นำทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 220.

1. ผู้นำต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์แห่งอนาคตขององค์กรและสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความชัดเจนแก่สมาชิกในองค์กรทุกคนถึงสิ่งที้องค์กรต้องการเห็นในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของทุกคนในองค์กรต่อการขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

2. ผู้นำต้องขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยนำองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำเพื่อช่วยกระตุ้นพนักงานทุกระดับให้มุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

3. ผู้นำต้องบูรณาการรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลายต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ อย่ายึดติดเพียงเพราะเชื่อว่าการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด เพราะวิธีคิดแบบนี้อาจเป็นกับดักที่อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้¹⁷⁴

ณัฐฐีสิตา ศิริรัตน์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ ผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ มีวิสัยทัศน์ และสามารถที่จะกระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้ผู้ตามทำอะไรเกินกว่าความสามารถที่ตนเองมี ต้องมีทักษะที่จะมองคน ไฉมน่าไว้วางใจคน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของคนในองค์กรให้สามารถทำได้มากกว่าที่เขาคิดว่าจะทำได้ คือทำในสิ่งที่ท้าทายตลอดเวลา ซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองที่คนก่อน ต้องปรับคนเพื่อให้สามารถที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ เพราะคนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการที่จะเปลี่ยนแปลง¹⁷⁵

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่ผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมเพื่อให้ผู้ตามได้รับการพัฒนา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นสติปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การดูแลช่วยเหลือเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

และกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดแข็งเนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักวิจัยตั้งแต่ช่วงปี 1970 และเป็นแนวคิดที่สนับสนุนมุมมองที่ว่าผู้นำเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับความสนใจของสังคมเกี่ยวกับความจำเป็นในการสร้าง

¹⁷⁴ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร: แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 126-127.

¹⁷⁵ ณัฐฐีสิตา ศิริรัตน์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://lms.thaimooc.org/courses/course-v1:SWU+SWU007+2018/about>

ความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรและสังคม การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ในขณะเดียวกัน แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีข้อจำกัดบางประการ เช่น แนวคิดนี้อธิบายขอบเขตของแนวคิดที่หลากหลาย ซึ่งเป็นขอบเขตที่ไม่ได้ชี้ชัดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ไม่ได้อธิบายถึงกระบวนการมีอิทธิพลของผู้นำต่อการปฏิบัติ¹⁷⁶

โจนส์ และจอร์จ (Jones and George) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทที-โมบายล์ (T-Mobile) ที่ได้เปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่างานมีความสำคัญต่อพวกเขา และองค์กรเพียงใด เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความต้องการของตนเองที่จะก้าวหน้า เพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ให้แต่ละคนได้รับการพัฒนาและประสบความสำเร็จ
3. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม ไม่ใช่แค่ผลประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าหรือผู้รับบริการ

เมื่อผู้บริหารเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย 3 วิธีนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร มีแรงจูงใจสูง และช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำที่มีบารมี (Being a Charismatic Leader) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ผู้นำมีความมั่นใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของพวกเขา
2. การกระตุ้นทางปัญญาผู้ใต้บังคับบัญชา (Stimulating Subordinates Intellectually) มีการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหาและมองว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย โดยผู้นำมีส่วนร่วมในการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหามารูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้นำ

¹⁷⁶ มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 88.

3. การมีส่วนร่วมในการพิจารณาพัฒนาการ (Engaging in Developmental Consideration) ผู้นำทุ่มเทที่จะสนับสนุนและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาทักษะและความสามารถที่โดดเด่นในการทำงาน¹⁷⁷

เบลน (Blane) ได้เสนอแนวคิดหลัก 7 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. หลักการวัตถุประสงค์ (The Purpose Principle) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมใน 3 มิติ คือ ความสามารถ ความรัก และคุณค่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความรู้ความสามารถและรู้จักจุดแข็งของตนเอง มีความรักและกระตือรือร้นต่องาน มีความพยายามอย่างต่อเนืองและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพัฒนางาน สร้างคุณค่าหรือประโยชน์ให้แก่ผู้ตาม รวมทั้งสร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง การมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนจะทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่จะขับเคลื่อนผู้ตามและองค์กรให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้ในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

2. หลักการแห่งคำสัญญา (The Promises Principle) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรักษาสัญญา คำมั่นสัญญาจะเป็นเครื่องมือในการโน้มน้าวพฤติกรรม เพิ่มความมั่นใจ สร้างความไว้วางใจ ความเคารพ น่าเชื่อถือ และการมองโลกในแง่ดีให้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะช่วยยกระดับความเป็นผู้นำและทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

3. หลักการของโครงการ (The Projects Principle) การฝึกทำโครงการจะพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการบริหารโครงการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร มีทักษะการจัดการโครงการที่เหมาะสม

4. หลักการโน้มน้าวใจ (The Persuasion Principle) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะการโน้มน้าวใจหรือจูงใจให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตนในทางที่เป็นประโยชน์กับองค์กรโดยเริ่มจากการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ให้ความสำคัญกับความคิด ความรู้สึกของผู้ตาม ชื่นชมให้กำลังใจ และช่วยเหลือผู้ตามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. หลักการยกย่องสรรเสริญ (The Praising Principle) ผู้นำต้องปลุกฝังความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม ปลุกฝังทัศนคติที่ถูกต้อง ให้การยกย่องสรรเสริญ คำสรรเสริญจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความกระตือรือร้นในการทำงาน กล้าที่จะเสี่ยงและทำงานที่ท้าทายความสามารถ และเต็มตามศักยภาพมากยิ่งขึ้น

¹⁷⁷ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, "Leadership" in *Contemporary Management*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 430-432.

6. หลักการความพากเพียร (The Perseverance Principle) ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามมีความพากเพียรในการทำงานควบคู่กับพรสวรรค์ที่พวกเขามี

7. หลักการเตรียมการ (The Preparation Principle) ผู้นำต้องมีความพร้อมและเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การเตรียมการจะทำให้ผู้นำก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าครึ่ง เรียนรู้ที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น รู้จักประเมินสถานการณ์และบริหารในสภาพการเปลี่ยนแปลงได้¹⁷⁸

อเรนาส (Arenas) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงไม่เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามแต่ยังเพิ่มพลังให้ผู้ตาม โดยอ้างถึงคำกล่าวของ จอร์จ (George) ที่ว่า “ผู้นำที่แท้จริงนำผู้คนมารวมกันโดยมีจุดประสงค์ร่วมกันและให้อำนาจพวกเขาให้ไต่ระดับและเป็นผู้นำอย่างแท้จริง เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” และได้อธิบายว่าผู้นำต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองด้วยความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่น กังวลกับการช่วยเหลือผู้อื่นมากกว่าที่จะคำนึงถึงความสำเร็จของตนเอง จอร์จ (George) ได้แนะนำความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 มิติ คือ 1) มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงวัตถุประสงค์ของการเป็นผู้นำ 2) ฝึกฝนค่านิยมที่มั่นคง มีความเชื่อส่วนบุคคลและพัฒนาด้วยการศึกษาและสังสมประสบการณ์ 3) เป็นผู้นำด้วยใจ มีใจรักในงาน เมตตา เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือ กล้าที่จะตัดสินใจในสิ่งที่ยากลำบาก 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน มีความไว้วางใจและมุ่งมั่นร่วมกับผู้ตาม และ 5) แสดงให้เห็นถึงการมีวินัยในตนเอง กำหนดมาตรฐานที่สูงสำหรับตนเองและคาดหวังให้ผู้อื่นมีมาตรฐานที่สูงเช่นกัน นอกจากนี้ยังเห็นด้วยกับแนวคิดของ แบสส์ (Bass) ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงผู้นำให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นแบบของมาตรฐานทางศีลธรรมอันสูงส่ง เพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบให้ความสำคัญกับการพัฒนาของผู้ตามและความสำเร็จโดยรวมอย่างแท้จริง ความถูกต้องและความไว้วางใจได้กลายเป็นประเด็นสำคัญในทฤษฎีและการวิจัยภาวะผู้นำ ผู้นำที่ไม่จริงจังจะทำให้ผู้ตามขาดความเชื่อถือ จึงเกิดคำถามว่าค่านิยมทางศีลธรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเพียงใด อเรนาส (Arenas) ได้กล่าวถึงความกังวลของ อโวลิโอ (Avolio) ที่ว่า เราอาจกำลังพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาจพลาดองค์ประกอบสำคัญด้านศีลธรรม และภายหลังจากหลายปี

¹⁷⁸ Hugh Blane, *7 Principles of Transformational Leadership* (New Jersey: Career, 2017), 27-252.

ของการทำงานร่วมกันและการวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่แท้จริง พบว่า องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่แท้จริงมี 4 ประการ คือ

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ผู้นำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับแนวคิดของตนเองและไตร่ตรองถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของตนเองว่ามีผลกระทบอะไรกับผู้ตามหรือไม่

2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามในด้านความคิด ความเชื่อ และอารมณ์ โดยคำนึงถึงระดับความเปิดกว้างและความโปร่งใส ผู้นำมีพฤติกรรมเปิดกว้างและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ส่งเสริมไปสู่แนวทางของผู้นำและผู้ตามที่แท้จริงยิ่งขึ้น

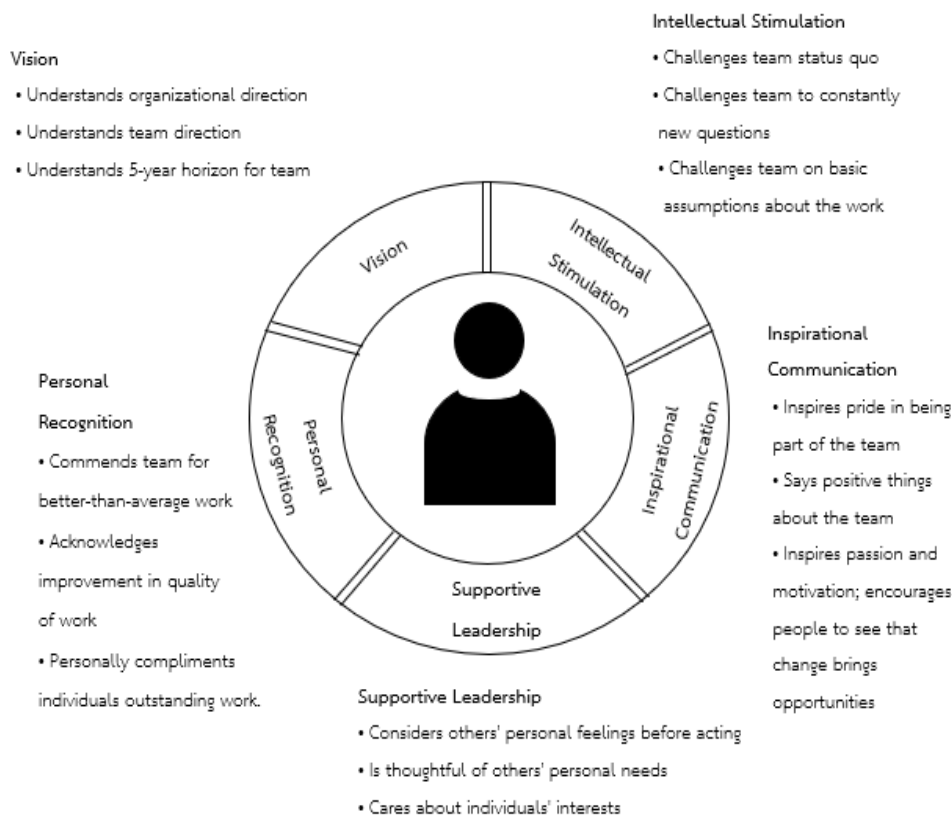
3. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing) จะพิจารณาจากการเปิดมุมมองภายนอกที่อาจท้าทายมุมมองและความเชื่อมั่นของผู้นำก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

4. มุมมองคุณธรรม (Moral Perspective) สร้างความมั่นใจว่าผู้นำกำลังบูรณาการค่านิยมความเชื่อทัศนคติตามแนวทางของศีลธรรมอันดี

นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องมีคุณธรรมเป็นรากฐานและยืนยันว่าพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4I'S (II, IM, IS และ IC) อาจถูกยกระดับขึ้นทุกวันโดยผู้นำเชื่อมต่อกับจุดแข็งของตนเพื่อความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น¹⁷⁹

เอเซอร์ และโฟร์สกรีน (Esser and Forsgren) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย พันธกิจ และผลลัพธ์ ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม การมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย พันธกิจ และผลลัพธ์นี้ทำให้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่น่าสนใจและมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรปัจจุบัน ในความเป็นจริงพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงาน โดยได้เสนอมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 มิติ ดังแผนภาพต่อไปนี้

¹⁷⁹ Fil J. Arenas, *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach* (U.S.A.: Air University Press, 2018), 53-55.



แผนภาพที่ 7 มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : John Esser and Nicole Forsgren, **Transformational Leadership: A Quick Start Guide** (Portland: IT Revolution Press, 2018), 7.

1. มิวทัศน์ทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ แสดงออกถึงภาพที่ต้องการในอนาคต โดยยึดตามค่านิยมขององค์กร รู้และเข้าใจทิศทางขององค์กร เข้าใจทิศทางของทีม สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน

2. การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Communication) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกในทางบวก การให้กำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และความมั่นใจ โดยพยายามทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ดีที่สุด

3. สนับสนุนความเป็นผู้นำ (Supportive Leadership) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงความห่วงใยต่อผู้ตาม สนับสนุน และคำนึงถึงความต้องการส่วนบุคคล เปิดกว้างให้ผู้ตามเข้าถึงได้

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนใจและตระหนักถึงปัญหาของพนักงาน เพิ่มทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้ตาม

สนใจมองเห็นปัญหา และคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ผู้นำเป็น ตัวเร่งปฏิกิริยาและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทดลองแนวทางใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต เรียนรู้จากประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

5. การรับรู้ส่วนบุคคล (Personal Recognition) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้การ ยอมรับส่วนบุคคลแก่พนักงาน โดยใช้สิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม และการรับรู้ ถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามและความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริม การมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน และสร้างวิธีทำงานที่ยืดหยุ่น¹⁸⁰

โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma) หมายถึง ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีที่ผู้ตามต้องการเลียนแบบ ผู้นำมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมที่สูงมาก และทำในสิ่งที่ถูกต้องเมื่อต้องเผชิญกับการเลือกทางศีลธรรมและจริยธรรม ผู้ตามมีความเคารพ และไว้วางใจผู้นำในระดับสูง ผู้นำทำให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและตระหนักถึงพันธกิจที่กำหนดไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำมีความคาดหวัง ในผู้ตามสูง สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยความมุ่งมั่นในระดับสูง ผู้นำให้กำลังใจและส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเหนือ ความคาดหวังที่พวกเขาคิดว่าทำได้ ผู้นำยกระดับจิตวิญญาณของทีมผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตาม มีการใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ผู้ตามท้าทายความเชื่อและค่านิยมที่ฝังลึก ในตัวผู้นำในองค์กรและในตัวของผู้ตามเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำ สนับสนุนและเอาใจใส่ในการรับฟังและเข้าใจความต้องการของผู้ตาม เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือให้ผู้ตามประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ผู้นำมอบหมาย ช่วยเหลือผู้ตามในการพัฒนา

¹⁸⁰ John Esser and Nicole Forsgren, **Transformational Leadership: A Quick Start Guide** (Portland: IT Revolution Press, 2018), 6-20.

ผ่านความท้าทายจากการทำงาน และดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสมตามความต้องการของผู้ตาม ทั้งการดูแลส่วนบุคคลและการจัดโครงสร้างงานที่เหมาะสม¹⁸¹

นอร์ทเฮาส์ (Northouse) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า หนึ่งในแนวทางที่ครอบคลุมมากที่สุดในการเป็นผู้นำ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามบรรลุสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้ โดยเน้นว่าผู้นำต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุมาตรฐานที่สูงขึ้น ประพฤติตนให้ผู้อื่นเชื่อถือและไว้วางใจ และเป็นผู้มีความหมายกับการดำรงอยู่ขององค์กร เขากล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรากฐานมาจากงานเขียนของเบิร์นส์ (Burns) แบสส์ (Bass) และผลงานของเบนนิส และเนนัส (Bennis and Nanus) โคเชส และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถประเมินได้โดยใช้แบบสอบถามพหุองค์ประกอบภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership: MLQ) ซึ่งวัดพฤติกรรมของผู้นำ 7 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
6. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception)
7. การปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire)

จากการพิจารณาปัจจัยทั้ง 7 ด้าน พบว่า ปัจจัยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่งมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเชิงบวกหลายประการ เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมและความสนใจจากนักวิจัยเป็นอย่างมาก แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ตามในกระบวนการเป็นผู้นำมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และขยายความเป็นผู้นำ รวมถึงการเติบโตของผู้ตามให้ความสำคัญต่อคุณธรรมและค่านิยม อย่างไรก็ตามเขากล่าวว่า การสร้างความสมดุลกับคุณลักษณะเชิงบวกของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีจุดอ่อนหลายประการ ซึ่งรวมถึงเป็นแนวทางที่ขาดความชัดเจน การกำหนดกรอบแนวความคิดในบางงานวิจัยมีการให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติเหมือนภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และบางครั้งผู้นำ

¹⁸¹ W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, "Transformational Leadership", in *Cases in Leadership*, 5th ed. (California: Sage, 2019), 145-171.

การเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าไม่เป็นประชาธิปไตย ซึ่งแม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีจุดอ่อนแต่ก็เป็นแนวทางที่มีคุณค่าและใช้กันอย่างแพร่หลาย¹⁸²

ลูซีเออร์ และแอชชัว (Lussier and Achua) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นแนวคิดที่มีจะถูกนำมาเข้าสู่องค์กรที่กำลังประสบปัญหาหรือต้องการการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจัดทำกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนองค์กรให้มีความเจริญและนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบาย โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความสามารถพิเศษและอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและจรรยาบรรณในการทำงาน กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีเป้าหมายของการยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเจรจาและจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสาร การลดความเสี่ยง การสร้างแผนปฏิบัติการและคำมั่นสัญญาสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยได้เสนอกระบวนการ 4 ประการ ที่เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้นำ ดังนี้

1. ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่น่าเชื่อ
2. นำเสนอวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจในอนาคต
3. ให้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง
4. จัดระเบียบการเปลี่ยนแปลง

และกล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกนำมาเข้ามาในองค์กรที่เผชิญกับวิกฤตร้ายแรงหรือกำลังใกล้จะล่มสลาย ต้องวางกลยุทธ์การพลิกฟื้นการตอบสนองที่ทำให้องค์กรมีการเติบโตและเจริญรุ่งเรืองบนเส้นทางที่แตกต่างอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำกำหนดและแนะนำวิสัยทัศน์ใหม่สำหรับองค์กรซึ่งสมาชิกยอมรับวิสัยทัศน์นั้น
3. การนำวิสัยทัศน์ใหม่สู่การปฏิบัติ โดยมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการปลูกฝังให้ผู้บริหารรับรู้ถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองและมองโลกในแง่ดี การตระหนักรู้และรับมือกับการต่อต้านจะเพิ่มโอกาส

ของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

4. การจัดระเบียบการเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลายาว โดยใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

¹⁸² Peter Guy Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 8th ed. (California: SAGE, 2019), 300.

นอกจากนี้เขาได้อธิบายสรุปถึงมิติของพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่สื่อถึงอนาคต ในอุดมคติที่ดีกว่าปัจจุบัน พฤติกรรมของผู้นำมุ่งเป้าไปที่การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การสื่อสารให้เห็นความสำเร็จ ในวันข้างหน้าที่ดีกว่า จูงใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของผู้นำและพร้อมที่จะทำตามวิสัยทัศน์

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ ใช้รูปแบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลซึ่งตอบสนองความต้องการและความกังวลของผู้ตามเป็น รายบุคคล

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำท้าทายผู้ตาม ให้คิด “นอกกรอบ” และทบทวนวิธีการเดิม เพื่อให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นวิธีการ ใหม่ ๆ ในการทำงาน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ซึ่งได้ระบุคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ รับรู้ และแสดงความแตกต่างระหว่าง สภาพพื้นฐานที่เป็นอยู่และสิ่งที่สามารถเป็นได้ และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีเป้าหมาย ร่วมกันได้ดี

2. มีทักษะการสื่อสารที่ยืดเยื้อ (Superb Communication Skills) มีวาทศิลป์ใน การพูดและนำเสนอด้วยความกระตือรือร้น ปลุกความปรารถนาและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ยอมรับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ใช้ทักษะการพูดที่เหนือชั้นเพื่อกระตุ้นความไม่พอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ถ่ายทอดความมั่นใจว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายของพวกเขาสามารถทำได้และประสบความสำเร็จ

3. มีความมั่นใจในตนเองและมีความเชื่อมั่นทางศีลธรรม (Self-Confidence and Moral Conviction) มองโลกในแง่ดี ศรัทธาเชื่อมั่นในศีลธรรม มั่นใจในความสำเร็จสูงสุดของภารกิจ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามศรัทธาในผู้นำ

4. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจ (Ability to Inspire Trust) สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้นำได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากทุกคน

5. ความสามารถในการสถานการณ์ที่เสี่ยงสูง (High Risk Orientation) ผู้นำเข้าใจความเสี่ยง ผลตอบแทนของความสัมพันธ์ และยินดีที่จะรับความเสี่ยง พฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ตามยอมรับ และชื่นชมในความกล้าหาญของผู้นำ

6. พลังงานสูงและวางแนวทางการทำงาน (High Energy and Action Orientation) ไม่หยุดนิ่ง แสดงออกถึงความกล้าหาญในสถานการณ์เร่งด่วน และมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของตนเอง

7. มีมนุษยสัมพันธ์เป็นฐาน (Relational Power Base) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ตาม มีพลังในตนเอง ได้รับการยอมรับ และเป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์

8. การใส่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าในความถูกต้องแม้ต้องเผชิญกับการต่อต้านและคุกคาม

9. มีความสามารถในการให้อำนาจผู้ตาม (Ability to Empower Followers) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้สำเร็จ และมีความภูมิใจในความสำเร็จจากภายในไม่ใช่รางวัลจากภายนอก

10. มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง (Self-Promoting Personality) ผู้นำจะประชาสัมพันธ์ตนเองให้เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง¹⁸³

วอร์ริโลว์ (Warrilow) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ประการ ดังนี้

1. บารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นระดับที่ผู้นำประพฤติตนน่าเคารพนับถือ แสดงความเชื่อมั่น และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม

2. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นระดับที่ผู้นำแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมองโลกในแง่ดี ตระหนักถึงเป้าหมายในอนาคตและเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับผิดชอบ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ระดับที่ผู้นำท้าทาย กระตุ้น และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม โดยจัดให้มีกรอบการทำงานสำหรับผู้ตาม ให้ผู้ตามสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้

4. ความสนใจในตัวบุคคล (Personal and Individual Attention) ระดับที่ผู้นำให้ความสนใจผู้ตามแต่ละคน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชในการให้คำปรึกษา เคารพให้เกียรติและชื่นชม

¹⁸³ Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, **Leadership: Theory, Application, & Skill Development**, 6th ed. (Boston: Cengage Learning, 2016), 331-336.

ในการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม ส่งเสริมความต้องการของสมาชิกในทีมเป็นรายบุคคล ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในตนเองและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามประสบความสำเร็จ¹⁸⁴

สรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ทรงอิทธิพล มีวิวัฒนาการมายาวนานกว่า 4 ทศวรรษ หากแต่ยังคงได้รับการยอมรับและมีการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมโลก อาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่นคือ “เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่มุ่งยกระดับศีลธรรมและแรงจูงใจทั้งของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น” โดยผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทำนาย เป็นแบบอย่าง เอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุศักยภาพสูงสุดในการทำงานที่เหนือความคาดหมาย เพื่อประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการทุกระดับทั้งในองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมถึงองค์กรที่ประสบภาวะวิกฤตที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ แม้การอธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีขอบเขตกว้างขวาง ขาดความชัดเจนหรือในบางครั้งการอธิบายลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใกล้เคียงกับผู้นำเชิงบริหารมีและผู้นำเชิงคุณลักษณะ และจุดอ่อนที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าไม่เป็นประชาธิปไตย แต่ผลจากการศึกษาก็ถือได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีคุณค่าที่ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถเรียนรู้และนำไปใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้ตามและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลมีจุดเริ่มต้นมาจากองค์กรภาคธุรกิจ ที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ก็ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล จึงเป็นที่มาของคำว่า “ประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness)” ส่วนในแวดวงการศึกษาเน้นจัดว่าโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม ผู้วิจัยจึงเทียบเคียงประสิทธิผลโรงเรียน (School Effectiveness: SE) มาใช้ในความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์กร ซึ่งในอดีตนักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่าหนึ่งในเป้าหมายหลักขององค์กรคือ ความอยู่รอด (Survival) แต่ในระยะต่อมาเมื่อแนวคิดระบบเปิดมีบทบาทมากขึ้น เป้าหมายขององค์กรจึงกว้างขึ้น กล่าวคือ นอกจากความอยู่รอดแล้วองค์กรยังต้องการความเจริญเติบโตหรือเป็นที่

¹⁸⁴ Stephen Warrilow, **Transformational Leadership Theory - the 4 Key Components in Leading Change & Managing Change**, Accessed May 1, 2022, Available from http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow

ยอมรับของประชาคมด้วย เป้าหมายที่กว้างขึ้นนี้ทำให้สามารถใช้อธิบายความสำเร็จหรือประสิทธิผลองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น¹⁸⁵ อย่างไรก็ตามการพิจารณาถึงประสิทธิผลองค์กรยังคงเป็นมิติที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและมุมมองของบุคคลที่เกี่ยวข้อง แต่ส่วนมากแล้วมุ่งไปที่ “ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมาย” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน

ภารดี อนันต์นาวิ กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จ โดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและครูมีความพึงพอใจในการทำงาน¹⁸⁶ เช่นเดียวกับ ประกอบ คูปรัตน์ กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ชัดความสามารถในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย การวัดประสิทธิผลมีส่วนเกี่ยวข้องกับหลายมิติในด้านปริมาณและในเชิงคุณภาพ¹⁸⁷ ส่วน วันชัย มีชาติ กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร¹⁸⁸ เช่นเดียวกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลผลิตเทียบกับวัตถุประสงค์¹⁸⁹ ในขณะที่ นกุล ชูทอง และชัชวาล อรวรงค์สุภทัต กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับหรือขอบเขตของความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้¹⁹⁰ ต่างจาก พิทยา บวรวัฒนา กล่าวว่าประสิทธิผลมีความหมายหลากหลาย ไม่มีคำนิยามที่แน่นอน การประเมินประสิทธิผลจะแปรผันไปตามเป้าหมายขององค์กร ต้องกำหนดมาตรฐานในการประเมินประสิทธิผลเป็น

¹⁸⁵ พลอย สืบวิเศษ, **ทฤษฎีองค์การ: มิติเชิงโครงสร้างและเชิงบริบทขององค์การ** (นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนไตร, 2561), 129.

¹⁸⁶ ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (ชลบุรี: มนตรี, มิเกล กาไรซาบาล, 2557), 204-205.

¹⁸⁷ ประกอบ คูปรัตน์, **ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2565, เข้าถึงได้จาก http://pracob.blogspot.com/2012/03/blog-post_08.html

¹⁸⁸ วันชัย มีชาติ, **"ประสิทธิผลขององค์การ,"** ใน **การบริหารองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 320.

¹⁸⁹ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์** (กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์, 2556), 145.

¹⁹⁰ นกุล ชูทอง และชัชวาล อรวรงค์สุภทัต, **ประสิทธิผลองค์กร** (กรุงเทพฯ: ไอดี ออลพรีนซ์, 2559), 69.

รายการนี้ไป¹⁹¹ ส่วน พลอย สืบวิเศษ กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การพิจารณาถึงการบรรลุเป้าหมาย หากการกำหนดเป้าหมายมีหลายระดับของความสำเร็จ การวัดประสิทธิผลก็จะบอกถึงการบรรลุเป้าหมายระดับใด หากมีเป้าหมายระดับเดียว การวัดประสิทธิผลก็จะบอกถึงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากบรรลุเป้าหมายคือมีประสิทธิภาพ¹⁹² ในขณะที่ อัจริส (Argyris) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สภาวะที่องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตมากขึ้นในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลงหรือผลผลิตคงที่¹⁹³ ในขณะที่ เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียนให้เป็นเอกภาพในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน¹⁹⁴ ส่วน ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครูและขวัญกำลังใจของสมาชิกโรงเรียนที่ดี ซึ่งพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) 2) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Goal Attainment) 3) ความสามารถในการผสมผสาน (Integration) และ 4) ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพแฝง (Latency)¹⁹⁵ เช่นเดียวกับ ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด¹⁹⁶ และ ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ลักษณะ 7 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง

¹⁹¹ พิทยา บวรวัฒนา, **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์, 2558), 180.

¹⁹² พลอย สืบวิเศษ, **ทฤษฎีองค์การ: มิติเชิงโครงสร้างและเชิงบริบทขององค์การ** (นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนตรัย, 2561), 130-131.

¹⁹³ Chris Argyris, **Integrating the Individual and the Organization** (New York: John Wiley and Sons, 1964), 123.

¹⁹⁴ Gary Dessler, **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**, 2nd ed. (Englewood Cliff: New Jersey: Prentice Hall, 1986), 68.

¹⁹⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 289-389.

¹⁹⁶ Richard L. Daft, **Understanding the Theory & Design**, 10th ed. (Canada: South-Western Cengage Learning, 2013), 139.

(A Climate of High Expectations) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations)¹⁹⁷

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations)

ความสำคัญของประสิทธิภาพโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปผู้บริหารมีความพยายามที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนอกจากเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรและความสามารถของผู้บริหารแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในงาน และคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสำคัญในการชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในมิติด้านผลผลิต ผลกระทบ และผลลัพธ์ตามความคาดหวังของครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะให้การยอมรับ มีความพึงพอใจ และมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิภาพโรงเรียนไว้ ดังนี้

ภารตี อนันต์นาวิ กล่าวว่า ความสำคัญของประสิทธิภาพ ช่วยในการตรวจสอบวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร และตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ เพียงใด โดยอาจประเมินเทียบกับแผนงานที่องค์กรกำหนด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายให้ดีขึ้น หากปรากฏว่าผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังที่วางไว้ก็ถือได้ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กร

¹⁹⁷ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, "School Effectiveness and Productivity" in *Educational Administration: Concepts and Practices*, 7th ed. (California: Sage, 2022), 292-309.

แบ่งได้ 2 ระดับ คือ 1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความคุ้มค่า ความเหมาะสม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการขององค์กร สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการปฏิบัติงาน 2) ประสิทธิภาพระดับองค์กร คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์กรที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว ได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับเปลี่ยน และการพัฒนา¹⁹⁸

นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงานและความอยู่รอดขององค์กร รวมทั้งการตอบสนองต่อบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคลากร ผู้นำในองค์กร กลุ่มผลประโยชน์ และสังคมในฐานะที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเมื่อมององค์กรเป็นระบบหนึ่งของสังคม การศึกษาถึงประสิทธิภาพองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ประสิทธิภาพองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับหรือขอบเขตของความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้¹⁹⁹

พลอย สืบวิเศษ กล่าวว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญในการสะท้อนให้เห็นถึงความอยู่รอดขององค์กร การวัดประสิทธิภาพจะช่วยบอกถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่และบรรลุในระดับใด ทั้งนี้ควรเลือกเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับลักษณะเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถวัดความสามารถขององค์กรได้อย่างแท้จริง²⁰⁰

มาร์ซาโน (Marzano) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสำคัญต่อการสร้างระบบที่มี “ความน่าเชื่อถือสูง” และได้กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดประสิทธิภาพโรงเรียนออกเป็น 5 ระดับ การพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ทั้ง 5 ระดับ จะช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตรวจสอบตัวชี้วัดตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีเมื่อพบว่าผลการประเมินของโรงเรียนต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้ เมื่อโรงเรียนผ่านเกณฑ์ระดับต่าง ๆ โรงเรียนจะมี

¹⁹⁸ ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (ชลบุรี: มนตรี, มิเกล กาไรซาบาล, 2557), 204-205.

¹⁹⁹ นุกูล ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, **ประสิทธิภาพองค์กร** (นนทบุรี: ไอที ออลพรีนซ์, 2559), 63-69.

²⁰⁰ พลอย สืบวิเศษ, **ทฤษฎีองค์กร: มิติเชิงโครงสร้างและเชิงบริบทขององค์กร** (นนทบุรี: โรงพิมพ์รัตนตรัย, 2561), 129-145.

ความน่าเชื่อถือและมีแนวทางในการให้ความรู้แก่นักเรียนในระดับสูงสุด มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน และสามารถรับประกันได้ว่านักเรียนทุกคนได้เรียนรู้เนื้อหาที่มีความจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21²⁰¹

ซามิร (Zamir) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสำคัญต่อการใช้วัดผลความสำเร็จของครูในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิด บุคลิกภาพ คุณค่าของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน²⁰²

สรุปได้ว่า ความสำคัญของประสิทธิภาพโรงเรียน เป็นสิ่งที่ช่วยในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ เพียงใด สะท้อนให้เห็นถึงระดับหรือขอบเขตความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานและความอยู่รอดขององค์กร รวมทั้งตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้นำองค์กร และสังคมในฐานะที่เป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นองค์กรระบบเปิด ช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น หากปรากฏว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและความคาดหวังที่กำหนดก็ถือได้ว่าโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ความเป็นมาของประสิทธิภาพโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม การศึกษาประสิทธิภาพในระยะแรกจึงมีรากฐานมาจากประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Effectiveness) ในภาคอุตสาหกรรม แนวคิดประสิทธิภาพเริ่มปรากฏชัดเจนตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 โดยในช่วงแรกมองว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพคือองค์กรที่ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรเอง ซึ่งเป็นความหมายที่ไม่ชัดเจนว่าเป็นเป้าหมายของใคร และเป็นเป้าหมายในระยะสั้นหรือระยะยาว แต่ในที่สุดนักวิชาการในยุคนั้นสามารถสรุปความเห็นที่สอดคล้องกันว่า เป้าหมายหลักขององค์กรคือ “ความอยู่รอด” ภายหลังเมื่อเกิดแนวคิดทฤษฎีระบบซึ่งระบบขององค์กรประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process/Transformation Process) และผลผลิต (Output) โดยที่สิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลต่อพฤติกรรมองค์กร เมื่อองค์กรไม่สามารถ

²⁰¹ Robert J. Marzano, **Marzano Levels of School Effectiveness**, Accessed February 5, 2022, Available from <https://www.wyoleg.gov/InterimCommittee/2012/Z02MarzanoLevels.pdf>

²⁰² Noor Azizah Zamir, "A Review of School Effectiveness Theory for School Improvement," **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 10, 3 (March 2020): 113-123.

อยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยปราศจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอก ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ขอบเขตของประสิทธิผลองค์กรกว้างขึ้นและนำมาสู่การวิเคราะห์ประสิทธิผลเชิงระบบ เช่นเดียวกับประสิทธิผลโรงเรียน (School Effectiveness) เป็นประเด็นที่นักวิจัยและนักการศึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาและยุโรปได้ให้ความสนใจและมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยอย่างกว้างขวางจากงานเขียนของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) สรุปได้ว่า ประเด็นด้านประสิทธิผลโรงเรียนแสดงถึงความยั่งยืนและเป็นความท้าทายพื้นฐานในการบริหารงาน ประการแรกไม่มีคำนิยามของประสิทธิผลของโรงเรียนที่ตกลงกันไว้ องค์ประกอบที่แตกต่างกันต้องการผลการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผู้ปกครองบางคนเชื่อว่าประสิทธิผลโรงเรียนเน้นเรื่องทักษะพื้นฐานสู่ความสำเร็จในชีวิต คนอื่นเชื่อว่าเน้นการปลูกฝังความปรารถนาที่จะเรียนรู้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักตั้งคำถามกับนักการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารต้องตอบสนองต่อความท้าทายนี้ โดยการพัฒนามุมมองด้านประสิทธิผลที่สอดคล้องกันและยั่งยืน มีการรายงานผลต่อสาธารณชนถึงความสำเร็จและแนวทางปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เพื่อแสดงคุณภาพและความสามารถในการผลิต ทั้งคะแนนทดสอบผลสัมฤทธิ์ที่ได้มาตรฐาน การเข้าเรียนในมหาวิทยาลัย ตลอดจนจนแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลในการแสดงศิลปะ ดนตรี วิทยาศาสตร์ และการแข่งขันกีฬา จะเห็นได้ว่าในระยะแรกการรับรู้ที่ต่างกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้นักวิชาการต่างตั้งคำถามว่าจะมององค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนจากองค์ประกอบใดบ้าง ความท้าทายประเด็นที่สองคืออะไรก็ตามที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนเป็นสิ่งที่ไม่คงที่เสมอไป มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ต่อมาในช่วงปี 1970 โรงเรียนเน้นการเติบโตทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Growth) และความเสมอภาคสำหรับนักเรียนทุกคน (Equity for all Students) จนกระทั่งถึงในช่วงต้นปี 1980 ภายหลังจากปฏิรูปการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ประชาชนเริ่มเรียกร้องให้โรงเรียนเน้นเรื่องประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Academic Achievement) และทักษะการปฏิบัติงาน (Employment Skill) และนับตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา ประสิทธิภาพโรงเรียนยังคงเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเป็นหลัก สำหรับผู้บริหารโรงเรียนแล้วเป้าหมายในการสร้างโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีความต่อเนื่องและไม่คงที่ ความท้าทายประเด็นที่สามเกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ผู้บริหาร นักเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักธุรกิจ ผู้กำหนดนโยบาย สื่อมวลชน และประชาชนผู้เสียภาษี เสนอให้กำหนดประสิทธิผลที่แตกต่างและขัดแย้งกัน เช่น ผู้บริหารและสมาชิกสภาการศึกษาเห็นว่าประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการจัดสรรเงินงบประมาณและวิธีการประเมินครู ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) แต่ครูมีความเห็นแย้งว่าประสิทธิผลนั้นมาจากกระบวนการ (Process) ได้แก่ วิธีการสอน บรรยากาศในห้องเรียนเชิงบวกและความสัมพันธ์กันในหมู่นักเรียน ส่วนประชาชนและคณะกรรมการสถานศึกษามองประสิทธิผล

ที่ผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียน สรุปได้ว่า ในระยะแรกสิ่งที่ทำทลายความสำเร็จของสถานศึกษาที่ผู้บริหารต้องเผชิญมี 3 ประการคือ 1) วิธีพัฒนานิยามการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) วิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนิยามของประสิทธิผล และ 3) วิธีการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มด้วยคำจำกัดความที่แตกต่างกันของประสิทธิผล²⁰³ จากความท้าทายดังกล่าวจึงเป็นผลให้นักวิชาการมีการนิยามประสิทธิผลโรงเรียนที่หลากหลาย สร้างตัวแบบประสิทธิผลโรงเรียน ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย มิติ องค์ประกอบ หรือปัจจัยทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันตามผลการศึกษานักวิจัยแต่ละช่วงเวลา ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ มีการสร้างเครื่องมือวัดประสิทธิผลโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน เพื่อหาสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียนเมื่อเทียบเคียงกับสภาพที่ควรจะเป็น และนำไปสู่การพัฒนาโดยใช้ผลการประเมินจากเครื่องมือต่าง ๆ ดังนั้น สถานศึกษาในประเทศไทยควรทำการศึกษานวัตกรรมเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนและขยายสู่บุคลากรทุกระดับ ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้วยการใช้ตัวแบบประสิทธิผลโรงเรียนเป็นแนวทาง²⁰⁴

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน

ในสภาพการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบัน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมมีการกิจสำคัญด้านการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้โรงเรียนยังสามารถอยู่รอดได้ในยุคพลิกผัน (Disruptive Era) โดยไม่ยุบเลิกกิจการ ตอบโจทย์ความคาดหวังของสังคมและตลาดแรงงาน ซึ่งไม่ว่าโรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต่างต้องมีการปรับตัว และให้ความสำคัญกับประสิทธิผลโรงเรียนมากยิ่งขึ้น การที่จะพิจารณาว่าแต่ละโรงเรียนมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่นั้น ผู้บริหารต้องเลือกรูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลโรงเรียนที่อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และรับรู้ร่วมกันของหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน ดังนี้

วันชัย มีชาติ ได้สรุปแนวคิดในการวัดประสิทธิผลองค์กรโดยแบ่งแนวคิดออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

²⁰³ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 301-304.

²⁰⁴ นที มณีรัตน์, "ประสิทธิผลโรงเรียน," **วารสารการบริหารนิเทศและนวัตกรรม** **ท้องถิ่น** 8, 1 (มกราคม 2565): 331-332.

1. แนวความคิดการวัดประสิทธิผลองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Effectiveness Approaches) ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิด 3 ประการ คือ

1.1 แนวความคิดการบรรลุเป้าหมาย (Goal Approach)

1.2 แนวความคิดระบบ (System Resource Approach)

1.3 แนวความคิดด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Approach)

2. แนวความคิดการวัดประสิทธิผลในปัจจุบัน (Contemporary Effectiveness Approaches) ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิด 2 ประการ คือ

2.1 แนวความคิดการวัดประสิทธิผลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholders Approach)

2.2 แนวความคิดการวัดประสิทธิผลจากการแข่งขันกันของค่านิยมในองค์กร (Competing-Values Approach)

ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดแนวคิดในการวัดประสิทธิผลที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดการวัดประสิทธิผลองค์กรจากการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment Approach) หรือวัตถุประสงค์ เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าองค์กรที่ตั้งขึ้นจะมีเป้าหมายเฉพาะการวัดระดับความสำเร็จขององค์กรจึงสามารถวัดได้จากระดับของการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ การวัดประสิทธิผลองค์กรตามแนวความคิดนี้จะให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) ลักษณะขององค์กรที่เหมาะสมกับแนวคิดการบรรลุเป้าหมายต้องมีลักษณะดังนี้ 1) องค์กรมีเป้าหมายที่แท้จริง (Ultimate Goals) 2) เป้าหมายขององค์กรต้องมีความชัดเจน 3) เป้าหมายขององค์กรต้องไม่มากเกินไป 4) เป้าหมายขององค์กรต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร และ 5) เป้าหมายต้องสามารถวัดได้²⁰⁵

2. การวัดประสิทธิผลองค์กรจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) เป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีระบบ (System Theory) การวัดประสิทธิผลองค์กรตามแนวคิดนี้เชื่อว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลไม่สามารถวัดได้จากผลผลิตเพียงอย่างเดียวเหมือนกับแนวความคิดการวัดประสิทธิผลองค์กรจากเป้าหมายขององค์กร หากแต่การวัดผลสำเร็จขององค์กรจะวัดจากส่วนย่อย ๆ ของระบบ ทั้งที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ/การแปรสภาพภายในองค์กร (Process/Transformation Process) และผลผลิตขององค์กร (Output) องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ทั้ง 3 ส่วนได้ดี การมุ่งวัดส่วนใดส่วนหนึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการมองข้ามปัจจัยด้านอื่น ๆ ไป ลักษณะขององค์กรที่เหมาะสมกับแนวคิดการวัดประสิทธิผลองค์กร

²⁰⁵ Richard L. Daft, **Organization Theory & Design**, 13th ed. (Singapore: Cengage Learning, 2020).

จากแนวคิดเชิงระบบมีดังนี้ 1) เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ปัจจัยการผลิตและทรัพยากรที่มีคุณภาพ 2) มีความสามารถในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการทำงานที่สะดวก รวดเร็ว ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 3) ต้องมีผลผลิตที่เป็นที่ต้องการหรือสอดคล้องกับความต้องการหรือตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรระบบเปิด องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความคาดหวังของสังคมด้วย ในขณะที่โรบบินส์ (Robbins) กล่าวว่า องค์กรสามารถวัดประสิทธิผลได้จากอัตราส่วนระหว่างผลผลิต (Output) กับปัจจัยนำเข้า หรือ (O/I) อัตราส่วนระหว่างกระบวนการ/การแปรสภาพ (Transformation Processes) กับปัจจัยนำเข้า หรือ (T/I) (Input) อัตราส่วนระหว่างกระบวนการ/การแปรสภาพ (Transformation Processes) กับผลผลิต (Output) หรือ (T/O)²⁰⁶ อย่างไรก็ตามแนวคิดการวัดประสิทธิผลองค์กรจากแนวคิดเชิงระบบแม้จะสามารถวัดประสิทธิผลทั้งระบบขององค์กร แต่ก็มีข้อจำกัด คือ 1) การวัดประสิทธิผลเชิงระบบจะกำหนดปัจจัยที่ใช้วัดผลสำเร็จได้ยากเมื่อเทียบกับการวัดประสิทธิผลจากการบรรลุเป้าหมาย 2) การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดเชิงระบบถูกมองว่าควรให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายมากกว่าวิธีการทำงาน เพราะแม้ว่าจะมีปัจจัยการผลิตที่เอื้อ วิธีการทำงานที่ดี แต่สุดท้ายผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมายก็ไร้ประโยชน์ เช่น สโมสรฟุตบอลเป้าหมายของทีมคือชัยชนะ แม้ทีมเล่นได้ดีแต่ปรากฏว่าแพ้การแข่งขัน วิธีการเล่นของทีมจึงไม่สำคัญ ดังนั้นจึงควรเลือกวิธีวัดประสิทธิผลให้เหมาะกับลักษณะขององค์กร ซึ่ง วันชัย มีชาติได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามแนวคิดเชิงระบบไว้ 3 ด้าน ดังนี้

2.1 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรด้านปัจจัยนำเข้าสามารถวัดได้จาก 1) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 2) คุณภาพของทรัพยากรที่หามาได้ 3) ความทันต่อเวลาของการได้ทรัพยากร 4) ราคาของทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่ได้มา และ 5) จำนวนทรัพยากรที่ได้รับ

2.2 เกณฑ์การวัดผลสำเร็จด้านกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรหรือกระบวนการในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก สามารถวัดได้จาก 1) ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) ประสิทธิภาพ 3) ความคล่องตัวหรือความสะดวกในการปฏิบัติงาน 4) ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน 5) การเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน 6) อัตราของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน 7) ทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ และ 8) บรรยากาศในการทำงาน

²⁰⁶ Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, 3rd ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1990), 50.

2.3 เกณฑ์การวัดผลด้านผลผลิตขององค์กรสามารถวัดได้จาก 1) ผลผลิต 2) ปริมาณของสินค้าหรือบริการ 3) คุณภาพของสินค้าหรือบริการ 4) ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) กำไร 6) การเจริญเติบโตขององค์กร และ 7) ภาพพจน์ขององค์กร²⁰⁷

3. การวัดประสิทธิผลองค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (The Stakeholders Approach/The Strategic-Constituencies Approach) ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่การที่เป็นองค์กรระบบเปิดมีความเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นมิติทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ความอยู่รอดขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานภายในองค์กรเท่านั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจึงต้องวัดได้จากการตอบสนองความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องประสานความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า เนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิด แม้จะมีการบริหารจัดการภายในที่ดีอาจไม่สามารถอยู่รอดได้ ถ้าผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรไม่เห็นด้วยและไม่ให้การสนับสนุนองค์กรอีก ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ กลุ่มบุคคล หรือบุคคลที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรหรือได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานขององค์กร²⁰⁸

4. การวัดประสิทธิผลองค์กรจากการแข่งขันกันของค่านิยมที่แตกต่างในองค์กร (The Competing-Values Approach) เป็นแนวคิดในการวัดประสิทธิผลจากความหลากหลายของความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งพัฒนาโดย ควินน์ และโรห์บอจท์ (Quinn and Rohrbaugh) โดยระบุค่านิยม 3 มิติ คือ 1) การมุ่งเน้นงาน-คน 2) โครงสร้างการควบคุม-ความยืดหยุ่น และ 3) เวลาระยะสั้น-ระยะยาว เป็นรากฐานของแนวคิดเรื่องประสิทธิผลองค์กร โดยวันชัย มีชาติได้สรุปไว้ว่า การวัดประสิทธิผลเป็นเรื่องของความขัดแย้งกันของค่านิยมที่หลากหลายภายในองค์กร การวัดประสิทธิผลขององค์กรตามแนวความคิดนี้จะพิจารณาลักษณะขององค์กรใน 3 มิติ ดังนี้

4.1 การให้น้ำหนักกับส่วนใดขององค์กร (Organization Focus) ในมิตินี้จะพิจารณาว่าองค์กรให้ความสำคัญกับสภาพภายในองค์กร (Internal) หรือสภาพภายนอกองค์กร (External) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับสภาพภายในองค์กรจะให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรหรือเน้นผู้ปฏิบัติงาน (People) ส่วนผู้ที่ให้ความสำคัญกับสภาพภายนอกองค์กรจะให้ความสำคัญกับองค์กร

²⁰⁷ วันชัย มีชาติ. "ประสิทธิผลขององค์กร." ใน การบริหารองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 347-357.

²⁰⁸ Richard L. Daft, *Organization Theory & Design*, 13th ed. (Singapore: Cengage Learning, 2020).

(Organization) และผลผลิตขององค์กร หรือการบรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร (Ultimate Goal Achievement) ซึ่งการเน้นที่แตกต่างกันก็จะทำให้ปัจจัยวัดผลสำเร็จขององค์กรแตกต่างกันตามไปด้วย

4.2 มิติด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure) เป็นการพิจารณาถึงลักษณะของโครงสร้างองค์กรโดยเฉพาะในเรื่องของความยืดหยุ่น (Flexible) และการควบคุม (Control) ในองค์กรว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องใด ค่านิยมในเรื่องความยืดหยุ่นและการควบคุมในองค์กรนี้จะเป็นค่านิยมที่ขัดแย้งกัน ผู้ที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นจะให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และเห็นว่าลักษณะของโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือ โครงสร้างที่สามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้และช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร ขณะที่ผู้ที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมจะเชื่อว่าองค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะองค์กรจะสามารถควบคุมองค์กรและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้ และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ตั้งไว้ได้ นอกจากนี้จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพฤติกรรมของสมาชิก (Conformity)

4.3 มิติด้านผลผลิตขององค์กร (Outcomes) เป็นการพิจารณาถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร (Ends) หรือวิธีการในการทำงาน (Means) ซึ่งนักวิชาการทางด้านองค์กรบางกลุ่มจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เป็นทางการ (Substantive Goals) โดยเห็นว่าเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรตั้งขึ้นมา ก็เพื่อการบรรลุเป้าหมาย มรรควิธี (Means) เป็นเพียงวิธีการหรือเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น ในขณะที่กลุ่มนักวิชาการที่เน้นในเรื่องมรรควิธี (Means) จะมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะวิธีการที่เหมาะสมจะเป็นเครื่องรับประกันถึงผลสำเร็จในการทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การให้ความสนใจในกลไกการปฏิบัติงานหรือกระบวนการในการผลิตขององค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ

จากลักษณะของค่านิยมที่ขัดกันทั้งสามประการ การวัดผลสำเร็จขององค์กรจึงต้องพิจารณาการต่อสู้กันของค่านิยมเหล่านี้ ซึ่งหากพิจารณาจากค่านิยมที่กล่าวมา สามารถแบ่งการวัดประสิทธิผลขององค์กรออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1. การวัดประสิทธิผลตามรูปแบบเปิด (Open System Model) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยเน้นที่ความยืดหยุ่นขององค์กรและสภาพภายนอกองค์กร การวัดประสิทธิผลตามรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร การหาทรัพยากร และการปรับตัวขององค์กรกับสภาพแวดล้อม การวัดประสิทธิผลตามรูปแบบนี้จะเน้นเป้าหมายในเรื่องของการเจริญเติบโต

และการแสวงหาทรัพยากรขององค์กร โดยวิธีการทำงานจะเน้นในเรื่องความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัวและการเจรจาต่อรองขององค์กรกับผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรจะมีการติดตามสภาพแวดล้อมว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรแล้วปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

2. การวัดประสิทธิผลตามรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Model) รูปแบบนี้จะให้ความสนใจกับพนักงานในองค์กร ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นของโครงสร้าง และสนใจสภาพภายในขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กรตามรูปแบบนี้จะมุ่งสนองต่อความต้องการภายในขององค์กรมากกว่าสภาพภายนอก เนื่องจากเห็นว่าผลงานขององค์กรจะเกิดขึ้นมากที่สุดหากพนักงานในองค์กรมีความพอใจ ซึ่งแนวความคิดนี้สะท้อนถึงทฤษฎีแรงจูงใจ และภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก การวัดประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบมนุษยสัมพันธ์จะมีเป้าหมายในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาขวัญกำลังใจของพนักงาน ความพึงพอใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือการยึดเหนี่ยวกันของสมาชิกในองค์กร

3. การวัดประสิทธิผลตามรูปแบบกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Model) รูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการควบคุมและสภาพภายในองค์กรโดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ความมีเสถียรภาพขององค์กรและการควบคุมการดำเนินงานในองค์กร

4. การวัดประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบเหตุผล (Rational Goal Model) การวัดประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการควบคุมและสภาพภายนอกองค์กร มีความใกล้เคียงกับการวัดประสิทธิผลจากการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ลักษณะขององค์กรจะเป็นระบบราชการในอุดมคติของ เวบเบอร์ (Weber) รูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยวิธีการทำงานจะให้ความสำคัญกับการวางแผน (Planning) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และการประเมินผล (Evaluation)

การวัดประสิทธิผลองค์กรจากการแข่งขันกันของค่านิยมที่แตกต่างในองค์กร (The Competing-Values Approach) องค์กรจะวัดประสิทธิผลด้วยรูปแบบใดขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรว่ามีความเชื่อหรือค่านิยมที่โน้มเอียงไปในทิศทางใด จากแนวความคิดในการวัดประสิทธิผลองค์กรทั้งสี่แนวคิด แต่ละแนวความคิดจะมีความไม่สมบูรณ์ในตัวเอง เพราะเป็นการมององค์กรจากจุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะ การเลือกใช้แนวความคิดเดียวอาจไม่ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร การวัดประสิทธิผลจึงควรมองทุก ๆ ด้านขององค์กร โดยใช้ทุกแนวความคิดประกอบกันแล้วเลือกเฉพาะปัจจัยที่สำคัญมาเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรเพื่อให้ได้ปัจจัยที่ครอบคลุมทุก ๆ มิติในการดำเนินงานขององค์กร และไม่เกิดการพิจารณาผลสำเร็จขององค์กรโดยละทิ้งปัจจัยที่สำคัญ การผสมผสานแนวความคิดในการวัดประสิทธิผลองค์กรทั้งสี่แนวคิดจะช่วยให้้องค์กรได้ปัจจัย

ในการวัดผลสำเร็จที่ถูกต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด และเป็นการชัดเจน
ข้อจำกัดซึ่งกันและกันของแต่ละแนวคิด²⁰⁹

พิทยา บวรวัฒนา ได้เสนอแนวทางการวัดประสิทธิผลองค์กร 4 รูปแบบ ดังนี้

1. ขวัญและความสามัคคีเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
2. ความยืดหยุ่นและความพร้อมในการเจริญเติบโตขององค์กร
3. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น
4. ระบบข้อมูลข่าวสารและการติดต่อ เป็นการสร้างเสถียรภาพและการควบคุม²¹⁰

สเตียร์ส (Steers) ได้เสนอปัจจัยที่กำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์กร 4 ประการ โดยกล่าวว่า หากองค์กรใดสามารถกำหนดปัจจัยทั้ง 4 ประการได้สำเร็จ องค์กรนั้นจะมีประสิทธิผล
ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) ประกอบด้วย 1) โครงสร้างของ
องค์กร และ 2) บทบาทของเทคโนโลยี
2. ลักษณะสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics) ประกอบด้วย 1) ลักษณะ
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และ 2) ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. ลักษณะบุคลากร (Employee Characteristics) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันต่อ
องค์กร และ 2) การปฏิบัติงาน
4. นโยบายและการปฏิบัติงาน (Policies and Practices) ประกอบด้วย 1) การกำหนด
เป้าหมาย 2) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร 3) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 4) กระบวนการ
ติดต่อสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และ 6) การปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่²¹¹

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรไว้
4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) 2) ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย
นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Goal Attainment) 3) ความสามารถในการผสมผสาน
(Integration) และ 4) ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพแฝง (Latency) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

²⁰⁹ วันชัย มีชาติ, "ประสิทธิผลขององค์กร," ใน การบริหารองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 6
(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 347-357.

²¹⁰ พิทยา บวรวัฒนา, **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ:
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558).

²¹¹ Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**
(Santa Monica, California: Good Year Publishing, 1977), 59.

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครู ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบการบริหาร กระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ ได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ระหว่างบ้าน วัด และชุมชน ผู้บริหารรับฟังข้อมูลรอบด้านจากครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียง ได้รับรางวัลและการยอมรับจากสังคม

2. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Goal Attainment) หมายถึง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนจนส่งผลให้นักเรียนส่วนใหญ่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง พิจารณาได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่มีพัฒนาการในระดับสูงเกินเกณฑ์มาตรฐาน มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ และส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของนักเรียน มีระบบการวัด และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักสูตร ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือในการ จัดการศึกษาจากผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ความสามารถในการผสมผสาน (Integration) หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนสอดคล้อง กับบริบทของโรงเรียนและสภาพแวดล้อม โดยผู้บริหารและครูสามารถบูรณาการความรู้ ภูมิปัญญา ท้องถิ่น เทคนิควิธีการใหม่ ๆ และใช้ทรัพยากรในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีอัตลักษณ์ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

4. ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพแฝง (Latency) หมายถึง ครูมีความจงรักภักดีต่อ องค์กร สร้างชื่อเสียง มีความสามารถในการดำเนินงานได้เต็มตามศักยภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน

นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกิล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องมีผลลัพธ์ที่แท้จริงสอดคล้องกับผลลัพธ์ ที่คาดหวัง โดยได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
3. การขาดงาน (Absenteeism)
4. อัตราการลาออกกลางคัน (Dropout Rate)

5. คุณภาพโดยรวม (Overall Quality) ²¹²

ฟูลแลน (Fullan) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลโรงเรียน โดยกล่าวถึงการบูรณาการระหว่างการสอน เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงความรู้ในด้านการศึกษา การสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาโดยไม่เน้นการสอนเนื้อหาเหมือนในอดีต แต่ใช้การสอนแบบใหม่ พัฒนาทักษะการสอนขั้นสูง มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่รวดเร็วและสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงห้องเรียน อำเภอ รัฐ และจังหวัด ดังนี้

1. นักเรียนของศูนย์การสอนต้องเพิ่มการเรียนรู้ การควบคุมตนเอง ทักษะการประเมินการทำงานร่วมกัน และการสื่อสาร

2. การเรียนรู้ในห้องเรียน เน้นการแก้ปัญหาและการใช้นวัตกรรม²¹³

ชีเรนส์ (Scheerens) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลการศึกษาของโรงเรียนด้วยแบบจำลองตามกรอบการทำงาน 4 ระดับ คือ 1) ระดับนักเรียนรายบุคคล ความสำเร็จในการอ่านและการเรียนรู้และความถนัดทางวิชาการ 2) ระดับการสอนในห้องเรียน บรรยากาศการสอนและปฏิสัมพันธ์ในห้องเรียน 3) ระดับโรงเรียน ประสิทธิภาพการอ่านของนักเรียนในโรงเรียน ภาวะผู้นำทางการสอนบรรยากาศของโรงเรียน และ 4) ระบบการศึกษาแห่งชาติ และกล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะ 2 ประการ คือ 1) การพัฒนากระบวนการดำเนินงานโดยให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม 2) ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับกลาง²¹⁴

คลิกแมน กอร์ดอน และ รอสส์-กอร์ดอน (Glickman, Gordon, and Ross-Gordon) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 12 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและครู
2. ความตระหนักเรื่องสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในโรงเรียน
3. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. การได้รับการสนับสนุนเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรมด้านวิชาการและด้านคุณธรรมจริยธรรมทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

²¹² Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 9th ed. (New York: McGraw - Hill, 2013).

²¹³ Michael Fullan, **Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy and Change Knowledge** (Toronto: Pearson Canada, 2013).

²¹⁴ Jaap Scheerens, **Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base** (Dordrecht: Springer, 2016).

6. การเน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน
7. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
8. การมีแผนการจัดการเรียนการสอนที่ดีมีคุณภาพ
9. ครูให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
10. การศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน
11. การมีความสามัคคีในการพัฒนาโรงเรียน
12. การใช้แนวทางที่หลากหลายในการพัฒนาโรงเรียน²¹⁵

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียนไว้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนช่วยกำหนดสิ่งที่จะเกิดขึ้นในแต่ละห้องเรียน และอธิบายไว้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment) หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความปลอดภัย มีมาตรการป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้น ไม่มีการกีดกันข่มเหง มีอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอเอื้อต่อการเรียนการสอน

2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มีเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมาย มีการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน มีขั้นตอนการประเมินผล และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามพันธกิจของโรงเรียน

3. มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและมีภาวะผู้นำในการนำลักษณะการสอนที่มีประสิทธิภาพไปใช้ โดยพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถด้านวิชาการ จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถในการวัดและประเมินผล นำผลการประเมินมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการรายงานผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

4. มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations) ครูแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถ มีสมรรถนะสำคัญตามที่หลักสูตรกำหนด มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

²¹⁵Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership a Developmental Approach*, 10th ed. (New York: Pearson, 2017), 49.

สูงขึ้น มีความเชี่ยวชาญในทักษะพื้นฐาน มีระเบียบวินัย และพึงพอใจในการเรียน โดยมีรางวัล และภาพความสำเร็จของโรงเรียนเป็นที่ประจักษ์

5. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task) หมายถึง ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความพึงพอใจในงาน ทุ่มเท เสียสละในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมเพื่อฝึกฝน ทักษะพื้นฐาน

6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) ครูมีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร มีการประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอทั้งก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน โดยนำผลลัพธ์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล มีการพัฒนาหลักสูตร หรือโปรแกรม การเรียนการสอนได้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

7. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations) หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนมีทัศนคติ ที่ดีและพึงพอใจต่อโรงเรียน ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนพันธกิจพื้นฐาน ของโรงเรียน และมีส่วนสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ²¹⁶

มาร์ซาโน (Marzano) ได้เสนอแนวคิดการวัดประสิทธิผลโรงเรียน โดยกำหนดเกณฑ์ และตัวชี้วัดประสิทธิผลโรงเรียนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเป็นระเบียบเรียบร้อยและการสนับสนุนความร่วมมือ ในการทำงาน

ระดับ 2 การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

ระดับ 3 หลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

ระดับ 4 ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนโดยอ้างอิงมาตรฐาน

ระดับ 5 ระบบอิงสมรรถนะที่รับรองความรู้ความสามารถของนักเรียน²¹⁷

²¹⁶ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, "School Effectiveness and Productivity" in *Educational Administration: Concepts and Practices*, 7th ed. (California: Sage, 2022), 292-309.

²¹⁷ Robert J. Marzano, *Marzano Levels of School Effectiveness*, Accessed February 5, 2022, Available from <https://www.wyoleg.gov/InterimCommittee/2012/Z02MarzanoLevels.pdf>.

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนมีความหลากหลาย แต่ละแนวคิดมีลักษณะเด่นและลักษณะด้อยในตัวเอง ผู้บริหารจึงต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกใช้แนวคิดหรือรูปแบบในการวัดประสิทธิผลโรงเรียนให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เป็นที่รับรู้ร่วมกันของผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้โรงเรียนสามารถวัดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลองค์กรได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีประสิทธิผลที่มีความเหมาะสม สอดคล้อง และครอบคลุมเป้าหมายตามบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ทฤษฎีประสิทธิผลโรงเรียน ของ ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผลไว้ 7 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations) 5) พุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations) มาเป็นแนวทางในการศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับงานวิจัยที่มุ่งศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงเชิงทฤษฎี (Theoretical Latent Variables or Constructs) ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันหลายตัวแปร หรือใช้สำหรับวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variables) กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) โดยทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดลพร้อมกันทั้งหมดด้วยสมการ (Simultaneous Equation) จึงเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินว่าโมเดลที่สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือโมเดลตามสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งโมเดลสมการโครงสร้างเป็นที่รู้จักกันในชื่อต่าง ๆ ดังนี้ Structural Equation Modeling: SEM, Covariance Structure Analysis: CSA, Latent Variable Analysis: LVA บางครั้งถูกอ้างถึงด้วยชื่อของซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ เช่น Linear Structural Relationship: LISREL,²¹⁸ Causal Models, Simultaneous

²¹⁸ Joseph F. Hair Jr. and others, **Multivariate Data Analysis**, 7th ed (Upper Saddle River, New Jersey: pearson education, 2014), 547.

Equations, Path Analysis: PA และ Confirmatory Factor Analysis: CFA ในทศวรรษที่ 1960 นักวิจัยทางสังคมวิทยา เช่น บลาล็อค (Blalock) ดันแคน (Duncan) อัลวิน (Alwin) และ ฮิวเซอร์ (Hauser) ได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุโดยศึกษาและต่อยอดองค์ความรู้ของ ไรต์ (Wright) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่เป็นต้นแบบของการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในขณะที่ก่อนหน้านี้ สเปียร์แมน (Spearman) เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรโครงสร้าง รวมทั้งพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอันเป็นต้นแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นแนวคิดตั้งต้นของการบูรณาการความรู้และเป็นจุดกำเนิดของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เช่นเดียวกับโบลเลน (Bollen) ได้เขียนหนังสือ Structural Equation with Latent Variables และสรุปไว้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างเป็นผลมาจากการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ถือเป็นเทคนิคทางสถิติที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นสถิติที่ใช้ตรวจสอบว่า โมเดลสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง เป็นวิธีที่ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น และให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างไว้ในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ความหมายของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ทาบาคนิคและฟิดลล์ (Tabachnick and Fidell) กล่าวว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง หมายถึง ชุดของเทคนิคทางสถิติที่ยอมให้ชุดของความสัมพันธ์ทั้งแบบต่อเนื่องหรือแบบไม่ต่อเนื่องสามารถเป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่วัดได้ โมเดลสมการโครงสร้างเรียกอีกอย่างว่า โมเดลเชิงสาเหตุ การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์โครงสร้าง ความแปรปรวนร่วม การวิเคราะห์เส้นทาง หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งสองชื่อหลังเป็น SEM ประเภทพิเศษ โดยโมเดลสมการโครงสร้างจะตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)²¹⁹ ส่วน ชูมัคเกอร์ และโลแม็กซ์ (Schumacker and Lomax) กล่าวว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง หมายถึง วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการยืนยันโครงสร้าง

²¹⁹ Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 5th ed. (Boston: Pearson Education, 2007), 676.

ของทฤษฎีว่าสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง เป็นวิธีการที่ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างมีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยมีหลักการกำหนดสมมติฐานทางการวิจัยคือ แบบจำลองตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : โมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์²²⁰

ในขณะที่ แฮร์ และคนอื่น ๆ (Hair and others) กล่าวว่า โมเดลสมการโครงสร้าง หมายถึง แบบจำลองทางสถิติที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวแปร ใช้ตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แสดงเป็นชุดสมการคล้ายกับชุดสมการถดถอยพหุคูณ รากฐานของโมเดลมาจากเทคนิคการวิเคราะห์หลายตัวแปร 2 เทคนิค คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)²²¹ และ ยูท โภยวรรณ กล่าวว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง หรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรและปัจจัย และระหว่างปัจจัยต่อปัจจัยพร้อมกัน ในโมเดลตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งจะทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์ลดลง²²²

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง หมายถึง เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ยืนยันโครงสร้างของทฤษฎีว่าสามารถนำไปใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้จริง โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรทุกชุดพร้อมกันในโมเดลเดียว โดยปกติจะกำหนดสมมติฐานทางการวิจัยคือ โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

²²⁰ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 2.

²²¹ Joseph F. Hair Jr. and others, **Multivariate Data Analysis**, 7th ed. (Upper Saddle River, New Jersey: pearson education, 2014), 546.

²²² ยูท โภยวรรณ, **การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย Amos**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 1.

ลักษณะการใช้โมเดลสมการโครงสร้าง

1. ใช้ในการประมาณค่าความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรที่เป็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง (Interrelated Dependence Relationship) ในลักษณะโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Model) ที่อาศัยการอ้างอิงจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเส้นทางของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)
2. ใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรแฝง (Latent variable) กับชุดตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variable) เพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)
3. ใช้ในการยืนยันความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐาน ที่มีการระบุความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรทั้งหมด ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) ซึ่งเป็นการยืนยันความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลและตรวจสอบความแม่นยำในการวัดด้วยชุดของข้อคำถามในคราวเดียวกัน

ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

1. ตัวแปรในโมเดลเป็นได้ทั้งตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) โดยตัวแปรสังเกตได้ไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด หรืออาจสามารถผ่อนคลายเป็นข้อตกลงเบื้องต้นให้มีความคลาดเคลื่อนในการวัดได้
2. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์แบบเส้น (Linear) เชิงบวก เป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) หรือมีทิศทางของความสัมพันธ์เป็นไปในทางเดียวกัน หรือมีความสัมพันธ์แบบย้อนกลับได้ (Reciprocal Causal Relationship)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) มีการจัดลำดับก่อนหลังของตัวแปรให้เป็นตามแนวคิดทฤษฎี ลักษณะของโมเดลเป็นแบบปิด โดยรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดไว้ในโมเดล
4. ข้อมูลอยู่ในมาตราการวัดระดับอันตรภาคหรืออัตราส่วน หรือมาตราการวัดอื่นที่สามารถนำมาเทียบเคียงกับมาตราการวัดทั้งสองระดับนี้ได้โดยการแปลงให้เป็นตัวแปรดัมมี่ (Dummy Variable) ทั้งนี้ ในปัจจุบันสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตราการวัดเรียงอันดับ (Ordinal Scale) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยไม่ต้องแปลงให้เป็นตัวแปรดัมมี่
5. การแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน และความคลาดเคลื่อน (d, e, z) ต้องเป็นแบบปกติ โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนเฉลี่ยเป็นศูนย์

6. ข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรส่วนเหลือ (Residual Variable) หรือค่าคลาดเคลื่อนแต่ละค่า (Error Term: d, e, z) ต้องไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระที่อยู่ก่อนหน้า เพื่อแสดงว่าตัวแปรเหล่านั้นไม่ใช่ตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดล ตัวแปรความคลาดเคลื่อนจากการวัด และตัวแปรสังเกตได้สามารถสัมพันธ์กันได้

7. ในกรณีที่เป็นโมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรสังเกตได้อย่างเดียว (ไม่มีตัวแปรแฝง) คะแนนของตัวแปรตาม (Y) มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติในแต่ละค่าของตัวแปรอิสระ (X)

8. ในกรณีที่เป็นโมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรสังเกตได้อย่างเดียว (ไม่มีตัวแปรแฝง) ในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา คะแนนตัวแปรตาม (Y) ที่ได้มีความแปรปรวนเท่ากันในทุก ๆ ค่าของตัวแปรอิสระ (X) กล่าวคือ ค่า Y ณ X ใด ๆ ถือว่าเป็นตัวแทนสุ่มมาจากประชากรปกติ โดยที่ทุก ๆ ประชากรมีการกระจายร่วมกันอยู่คือ $\sigma^2 y.x$ ²²³

ส่วนประกอบของโมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลหลักของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. โมเดลการวัด (Measurement Model) คือโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรแฝง (Latent Variables) กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2. โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) คือโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variables) กับตัวแปรแฝง (Latent Variables)²²⁴

ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ชัมคเกอร์ และโลแม็กซ์ (Schumacker and Lomax) ได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในหนังสือ A beginner's guide to structural equation modeling ไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Model Specification) เป็นขั้นตอนการเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสารสนเทศที่ต้องใช้ในการพัฒนาโมเดลก่อนเก็บ

²²³ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010).

²²⁴ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 184-187.

รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งนักวิจัยต้องระบุโมเดลจำเพาะ (Particular Model) ที่ใช้ในการยืนยันหรือตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่อยู่ในรูปของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-Covariance Matrix)

2. การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) จะเริ่มต้นคำนวณจากเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) และทำการวิเคราะห์จากการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ยังไม่ทราบค่าในโมเดลการวิจัย สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการคือ ค่าพารามิเตอร์ค่าเดียวในโครงสร้างโมเดลที่สร้างขึ้นเพื่อแก้สมการทั้งหมดในคราวเดียวกัน ซึ่งต้องใช้ข้อมูลมากพอหรือกล่าวได้ว่าเป็นการตรวจสอบว่าโมเดลมีข้อมูลมากพอที่จะวิเคราะห์เพื่อการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดลได้ถูกต้องและมีค่าเดียวหรือมีคำตอบเดียวได้หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าองศาอิสระ ซึ่งลักษณะเฉพาะที่ปรากฏในโมเดลการวัดมี 3 ลักษณะ คือ

2.1 โมเดลระบุไม่พอ (Under-Identified Model) เมื่อองศาอิสระ (df) มีค่าน้อยกว่า 0

2.2 โมเดลระบุพอดี (Just-Identified Model) เมื่อองศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 0

2.3 โมเดลระบุเกินพอดี (Over-Identified Model) เมื่อองศาอิสระ (df) มีค่ามากกว่า 0

ทั้งนี้ โมเดลระบุพอดีและโมเดลระบุเกินพอดี ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ เนื่องจากโมเดลระบุพอดีจะพบความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์ (Perfect Fit) ซึ่งเป็นไปได้น้อยในความเป็นจริง ส่วนโมเดลระบุเกินพอดี (Goodness of Fit) เป็นความสอดคล้องอย่างสมเหตุสมผล การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจึงนิยมใช้โมเดลนี้ เนื่องจากมีจำนวนที่รู้ค่ามากกว่าจำนวนที่ไม่รู้ค่า ทำให้องศาอิสระ (df) มีค่าเป็นบวก

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Model Estimation) เป็นขั้นตอนที่โปรแกรมสำเร็จรูปประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดลตามที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล ในที่นี้ใช้วิธี Maximum Likelihood: ML ของ โจเรสก็อก และซอร์บอม (Joreskog and Sorbom) เนื่องจากเป็นวิธีที่โปรแกรมลิสเรลกำหนดให้เป็นวิธีตั้งต้นของโปรแกรม (Default) และเหมาะสมสำหรับข้อมูลที่มีระดับการวัดแบบอันดับและแบบเรียงอันดับ โดยมีเงื่อนไขคือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องเป็นอิสระจากกันและการแจกแจงของข้อมูลเป็นโค้งปกติ

4. การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model Testing) เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยพิจารณาดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล โดยมีหลักในการพิจารณา 3 ประการ คือ 1) พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) พิจารณา ค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ และ 3) พิจารณาความสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางของค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้น โดยมีดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาตามทฤษฎีของ ชุมัคเกอร์ และโลแม็กซ์

(Schumacker and Lomax)²²⁵ และดิอามานโทปูลอส และซีกัวว (Diamantopoulos and Siguaw)²²⁶ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ดัชนีที่ใช้พิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา
1. ค่าไคสแควร์ (χ^2)	p-value > 0.05
2. ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df)	< 2
3. Goodness of fit Index (GFI)	> 0.90
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0.90
5. Norm Fit Index (NFI)	> 0.95
6. Tucker - Lewis Index (TLI)	> 0.95
7. Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95
8. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.05
9. Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.05
10. Standardized RMR (SRMR)	< 0.05

ที่มา: Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 85-89.

Adamanios Diamantopoulos and Judy A. Siguaw, **Introducing to Lisrel: A Guide for the Uninitiated** (London: SAGE Publications, Inc., 2000), 83-87.

5. การปรับโมเดล (Model Modification) เป็นขั้นตอนที่กระทำเมื่อมีค่าพารามิเตอร์บางค่าที่ไม่แตกต่างจากศูนย์ ($|t| \leq 1.96$) หรือมีทิศทางของค่าพารามิเตอร์ไม่ตรงกับทฤษฎี

²²⁵ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 85-89.

²²⁶ Adamanios Diamantopoulos and Judy A. Siguaw, **Introducing to Lisrel: A Guide for the Uninitiated** (London: SAGE Publications, Inc., 2000), 83-87.

ที่กำหนดไว้ หรือเกิดปัญหาทั้งสองอย่าง จึงทำให้ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดล ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความคลาดเคลื่อนของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ หรือโมเดลตามสมมติฐานที่กำหนดขึ้น ไม่มีความแข็งแรงเพียงพอ ขาดการทบทวนวรรณกรรมอย่างถี่ถ้วนหรือมีการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วแต่ยังไม่พบข้อสรุปที่ชัดเจน ซึ่งการปรับโมเดล แบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ การปรับโมเดลสมการโครงสร้างในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อน และการปรับโมเดลสมการโครงสร้าง ในส่วนที่เป็นโมเดลการวัดและหรือโมเดลสมการโครงสร้าง

5.1 การปรับโมเดลสมการโครงสร้างในส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า ที่เกิดจากเครื่องมือที่ใช้ในการวัด สามารถทำการปรับโมเดลได้ทันทีที่ไม่มีผลกระทบต่อโครงสร้างของ โมเดลตามสมมติฐาน เมื่อปรับโมเดลจนได้ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง ได้แก่ 1) ค่าสถิติ ทดสอบไคสแควร์มีค่าน้อยกว่าค่าไคสแควร์เกณฑ์หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2 2) ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (GFI, AGFI, TLI, NFI) มีค่ามากกว่า 0.95 และ 3) ค่าความ คลาดเคลื่อนของการประมาณค่า (RMSEA, RMR, SRMR) มีค่าน้อยกว่า 0.05 โดยที่ค่าพารามิเตอร์ ของโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้างทุกเส้นมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($|t| > 1.96$) และมีทิศทางที่สมเหตุสมผลตามทฤษฎี จึงจะสามารถสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้าง ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2 การปรับโมเดลสมการโครงสร้างในส่วนที่เป็นการตัดหรือเพิ่มการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ของโมเดลการวัดและหรือโมเดลสมการโครงสร้าง จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัญหาอาจเกิดจากการที่โมเดลตามสมมติฐานที่กำหนดขึ้นไม่มีความแข็งแรงเพียงพอ ขาดการทบทวนวรรณกรรมอย่างถี่ถ้วน หรือการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วยังไม่พบข้อสรุปที่ชัดเจน ประเด็นนี้ไม่สามารถกระทำได้ถ้าไม่มีการตั้งสมมติฐานทางเลือก ก่อนวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง กรณีนี้ถ้าผู้วิจัยไม่มั่นใจว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น จะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จำเป็นต้องเสนอโมเดลทางเลือก (Alternative Model) ก่อนทำ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาจเสนอโมเดลทางเลือกไว้หลายทางเลือกและคัดเลือกโมเดลที่ดีที่สุด จะต้องทำการปรับโมเดลจนกระทั่งค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลผ่านเกณฑ์ ตามที่กำหนด หลังจากนั้นจึงทำการพิจารณาคัดเลือกโมเดลทางเลือกที่ดีที่สุด โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ Akaike Information Criterion: AIC²²⁷

²²⁷ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 55-69.

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Model Specification) 2) การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Model Estimation) 4) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Model Testing) และ 5) การปรับโมเดล (Model Modification)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ชุมัคเกอร์ และโลแม็กซ์ (Schumacker and Lomax) กล่าวว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีประโยชน์ในการทดสอบแบบจำลองทางทฤษฎี โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการทดสอบสมมติฐาน ทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของชุดตัวแปร เป็นที่ยอมรับในด้านความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากมีข้อผิดพลาดในการวัดน้อยกว่า สามารถใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายแบบจำลองทางทฤษฎีที่เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนได้ โดยพึ่งพาวิธีการทางสถิติพื้นฐานน้อยลง²²⁸

แฮร์ และคนอื่น ๆ (Hair and others) กล่าวว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง สามารถตรวจสอบชุดความสัมพันธ์ของตัวแปรพร้อมกันได้ มีประโยชน์อย่างยิ่งในการทดสอบทฤษฎีที่มีสมการหลายสมการที่เกี่ยวข้องกัน ช่วยให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในการวัดได้²²⁹

ยุทธ ไถยวรรณ กล่าวว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาโมเดลการวิเคราะห์กับโมเดลการวิจัยไม่เป็นโมเดลเดียวกัน ค่าความคลาดเคลื่อนลดลงเมื่อเทียบกับการวิเคราะห์แบบเดิมที่ผู้วิจัยจะแยกการวิเคราะห์ออกเป็นส่วน ๆ สามารถใช้ได้ในการวิเคราะห์เชิงสาเหตุที่โมเดลการวิจัยเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรง จึงต้องวัดค่าจากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables)²³⁰

²²⁸ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 6-7.

²²⁹ Joseph F. Hair Jr. and others, **Multivariate Data Analysis**, 7th ed (Upper Saddle River, New Jersey: pearson education, 2014), 546.

²³⁰ ยุทธ ไถยวรรณ, **การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรด้วย Spss**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 233-243.

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีประโยชน์ กล่าวคือ เป็นสถิติที่เหมาะสมกับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุกระดับได้ในสมการเดียวหรือวิเคราะห์เป็นภาพรวมได้ตามโมเดลการวิจัยโดยไม่ต้องแยกวิเคราะห์ทีละโมเดล เป็นสถิติวิเคราะห์ที่ผ่อนคลायข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลกรณีที่เทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ตัวแปรทำนายอาจมีความสัมพันธ์กันได้ โมเดลการวิเคราะห์ไม่จำเป็นต้องเป็นโมเดลที่มีอิทธิพลทางบวกและมีอิทธิพลทางเดียว แต่อาจมีอิทธิพลย้อนกลับได้ สามารถวิเคราะห์ตัวแปรบางตัวที่มีมาตราบการวัดแบบนามบัญญัติได้โดยไม่ต้องแปลงเป็นตัวแปรคัมมี ใช้ในกรณีการวิเคราะห์เชิงสาเหตุที่โมเดลการวิจัยมีตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรง ใช้แก้ปัญหาโมเดลการวิเคราะห์กับโมเดลการวิจัยที่ไม่เป็นโมเดลเดียวกัน ให้ผลการวิเคราะห์ถูกต้องแม่นยำและมีความคลาดเคลื่อนลดลงเมื่อเทียบกับการวิเคราะห์แยกทีละโมเดล

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กันหรือมีอิทธิพลต่อกันในเชิงสาเหตุ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของ สวานส์เบิร์ก (Swansburg) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงานและแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำอย่างชัดเจน²³¹ ในขณะที่ อีวิยานา และคนอื่น ๆ (Eviyana and others) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ²³² เช่นเดียวกับ เอเบลล์ (Abell) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปรัชญาการบริหารที่บุคลากรทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร²³³ สอดคล้องกับ

²³¹ Russell C. Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Managers*, 2nd ed. (Boston: Jones and Bartlett, 1996), 390.

²³² Eviyana Eviyana and others, "Participatory Management in Improving the Quality of Madrasah," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, 2 (August 2020): 637-650.

²³³ Hilary Abell, *Participatory Management*, Accessed March 1, 2022, Available from https://www.project-equity.org/wp-content/uploads/2018/02/Participatory-Management_Overview-and-Case-Study_Project-Equity_2018.pdf

เบสเซียเรส (Bessieres) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร²³⁴ ด้านนักวิชาการชาวไทยได้นำเสนอแนวคิดที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียนด้วยเช่นกัน อาทิ จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน²³⁵ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และ อินตา ศิริวรรณ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร²³⁶ ประกอบกับ มีผลการวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว อาทิ เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก²³⁷ ในขณะที่ ธนันภร อิมอยู่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา²³⁸ เช่นเดียวกับ อ็อกโบ และคนอื่น ๆ (Ogbo and others) พบว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ²³⁹ และ อิบูนู (Ebunu) พบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจของโรงเรียนจะทำให้ครูมีโอกาสมากขึ้นในการให้ข้อมูลประเด็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ

²³⁴ Florent Bessieres, **Participative Management**, Accessed April 24, 2022, Available from <https://challengeme.online/en/what-is-participative-management/>

²³⁵ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 228.

²³⁶ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินตา ศิริวรรณ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **วารสารมหาวิทยาลัยวิชาการ** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 186.

²³⁷ เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร, "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," **วารสารครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 1, 1 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 243.

²³⁸ ธนันภร อิมอยู่, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2," **วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 297.

²³⁹ Ann I Ogbo and others, "Participative Management: Concept and Application in Fast Moving Consumer Goods Companies Sales Output in South East and South South Regions of Nigeria," **Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions** 6, 4 (November 2016): 1.

การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ²⁴⁰ แสดงว่ามีผลงานเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในทางบวก

นอกจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งในทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงร่วมด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจและหลักประชาธิปไตย เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมอบอำนาจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือและรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม การให้ความไว้วางใจกัน ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมาย ดำเนินงาน ประเมินผล และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกกระดับขององค์กรทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของ ยูคัล และการ์ดเนอร์ (Yukl and Gardner) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา²⁴¹ เช่นเดียวกับ ทีมบรรณาธิการของอินดีด (Indeed Editorial Team) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นโครงสร้างความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้คนจากหลายระดับขององค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน²⁴² สอดคล้องกับแนวคิดของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินถา ศิริวรรณ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้บริหารต้องอาศัยปัจจัยจากหลากหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีจิตวิทยาสังคม ทฤษฎีการสร้างผู้นำ และทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ โดยผู้บริหารนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

²⁴⁰ Akpofure Anna Ebunu, "Participatory Management for Enhancing Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Rivers State," *Advances in Social Sciences Research Journal* 7, 5 (2020): 145.

²⁴¹ Gary A. Yukl, and William L. Gardner, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (Boston: Pearson Education, 2020), 105

²⁴² Indeed Editorial Team, *What Is Participative Management? Skills and Strategies*, Accessed April 24, 2022, Available from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/participative-management?from=careeradvice-US#1>

กับสภาพองค์กร²⁴³ ประกอบกับ อภิสิตี ทนคำดี พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งในปัจจัย การบริหารที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ²⁴⁴ จึงกล่าวได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงใน 2 ลักษณะ คือ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจต่อผู้นำ²⁴⁵ และมีผลการวิจัยที่สนับสนุน แนวคิดดังกล่าว อาทิ เกรียงศักดิ์ เลาหะวัฒน์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียนทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร²⁴⁶ เช่นเดียวกับ พยอม วงษ์พูล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ²⁴⁷ ในขณะที่ กฤษณะ วุ่นอ่อน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนระดับประถมศึกษา²⁴⁸ สอดคล้องกับ จตุรภัทร ประทุม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี

²⁴³ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม," **วารสาร มหาคุหาวิชาการ** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 179-186.

²⁴⁴ อภิสิตี ทนคำดี, "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23," **วารสารการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 6, 22 (2561): 67.

²⁴⁵ รัตติกรณ์ จงวิศาล, **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 269.

²⁴⁶ เกรียงศักดิ์ เลาหะวัฒน์, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา," **วารสารมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย** 4, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557): 51-62.

²⁴⁷ พยอม วงษ์พูล, "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย," **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 4, 2 (มิถุนายน-ธันวาคม 2558): 106-107.

²⁴⁸ กฤษณะ วุ่นอ่อน, "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัย," **วารสารสารสนเทศ** 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 11-12.

ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทางบวก²⁴⁹ ในขณะที่ รณภพ ตรีภักทิจ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร²⁵⁰ เช่นเดียวกับ สันติ สุขสัถย์ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต²⁵¹ สอดคล้องกับ สมใจ เดชบำรุง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร²⁵² กนกวรรณ เขียวนิล พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง²⁵³ นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของนักวิชาการจากต่างประเทศที่มีผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่ อลิ (Ali) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียน²⁵⁴

²⁴⁹ จตุรภัทร ประทุม, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27," *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์* 27, 2 (2559): 119.

²⁵⁰ รณภพ ตรีภักทิจ, "การศึกษาพระระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), 142.

²⁵¹ สันติ สุขสัถย์, "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561), 124-126.

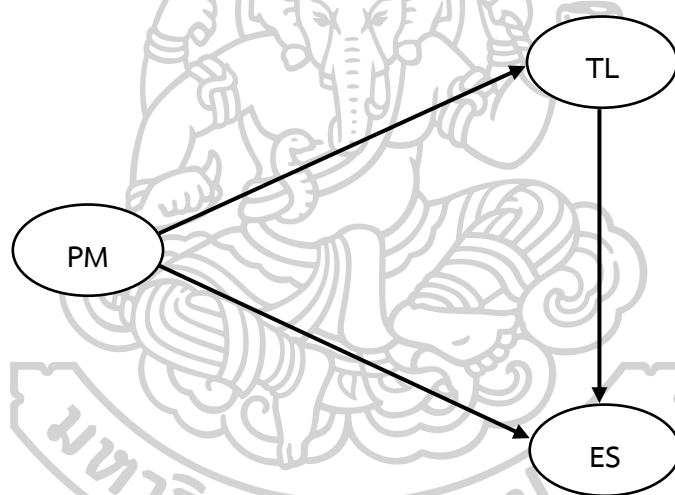
²⁵² สมใจ เดชบำรุง, "วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร," *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 146.

²⁵³ กนกวรรณ เขียวนิล, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร," *Journal of Roi Kaensarn Academi* 6, 12 (ธันวาคม 2564): 116.

²⁵⁴ Niaz Ali, "Teachers' Perceptions of the Relationship between Principals' Instructional Leadership, School Culture, and School Effectiveness in Pakistan," *Education and Science* 42, 192 (2017): 407.

เช่นเดียวกับ สิงห์ (Singha) พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน²⁵⁵ และ สเตฟาโน่ (Stefano) พบว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน²⁵⁶

สรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 3 ชุด มีความสัมพันธ์กันในลักษณะดังนี้ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนและส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้วยเช่นเดียวกัน โดยที่ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ที่เป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรระหว่างกลาง (Independent Variable/Intermediary Variable) ที่เป็นตัวแปรภายใน (Endogenous) ในขณะที่ตัวแปรประสิทธิผลโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่มีสาเหตุจากทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอธิบายได้ด้วยโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ถูกสร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ด้วยตัวแบบเส้นทาง (Path Model) ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 ตัวแบบเส้นทาง (Path Model) แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน

²⁵⁵ Sovan Kumar Singha, "Concept of School Effectiveness & Its Modern Trends of Research," Research Review," *International Journal of Multidisciplinary* 3, 8 (August 2018): 545.

²⁵⁶ Marcelo De Stefano, *School Effectiveness: The Role of the Principal in a Leadership Public Secondary School in Santa Fe Province*, Accessed May 1, 2022, Available from <https://www.proquest.com/openview/f7e7712b286dda8abbe2a3c729a8afe5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีพื้นที่ 1,568,737 ตารางกิโลเมตร แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 50 เขต จัดเป็น 6 กลุ่ม เพื่อการบริหารและการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพทางกายภาพ พัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละกลุ่ม จัดตั้งขึ้นตามปรัชญาแนวคิดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยที่ "กฎหมายการปกครองท้องถิ่นแสดงให้เห็นจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ ต้องการให้การจัดทำบริการสาธารณะมีประสิทธิภาพ นั่นคือจัดทำบริการสาธารณะให้ทั่วถึงและตรงกับความต้องการของราษฎรในท้องถิ่นตามความจำเป็นในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งจุดมุ่งหมายนี้จะสำเร็จลงได้ก็ด้วยวิธีการให้ราษฎรในท้องถิ่นนั้นเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการด้วย และต้องการให้การปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันสอนการปกครองประเทศในระบอบประชาธิปไตย โดยผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นจะต้องมาจากการเลือกตั้งของราษฎรในท้องถิ่นนั้น" ดังนั้น กฎหมายการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกฎหมายที่บัญญัติขึ้นเพื่อจัดตั้งองค์การปกครองท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์กระจายอำนาจบริหารไปสู่ท้องถิ่น โดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างท้องถิ่นกับส่วนกลางในขอบเขตการกำกับดูแล นั่นคือ จะไม่กำหนดให้ราชการส่วนกลางมีอำนาจบังคับบัญชาเหนือคณะผู้บริหารของท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ แต่จะให้มีความอำนาจในการกำกับดูแล เพื่อป้องกันมิให้ราษฎรได้รับความเดือดร้อนจากการกระทำของราชการส่วนท้องถิ่น และเพื่อเป็นหลักประกันแก่ราษฎรในท้องถิ่นว่าจะได้รับการบริการสาธารณะอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะกำกับดูแลและตรวจสอบให้ราชการส่วนท้องถิ่นกระทำการโดยชอบด้วยกฎหมาย²⁵⁷ โดยอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา เป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2562 มาตรา 89 ภายใต้อำนาจแห่งกฎหมายอื่น ให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการในเขตกรุงเทพมหานคร (21) การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาของชาติ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัด

²⁵⁷ สำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย, **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย**, เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://advisor.anamai.moph.go.th/main.php?filename=tambon03>.

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานการศึกษา

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่เลขที่ 869 ถนนลาดหญ้า เขตคลองสาน กทม. 10600 โทรศัพท์/โทรสาร 02-4376-6315 email : webmaster@bangkokeducation.in.th มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร กำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วิสัยทัศน์ “สำนักงานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนและ ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานคร ที่พร้อมด้วยคุณธรรม” โดยแบ่งส่วนราชการเป็น 8 ส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานเลขานุการ สำนักงานการศึกษา
2. สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา
3. กองคลัง
4. สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา
5. กองเทคโนโลยีการศึกษา
6. สถาบันพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร
7. กองเสริมสร้างสมรรถนะนักเรียน
8. หน่วยศึกษานิเทศก์

ข้อมูลทั่วไปด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 437 โรง กระจายในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต ได้ดำเนินการเปิดสอนและจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีนักเรียนจำนวน 261,160 คน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 14,535 คน จำแนก โรงเรียนที่เปิดสอนตามขนาดโรงเรียนเป็น 3 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียน 1-400 คน) จำนวน 220 โรง โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 401-800 คน) จำนวน 111 โรง โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 801 คน ขึ้นไป) จำนวน 106 โรง (ข้อมูล ณ 31 ตุลาคม 2564)²⁵⁹ โดยมีแผนพัฒนา

²⁵⁹ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2565 (กรุงเทพฯ: สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, 2565), 19.

การศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) เป็นกรอบทิศทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้ง 437 โรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569)

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) เป็นกรอบทิศทางของการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้กับส่วนราชการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภารกิจจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครในระยะ 6 ปี ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนาผู้เรียนที่มีศักยภาพ อันสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพประชากรของกรุงเทพมหานคร และเป็นเป้าหมายและปรัชญาสูงสุดของการจัดการศึกษาของประเทศไทย²⁶⁰ ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีศักยภาพ ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ตอบสนองพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งอนาคตและบริบททางสังคมของกรุงเทพมหานคร ภายใต้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่อัตลักษณ์ผู้เรียนแห่งมหานครที่พร้อมด้วยคุณธรรม

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีอัตลักษณ์แห่งมหานคร
3. เสริมสร้างประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง
4. ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการดิจิทัลเพื่อการศึกษา
5. เสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์การสมรรถนะสูง

²⁶⁰ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2564 - 2569) (กรุงเทพฯ: วันไพน์เดย์, 2563), 61-62.

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนตามอัตลักษณ์แห่งมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับประสิทธิภาพจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการดิจิทัลเพื่อการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาทุนมนุษย์และบริหารจัดการสู่องค์การสมรรถนะสูง²⁶¹

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2564 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
1	วัดมกุฏกษัตริยาราม	วัดประหารระเบิดธรรม	ประชากรราษฎร์บำเพ็ญ
2	วัดตรีทศเทพ	วัดเบญจมบพิตร	พระราม 9 กาญจนาภิเษก
3	วัดราชนัดดา	วัดธรรมภิรัตาราม	สามเสนนอก (ประชากรราษฎร์อนุกุล)
4	วันมหารณพาราม	วัดไผ่ตัน	วิสุทธิศ
5	วัดสุทัศน์	กิงเพชร	วิชาการ
6	วัดมหาธาตุ	วัดสามัคคีธรรม	วัดไผ่เงินโชตนาราม
7	วัดพระเชตุพน	วัดพุทธมณฑลาราม	วัดราชสิงขร
8	ราชบพิธ	สวนลุมพินี	นาคนาวาอุปถัมภ์
9	วัดราชบูรณะ	ปลุกจิต	วัดปากบ่อ
10	วัดอินทรวินัย	วัดดอกไม้	มัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์
11	วัดใหม่อมตรส	วัดช่องลม	วัดธาตุทอง
12	วัดพระพิเรนทร์	วัดช่องนนทรี	ผ่องพลอยอนุสรณ์
13	วัดสิตาราม	วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	ศรีเอี่ยมอนุสรณ์
14	วัดคณิกาผล	วัดไทโร	เพ็ญพินอนุสรณ์

²⁶¹ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) (กรุงเทพฯ: วันไพบุนย์, 2563), 69.

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
15	วัดตีสานุกราม	ศูนย์รวมน้ำใจ	ไทยนิยมสงเคราะห์
16	วัดจักรวรรดิ	ชุมชนหมู่บ้านพัฒนา	บ้านคลองบัว
17	วัดปทุมคงคา	สุเหร่าใหม่	วัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)
18	วัดสัมพันธวงศ์	คลองก้านตัน	วัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์อนุสรณ์)
19	วัดสวัสดีวารีสีมาราม	สุเหร่าสามอิน	ประชาอุทิศ (จันทาอนุสรณ์)
20	วัดราชมหาถาวราราม	วัดภาษี	บำรุงรวิวรรณวิทยา (ทุ่งสีกัน)
21	วัดเทวราชกุญชร	สวัสดีวิทยา	เสนานิคม
22	วัดสัมณานิคมบริหาร	วัดบางนาใน	ประชานิเวศน์
23	สุขุทัย	รุ่งเรืองอุปถัมภ์	มัธยมประชานิเวศน์
24	วัดจันทรสโมสร	อำนวยการกศิรอนุสรณ์	วัดลาดพร้าว
25	วัดใหม่ช่องลม	บ้านบัวมล (เจริญราษฎร์อุทิศ)	เทพวิทยา
26	วัดตีสหสาราม	ประชาภิบาล	วัดลาดปลาเค้า
27	วัดพระยาไย	วัดไตรรัตนาราม	เพชรถนนอม (คลองเสื่อน้อย)
28	วัดทัศนารุณสุนทรการาม	พหลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์)	เคหะทุ่งสองห้องวิทยา 1
29	สุเหร่าลาดพร้าว (อามินเซ็นอุปถัมภ์)	เปรมประชา	การเคหะท่าทราย
30	สุเหร่าดอนสะแก	วัดเสมียนนารี	สายไหม
31	วัดหัวลำโพง	รัตนโกสินทร์สมโภช (ราชพัณฑ์อุปถัมภ์)	วัดเกาะสุวรรณาราม
32	วัดม่วงแค	ลอยสายอนุสรณ์	วัดหนองใหญ่

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
33	วัดมหาพฤฒาราม	คลองทรงกระเทียม	ฤทธิยะวรรณาลัย
34	วัดสวนพลู	วัดบางโพโสมมาวาส	วัดราชฎร์นิยมธรรม
35	วัดแก้วแจ่มฟ้า	วัดสร้อยทอง	ซอยแอนเนกซ์
36	วัดบรมนิวาส	วัดหลักสี่ (ทองใบทิวารีวิทยา)	วัดเทพศิลา
37	วัดชัยมงคล	ทุ่งสองห้อง (คุปต์ขุเชียรอุทิศ)	บ้านบางกะปิ
38	วัดสระบัว	เคหะทุ่งสองห้องวิทยา 2	วัดบึงทองกลาง
39	วัดดวงแข	บางเขน (ไว้สาถิอนุสรณ์)	มัธยมบ้านบางกะปิ
40	วัดปรีวาส	วัดศรีบุญเรือง	มีนบุรี
41	วัดคลองใหญ่	ลำสาลี (ราชฎร์บำรุง)	สุเหร่าทรายกองดิน
42	วัดคลองภูมิ	สุเหร่าหัวหมากน้อย	วัดปลูกศรัทธา
43	บางจาก (นาคเพื่อนอุปถัมภ์)	บ้านเกาะ	วัดพลมานีย์
44	พูนสิน (เพชรสุขอุปถัมภ์)	วัดทองสัมฤทธิ์	แสงสิริวิทยุวิทยา
45	วัดธรรมมงคล (หลวงพ่อวิริยงค์อุปถัมภ์)	วัดบำเพ็ญเหนือ	ลำพะอง
46	วัดดอน	วัดแสนสุข	วัดราชโกษา
47	วัดยานนาวา	วัดใหม่ลำนากแขวก	ตำบลชุมทอง (ประชาอุทิศ)
48	วัดลาดบัวขาว	วัดลาดกระบัง	วัดลานบุญ
49	วัดจันทร์นอก	วัดสังฆราชา	วัดปากบึง
50	วัดบางโคล่นอก	วัดบำรุงرين	เคหะชุมชนลาดกระบัง
51	วัดจันทรีไฉ	วัดสุทธาโกชน	วัดหนองจอก (ภักดีนรเศรษฐ)
52	วัดสะพาน	วัดบึงบัว	สุเหร่าหะยีมิณา

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
53	วัดคลองเตย	วัดทิพพาวาส	หนองจอกพิทยานุสรณ์
54	วัดใต้ (ราษฎร์นริมิตร)	บ้านเจียรตับ	วัดทรัพย์สโมสร
55	หัวหมาก	บ้านลำต้นกล้วย	สังฆประชาอนุสรณ์
56	วัดทองใน	วัดพระยาปลา	วัดบางเตย
57	วิจิตรวิทยา	วัดสามง่าม	คลองกุ่ม (เสรีไทยอนุสรณ์)
58	สุเหร่าบ้านดอน	วัดราษฎร์บำรุง	แย้มจาดวิชชานุสรณ์
59	สุเหร่าบางมะเขือ (ปรีดีพนมยงค์อนุสรณ์)	สุเหร่าลำแขก	วัดตะกล้า
60	แจ่มจันทร์	วัดลำต้อยติ่ง	วัดกระทุ่มเสือปลา
61	วัดบางนานอก	ประภาสวิทยา	คลองปักหลัก
62	วัดเทวสุนทร	คลองลำแจก	สุวิทย์เสรีอนุสรณ์
63	บ้านลาดพร้าว	วัดนวลจันทร์	มัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์
64	วัดประดู่ธรรมาธิปัตย์	พิชัยพัฒนา	จินดาบำรุง
65	วัดทองสุทธาราม	แก่นทองอุปถัมภ์	คันทายาว
66	วัดมัสฌันติการาม	สุเหร่าจระเข้ขบ	สมโภชกรุงอนุสรณ์ (200 ปี)
67	วัดเลียบราษฎร์บำรุง	สุเหร่าทางควาย	บางชัน (ปลื้มวิทยานุสรณ์)
68	วัดประชาศรัทธาธรรม	อยู่เป็นสุขอนุสรณ์	ประชาราษฎร์อุปถัมภ์ วิทยา
69	ออเงิน	วัดลาดบัวขาว	วัดคู์บอน (วัฒนานันท์อุทิศ)
70	ประชานุกูล	สุเหร่าซีร้อ (ราษฎร์สามัคคี)	วัดแป้นทอง
71	พรพระร่วงประสิทธิ์	สุเหร่าลาดบัวขาว	สุเหร่าคลองหนึ่ง (มานะราษฎร์บำรุง)
72	ไชศรีปราโมอนุสรณ์	สามแยกคลองหล่อแหล	มัธยมวัดสุทธาราม

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
73	สุเหร่าคลองจั่น	วัดบัวแก้ว	วัดโพธิ์ทอง
74	คลองกะจะ	วัดพระยาสุเรนทร์	วัดนาคนิมิตร
75	สุเหร่าวังใหญ่	วัดลำกระดาน	วัดไทร (ถาวรพรหมานุกูล)
76	คลองสองต้นนุ่น	วัดสุทธิสะอาด	คลองทวีวัฒนา
77	คลองสาม	สุเหร่าคลองสามวา	วัดปุณณवास
78	วังเล็กพิทยานุสรณ์ (คลองสี่)	สุเหร่าแสนแสบ	ตั้งพิรุฬห์ธรรม
79	บึงขวาง (มหาดไทยอุปลัมภ์)	วัดบางสะแกใน	มัธยมปุณณवास
80	ศาลาคู้	วัดกระจัดพินิจ	วัดนิมมานรดี
81	สุเหร่าบางชัน	วัดสุทธาราม	วัดจันทร์ประดิษฐาราม
82	ประสานสามัคคี (บ้านทับยาว)	วัดทองเพลง	วัดหนองแขม
83	วัดชุมทอง	วัดสุวรรณ	วัดอุดมรังสี
84	สุเหร่าลำนายโส	วัดท่าพระ	ประชาบำรุง
85	แดงเป้า (สิงสุขบูรณะ)	วัดยางสุทธาราม	บ้านขุนประเทศ
86	สุเหร่าบ้านเกาะ	ฉิมพลี	วัดศรีนวลธรรมวิมล
87	ลำบุหรี่ปวง	วัดโพธิ์ (ราชบุรณ์ผดุงผล)	วัดหัวกระบือ
88	สุเหร่าศาลาแดง	วัดอินทราวาส	ราชมนตรี (ปลื้ม-เชื่อมนุกูล)
89	สุเหร่าใหม่	วัดบางพลัด (ป.สุวณโณ)	วัดสะแกงาม
90	สามแยกท่าไข่	วัดนานอก	วัดเสม็ดดำ
91	หลวงแพ่ง (บำรุงรัฐกิจ)	วัดสี่สุก	วัดบางกระบือ
92	นิลราชบุรณ์อุปลัมภ์	วัดบางขุนเทียนนอก	วัดกำแพง
93	สุหร่านาตบ	วัดยายร่ม	ศาลเจ้า (หัวนุกูลวิทยา)
94	สุหร่าอีริ้ว	วัดอ่างแก้ว (จิบ ปานขำ)	วัดท่าข้าม

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
95	อิสลามลำไทร	วัดกก	วัดเลา
96	วัดแสนเกษม	วัดประชานำรุง	บางขุนเทียนศึกษา
97	วัดใหม่เจริญราษฎร์	บางแค (เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์)	วัดบางปะกอก
98	วัดสีชมพู	วัดบุญประดิษฐ์	รัตนจินะอุทิศ
99	ลำเจติย	เพชรเกษม (จตุรงค์สงครามอนุสรณ์)	คลองหนองใหญ่
100	สุเหร่าคลองแก้ว	วัดศาลาแดง	วัดม่วง
101	สุเหร่าคลองสิบ	วัดพรหมสุวรรณสามัคคี	หมู่บ้านเศรษฐกิจ
102	สุเหร่าสนามกลางลำ	สามัคคีบำรุง	นาหลวง
103	สุเหร่าคลองสิบเอ็ด	บางแคเหนือ	ราษฎร์บูรณะ
104	วัดใหม่กระทู้มลิ้ม	บางมด (ตันเปาว์วิทยาคาร)	วัดทุ่งครุ
105	ผลลิ้งเรือ	ชูนันทองประดิษฐ์อนุสรณ์	วัดบางบอน
106	คลองสอง	บ้านนายเหรียญ	พระยามนธาตุราชศรีพิจิตร
107	คารีอุปถัมภ์	บ้านนายผล (แม่สุวรรณอุปถัมภ์)	-
108	ศิริวังวิทยาคาร	บ้านนายสี	-
109	วัดอู่ตะเภา	พรหมราษฎร์รังสรรค์	-
110	ลำผักชี	คงไคร้ตฤติศ	-
111	วัดพิชัย	วัดราษฎร์บำรุง (งามศิริวิทยาคาร)	-
112	คลองมะขามเทศ	-	-
113	สุเหร่าทับช้าง	-	-
114	สุเหร่าบึงหนองบอน	-	-
115	สุเหร่าศาลาลอย	-	-
116	สุเหร่าบ้านม้า	-	-

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
117	งามมานะ (แผน-ทับอุทิศ)	-	-
118	คชเพือกอนุสรณ์	-	-
119	สุहर่าทับช้างคลองบน	-	-
120	กลางคลองสอง	-	-
121	บ้านแบนชะโด (เสียง วิฑูรชาติ อุปถัมภ์)	-	-
122	บ้านหนองระแหง (ชมแสงประชานุกุล)	-	-
123	วัดสุขใจ	-	-
124	วัดศรีสุก (แย้มเยื้อนอุปถัมภ์)	-	-
125	สุहर่าเกาะขุนเณร	-	-
126	สุहर่าคลองสี่	-	-
127	วัดประยูรวงศ์	-	-
128	วัดขุนจันทร์	-	-
129	วัดบุคคโล	-	-
130	วัดดาวคะนอง	-	-
131	วัดกัลยาณมิตร	-	-
132	วัดราชฤทธิ	-	-
133	วัดประดิษฐาราม	-	-
134	วัดเวฬุราชิน	-	-
135	กัณฑ์ทาราราม	-	-
136	วัดโพธิ์นิมิตร	-	-
137	วัดใหม่ยายนุ้ย	-	-
138	วัดราชวรินทร์	-	-
139	วัดบางสะแกนอก	-	-
140	วัดใหญ่ศรีสุพรรณ	-	-

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
141	วัดบางน้ำชน	-	-
142	วัดเศวตฉัตร	-	-
143	วัดทองธรรมชาติ	-	-
144	วัดทองนพคุณ	-	-
145	วัดพิชัยญาติ	-	-
146	วัดราชสิทธิาราม	-	-
147	วัดประดู่ฉิมพลี	-	-
148	วัดใหม่พิเรนทร์	-	-
149	วัดตี่ดวด	-	-
150	วัดนาคกลาง	-	-
151	วัดบางขุนนนท์	-	-
152	วัดวิเศษการ	-	-
153	วัดเจ้าอาม	-	-
154	วัดโพธิ์เรียง	-	-
155	วัดศรีสุदारาม	-	-
156	วัดบางเสาธง	-	-
157	วัดสุวรรณาราม	-	-
158	วัดพระยาทำ	-	-
159	วัดมะลิ	-	-
160	วัดดงมูลเหล็ก	-	-
161	วัดอัมพวา	-	-
162	วัดสุวรรณคีรี	-	-
163	วัดดุสิตาราม	-	-
164	วัดปฐมบุตรอิศราราม	-	-
165	วัดไก่อเตี้ย (สวัดีประชาชนกุล)	-	-
166	วัดชัยพฤษมาลา	-	-

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
167	ชุมชนทางตลิ่งชัน	-	-
168	วัดทอง (อุดมศิลป์วิทยาการ)	-	-
169	วัดมะกอก	-	-
170	วัดปากน้ำฝิ่งเหนือ	-	-
171	วัดประสาธ	-	-
172	วัดเกาะ	-	-
173	วัดพิบูล	-	-
174	วัดกระโจมทอง	-	-
175	วัดรัชฎาธิฐาน	-	-
176	วัดตลิ่งชัน	-	-
177	วัดซ่งเหล็ก	-	-
178	วัดอาวุธวิกสิตาราม	-	-
179	วัดพระยาศิริโอยสวรรค์	-	-
180	วัดเปาโรหิตย์	-	-
181	วัดเทพากร (เลี่ยมมาตฤต)	-	-
182	วัดฉัตรแก้วจางลณี	-	-
183	วัดวิมุตยาราม	-	-
184	วัดศฤหบดี	-	-
185	วัดรวก	-	-
186	วัดสามัคคีสุทธาวาส	-	-
187	บางยี่ขันวิทยาคม	-	-
188	วัดมงคลวราราม	-	-
189	วัดศาลาครีน	-	-
190	วัดบางประทุนนอก	-	-
191	วัดโพธิ์แก้ว	-	-

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
192	คลองตันไทร (สุขล้อมอุทิศ)	-	-
193	คลองบางพรหม	-	-
194	คลองมหาสวัสดิ์	-	-
195	วัดชัยฉิมพลี	-	-
196	วัดโคกนอน	-	-
197	วัดมะพร้าวเตี้ย	-	-
198	วัดโตนด	-	-
199	วัดตะล่อม	-	-
200	วัดกำแพง	-	-
201	วัดทองศาลางาม	-	-
202	วัดวิจิตรการนิมิตร	-	-
203	วัดประดู่บางจาก (พ่วงอุทิศ)	-	-
204	บางจาก	-	-
205	มนต์จรัสสิงห์อนุสรณ์	-	-
206	หมู่บ้านเกาะโพธิ์	-	-
207	แก้วข้าทึบอุปถัมภ์	-	-
208	คลองพิทยาลงกรณ์	-	-
209	วัดบัวผัน	-	-
210	วัดประเสริฐสุทธาวาส	-	-
211	วัดแจรงร้อน	-	-
212	วัดสน	-	-
213	วัดสารอด	-	-
214	บางไผ่ (บ้านนายพันแก้วขาว)	-	-
215	บางเชือกหนัง	-	-

ตารางที่ 2 รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจำแนกตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
216	ราชราชพฤกษ์ (นุชมีอุทิศ)	-	-
217	คลองรางจาก	-	-
218	สถานีพรหมแดน	-	-
219	วัดนินสุขาราม	-	-
220	ชุมทอง (เพชรทองคำอุปถัมภ์)	-	-
รวม	220	111	106

ที่มา : สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2564 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: กลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ, 2564), 7.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

งานวิจัยในประเทศ

จิระพงษ์ หอมสุวรรณ ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามี 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจกัน 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การทำงานเป็นทีม 4) การตัดสินใจร่วมกัน และ 5) การกระจายอำนาจ องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย คณะกรรมการและหน้าที่ของคณะกรรมการ องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) งานบริหารทรัพยากร 2) งานแผนงาน 3) งานพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา 4) งานวิชาการ 5) งานความร่วมมือกับสถานประกอบการ และ 6) งานพัฒนาและบริการชุมชน องค์ประกอบที่ 4

กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ขั้นตอนที่ 2 การจัดองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การอำนวยการ ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล และขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและพัฒนา และเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ 2) การจูงใจบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา²⁶²

ยุพา บุญอนันต์ ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัญหาระดับองค์กร หน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้กำหนดนโยบาย งบประมาณ และบุคลากร หน่วยงานระดับปฏิบัติขาดอำนาจในการตัดสินใจ ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้วยกัน และสภาพปัญหาระดับบุคคล คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีเวลา ระดับการศึกษา และฐานะทางสังคมแตกต่างกัน 2) องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เป้าหมาย ความรู้และเทคโนโลยี ทรัพยากร วัฒนธรรม และสารสนเทศ 2) กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการร่วมรับผลประโยชน์ 3) ผลผลิต ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมาย คุณภาพการศึกษา และความพึงพอใจ 4) ข้อมูลป้อนกลับ และ 5) สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก²⁶³

กชมล อยู่สุข ศึกษาผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการวัตถุประสงค์ กลไกการดำเนินการ วิธีการดำเนินการ การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ

²⁶² จีระพงษ์ หอมสุวรรณ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา," *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร* 15, ฉบับพิเศษ (2556): 37-38.

²⁶³ ยุพา บุญอนันต์, "การพัฒนากระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์* 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2556): 96-97.

เพื่อให้สถานศึกษาขนาดเล็กลงไปใช้ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในองค์กร โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 5 หลักการ 4 องค์ประกอบหลัก 43 องค์ประกอบย่อย และในตัวบ่งชี้ 80 ตัว ใน 4 งาน ดังนี้ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยร่วมมือในด้าน 1) การมีส่วนร่วมวางแผน 2) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ 3) การมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจ 4) การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม และ 5) การมีส่วนร่วมประสานประชาสัมพันธ์²⁶⁴

ณัฐปคัลภ์ สันวิจิตร ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมงานสร้างเสริมสุขภาพสำหรับนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมงานสร้างเสริมสุขภาพสำหรับนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือของครอบครัว องค์กรดูแลนักเรียน มีการจัดโครงสร้างในการสร้างเสริมสุขภาพในงานบริหารวิชาการ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนโครงการ การจัดองค์กร การนิเทศติดตาม และการประเมินผล ภายใต้การเชื่อมโยงประสานงานกับภาคีเครือข่าย นำไปสู่การดำเนินงานการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมงานสร้างเสริมสุขภาพสำหรับนักเรียน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ การกำหนดนโยบายโรงเรียน การมีส่วนร่วมและเครือข่าย การเรียนรู้ การสร้างแกนนำนักเรียน การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ การพัฒนาทักษะส่วนบุคคลด้านสุขภาพ การบริการสุขภาพ การเสริมสร้างกิจกรรมชุมชนให้เข้มแข็ง และการกำกับติดตามประเมินผล และได้เสนอแนะว่าควรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและประสานงานจากภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนให้เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่า ประโยชน์ เกิดการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน²⁶⁵

นันทวัน แจ่มสุข ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ ด้านงานพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน ด้านงานวัดผลและประเมินผล ด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านงานวิทยบริการ และห้องสมุด องค์ประกอบด้านวิธีการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ ด้านการให้คำปรึกษา ด้านการทำงานเป็นทีมหรือการสร้างทีมงาน และด้านการควบคุมคุณภาพ

²⁶⁴ กขมล อยู่สุข, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก," *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์* 8, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 153.

²⁶⁵ ณัฐปคัลภ์ สันวิจิตร, "การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมงานสร้างเสริมสุขภาพสำหรับนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน," *สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 จังหวัดขอนแก่น* 21, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 43-44.

องค์ประกอบด้านประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านความพึงพอใจในงานของครู และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน²⁶⁶

กัญวัญญ์ ธารีบุญ ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันต่อองค์การ 2) การพัฒนาทีมงาน 3) การกระจายอำนาจ 4) ความไว้วางใจกัน 5) การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ 6) การตัดสินใจร่วมกัน 7) การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 8) ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และ 9) เข้าใจธรรมชาติขององค์การ 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง 3) สรุปผลการวิเคราะห์พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย²⁶⁷

ประสิทธิ์ ไชยศรี ศึกษาการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์ และข้าราชการในการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์และข้าราชการในการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีส่วนร่วมดำเนินการ 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล 4) การมีส่วนร่วมรับประโยชน์ และ 5) การมีส่วนร่วมคิดริเริ่มและตัดสินใจ นำไปแยกองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

²⁶⁶ นันทวัน แจ่มสุข, "การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 38, 3 (มิถุนายน-กันยายน 2558): 43.

²⁶⁷ กัญวัญญ์ ธารีบุญ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล รูปแบบการมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์ และข้าราชการ ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์²⁶⁸

รัตน์ฐาภัทร์ ธนโชติสุขสบาย ศึกษาทักษะทางวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านบรรยากาศภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมโดยวิธีวิจัยและพัฒนา²⁶⁹

ศิริพร สลิวังค์ ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน 3) ความไว้วางใจ 4) ความผูกพันต่อองค์กร 5) บุคลิกภาพ 6) การทำงานเป็นทีม 7) การตัดสินใจ 8) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน และ 9) การติดต่อสื่อสาร²⁷⁰

กัญญาพัชร พงษ์ดี ศึกษากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของไตรภาคีในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของไตรภาคีในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนบนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) สร้างเครือข่ายร่วมใจระบบไตรภาคี 2) ยกระดับการมีส่วนร่วมของไตรภาคีในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) พัฒนาภาวะผู้นำของไตรภาคีเพื่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของไตรภาคี และ 5) พัฒนาระบบ

²⁶⁸ ประสิทธิ์ ไชยศรี, "การพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์และข้าราชการในการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ," *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร* 6, 2 (ตุลาคม 2558): 298-299.

²⁶⁹ รรัตน์ฐาภัทร์ ธนโชติสุขสบาย, "ทักษะทางวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), ง.

²⁷⁰ ศิริพร สลิวังค์, "การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร," *วารสารบริหารการศึกษา มศว* 1, (2558): 1.

เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับโรงเรียนพื้นที่สูง และผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของไตรภาคีในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนบนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด²⁷¹

ชัยวัฒน์ อุทัยแสน ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการบริหารตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) ด้านความยึดมั่นผูกพัน ได้แก่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบกัลยาณมิตร 3) ด้านการไว้วางใจกัน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บุคลากรยอมรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานซึ่งกันและกัน และ 4) ด้านความเป็นเอกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ²⁷²

บัณฑิตย์ ลิมนชัยพรกุล ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 องค์ประกอบ 51 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายมี 6 ตัวบ่งชี้ 2) การร่วมตัดสินใจมี 7 ตัวบ่งชี้ 3) การร่วมปฏิบัติงานมี 4 ตัวบ่งชี้ 4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงานมี 4 ตัวบ่งชี้ 5) การไว้วางใจกันมี 4 ตัวบ่งชี้ 6) ความยึดมั่นผูกพันมี 8 ตัวบ่งชี้ 7) บรรยากาศองค์กรมี 10 ตัวบ่งชี้ และ 8) การร่วมประเมินผลและร่วมรับประโยชน์มี 8 ตัวบ่งชี้ ทุกตัวบ่งชี้ที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในระดับมากถึงมากที่สุดมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความเหมาะสม และมีประโยชน์ และรูปแบบการบริหารมีความตรงเชิงโครงสร้าง โดยข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงทฤษฎี²⁷³

²⁷¹ กัญญาพัชร พงษ์ดี, "กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของไตรภาคีในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบน," *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม* 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 162.

²⁷² ชัยวัฒน์ อุทัยแสน, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี," *วารสารมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี* 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 135.

²⁷³ บัณฑิตย์ ลิมนชัยพรกุล, "องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน," *ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 9, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 177.

ประภัสสร บุญบำรุง ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนมี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ผลประโยชน์ที่เกิดจาก การดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีความรู้ความสามารถ การมีวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน และการมีความรักความผูกพันต่อองค์กร องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และองค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความสามารถในการปรับตัว ของโรงเรียน และความสามารถในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน 2) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่ใน ระดับมาก²⁷⁴

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสานุรักษ์ ศึกษาความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบนฐานของปัจจัยเชิงปรากฏการณ์ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในกลุ่มสูงกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในกลุ่มต่ำ มีวิธีดำเนินการให้ประสบความสำเร็จที่มีความสอดคล้องกันจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ปัจจัยพฤติกรรมของผู้บริหารด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยพฤติกรรมของครู ด้านพฤติกรรมการสอนของครู 3) ปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้านพฤติกรรมแตกแยก 4) ปัจจัย สภาพแวดล้อมทุกด้าน และ 5) ปัจจัยบทบาทชุมชนสังคมด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน²⁷⁵

²⁷⁴ ประภัสสร บุญบำรุง, "การพัฒนาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม* 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 27.

²⁷⁵ เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสานุรักษ์, "ความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบนฐานของปัจจัยเชิงปรากฏการณ์," *วารสารวิจัยรำไพพรรณี* 11, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 74.

ศรัณย์ เจียรระโน ศึกษาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาควรบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และควรกำหนดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความชัดเจนในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการ วิชาการ สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีการดำเนินการตามทฤษฎี หลักการ มีขั้นตอนและใช้เทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาควรศึกษาวิจัยรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับแต่ละแห่ง ทั้งนี้เพื่อ 1) ประสิทธิภาพในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดความร่วมมือ รวบรวมพลังสามัคคี การทำงานเป็นทีม ทำให้มีการสนับสนุนการทำงาน สร้างผลงานได้มากขึ้นในเวลาจำกัด 2) บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ที่ได้มีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร มีความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้น ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น 3) การทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้ง ลดการต่อต้าน ลดปัญหาในการทำงาน ฝ่ายปฏิบัติได้มีโอกาสร่วมทำงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ งานสำเร็จได้รวดเร็ว เพราะความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย และ 4) เกิดกระบวนการประชาธิปไตยที่ร่วมมือกัน แบ่งงานกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน การร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ เป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด²⁷⁶

สุรินทร์ แก้วมณี ศึกษาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) คณะกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์คณะบุคคล 2) ขอบข่ายการมีส่วนร่วม 3) กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ 1) ระดับการมีส่วนร่วมวางแผนและตัดสินใจ 2) ความถี่ในการประชุม 3) การนำผลและข้อเสนอแนะไปใช้ และ 4) ค่าตอบแทนในการประชุม²⁷⁷

นุชนาถ สอนสง ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ

²⁷⁶ ศรัณย์ เจียรระโน, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา," **วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 16, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 52-53.

²⁷⁷ สุรินทร์ แก้วมณี, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์คณะบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา," **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 19, 1 (มกราคม-มีนาคม 2560): 176-177.

กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการกลุ่มเครือข่าย 2) การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม 3) การจัดองค์กรเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) ภาวะผู้นำ 6) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 7) การติดต่อสื่อสาร และ 8) การใช้เทคโนโลยี²⁷⁸

นุชา สระสม ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ของโรงเรียนวัดสังัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดสังัดกรุงเทพมหานคร มี 5 ขั้นตอน 1) การมีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาและการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ 4) การได้รับประโยชน์ร่วมกัน 5) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล 2. ผลของการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ของโรงเรียนวัดสังัดกรุงเทพมหานคร คือ โรงเรียนจัดการศึกษาได้มาตรฐานผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านนักเรียน 2) ด้านการจัดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และ 4) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา²⁷⁹

ธันนกร อิมอยู่ ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผน การติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน การพัฒนาปรับปรุงและการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป 3) การทดสอบความสัมพันธ์ พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ด้านการวางแผน และด้านการติดตาม

²⁷⁸ นุชนาถ สอนสง, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด," วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต 4, 6 (สิงหาคม 2561): 115.

²⁷⁹ นุชา สระสม, "การมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ของโรงเรียนวัดสังัดกรุงเทพมหานคร," วารสารการบริหารการศึกษา มศว 15, 3 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 62.

และประเมินผลมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2²⁸⁰

วรรณิกา อภัยภักดี ศึกษาารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่าย ผู้ปกครองในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความตระหนัก 2) การสร้างเครือข่าย 3) การสร้างรูปแบบเครือข่าย 4) การบริหารเครือข่าย และ 5) การสร้างความสัมพันธ์เครือข่าย²⁸¹

รชนีกร มัคคสมัน ศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน วิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการแบบมี ส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการผู้นำ ด้านการควบคุมและติดตาม ด้านการปรับปรุง และพัฒนา 2) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด²⁸²

อุบลรัตน์ กรุดมณี ศึกษาสหสัมพันธ์คานาโนนิกอลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารแบบมี ส่วนร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ 2) การติดต่อสื่อสารและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ 3) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร

²⁸⁰ ธนันทร อิมอยู่, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ "บวร" ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2," **วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 297.

²⁸¹ วรรณิกา อภัยภักดี, "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ เครือข่ายผู้ปกครองในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา," **วารสารมหาจุฬาริชาการ** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 198.

²⁸² รชนีกร มัคคสมัน, "กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร," **วารสารวิจัยและนวัตกรรมสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 19-20.

4) การสร้างบรรยากาศและความผูกพัน 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา และ 6) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินผลการเรียนรู้ 2) ภาวะผู้นำของโรงเรียน และชั้นเรียน 3) การมีส่วนร่วมของนักเรียน 4) หลักสูตรการเรียนการสอน 5) การวางแผนโปรแกรม 6) ความร่วมมือของบ้าน โรงเรียน และชุมชน และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทุกองค์ประกอบ และ 3) สหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผล โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กัน²⁸³

ศิริลักษณ์ บุญเพ็ญ ศึกษาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น ด้านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เข้าใจในปัญหาของหน่วยงาน และการให้รางวัลด้วยการชมเชยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม²⁸⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

เบอร์ฮานูดดิน (Burhanuddin) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน: การศึกษาในมหาวิทยาลัยมาลัง อินโดนีเซีย ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ของพนักงานและผู้นำเกี่ยวกับการใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความมุ่งมั่น คุณภาพของการบริการลูกค้า พฤติกรรมการถอนตัว ผลจากการวิเคราะห์เส้นทางพนักงานและผู้นำ ระบุว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและส่งผลโดยอ้อมผ่านทัศนคติในการทำงานของพนักงาน การศึกษานี้ยังเผยให้เห็นโดยรวมว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุง

²⁸³ อุบลรัตน์ กรุดมณี, "สหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม กับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก" (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), ง.

²⁸⁴ ศิริลักษณ์ บุญเพ็ญ, **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร**, เข้าถึงเมื่อ 4 มิถุนายน 2565 เข้าถึงได้จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat17/6214060015.pdf>

ประสิทธิภาพของพนักงานแตกต่างกันไปตามปัจจัยสถานการณ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล²⁸⁵

เพทคอฟสกา (Petkovska) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่: หลักฐานจากอุตสาหกรรมยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม 3) การสื่อสารการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์เชิงบวกดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาแรงจูงใจของพนักงาน²⁸⁶

โมนิกา และเวียร์่า (Monika and Viera) ศึกษาลักษณะรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง ซึ่งขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาในบริษัท และให้อำนาจแก่พนักงาน ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นอิสระสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จากการให้พนักงานประเมินระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลปรากฏว่าพนักงานมากกว่าครึ่งไม่มีโอกาสเพียงพอที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพนักงานถือว่าการตัดสินใจมีความสำคัญมากสำหรับพวกเขา และบริษัทควรเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานด้วยเทคนิคที่เป็นองค์ประกอบของโปรแกรมการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น²⁸⁷

นาเดแรน (Naderan) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานกองทุนของจังหวัดกอลเลสแทน ในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเชิงระบบขององค์กร รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

²⁸⁵ Burhanuddin, "Participative Management and Its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia" (Degree of Doctor of Philosophy, School of education, Faculty of the Professions, Adelaide University, Indonesia, 2013), xi.

²⁸⁶ Miodraga Stefanovska Petkovska, "Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry," **Serbian Journal of Management** 10, 1 (2015): 75.

²⁸⁷ Rolková Monika and Farkašová Viera, "The Features of Participative Management Style," **Procedia Economics and Finance** 23, (2015): 1383.

และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจของพนักงานในหน่วยงาน²⁸⁸

แอบเบซี และนอริ (Abbasi and Noori) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนกับการพัฒนาทุนทางสังคมของครูจากมุมมองของผู้บริหารและครูของครูมัธยมศึกษาตอนต้น อำเภอกาญจนาภิเษก 3 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การตัดสินใจ 2) การสื่อสาร 3) การทำงานร่วมกัน 4) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม 5) โครงสร้างองค์กร และ 6) การควบคุมองค์กร มีความสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและทุนทางสังคมระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยม เขต 3²⁸⁹

บุทเลซี (Buthelezi) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอกูซุมูตู ผลการศึกษาพบว่า กระทบวงวิชาการมีความจำเป็นที่ต้องบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือ 1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน 3) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร²⁹⁰

อ็อกโบ และคนอื่น ๆ (Ogbo and others) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ต่อยอดขายของสินค้าอุปโภคบริโภคในภาคใต้ของไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและยอดขายสินค้าอุปโภคบริโภค 92.08% ของผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลกระทบต่อยอดขายในทางบวกต่อขั้นตอนการทำงาน 33.3% เชื่อว่าการจัดการแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อยอดขายในขณะที่ยัง 55.5% เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่เสมอ ผลการวิจัยนี้บ่งชี้ว่า

²⁸⁸ R. Naderan, "The Relationship between Participative Management and Employees' Motivation," *International Journal of Basic Sciences & Applied Research* 4, 4 (2015): 230.

²⁸⁹ E. Abbasi and S. Keshavarz Noori, "Study on the Relationship between Participatory Management in Schools and Teachers' Development of Social Capital from Managers and Teachers Views of Secondary School Teachers Karaj District 3," *Journal of Fundamental and Applied* 8, 3 (2016): 231.

²⁹⁰ Alan Bhekisisa Buthelezi, (Degree of Doctor of Education in the Department of Social Science Education at the University of Zululand, 2016), 3.

หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่อการเพิ่มยอดขายและเพิ่มผลกำไรของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค²⁹¹

บุดเลซีและเกมดี (Buthelezi and Gamede) ศึกษาความท้าทายที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องเผชิญเกี่ยวกับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในแอฟริกาใต้ เพื่อระบุความท้าทายของการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และกำหนดความต้องการในการพัฒนาการจัดการที่เป็นไปได้ของผู้บริหารโรงเรียน เขาได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม การตรวจสอบเชิงประจักษ์ตามกระบวนการทัศน์จากผู้อำนวยการโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า มีหน่วยงานด้านการบริหารมากเกินไปทำให้เสียเวลาสำหรับการริเริ่มการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความไม่สมดุลทางเพศในการบริหาร และตำแหน่งผู้นำและกลุ่มทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวของพนักงานมักจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียนในแอฟริกาใต้ และให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับอนุญาตให้พูดเกี่ยวกับเรื่องในโรงเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเอาชนะความท้าทายได้โดยการมีส่วนร่วมในการทำสิ่งต่าง ๆ และร่วมมือกันในการแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน²⁹²

เกรซ (Grace) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาชีพ และผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอกัน ประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทั้งกับการพัฒนาวิชาชีพและการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามลำดับ การศึกษาสรุปว่า ผลงานของครูสามารถปรับปรุงพัฒนาได้โดยใช้กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้นจึงเสนอแนะว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงโปรแกรม

²⁹¹ Ann I Ogbo and others, "Participative Management: Concept and Application in Fast Moving Consumer Goods Companies Sales Output in South East and South South Regions of Nigeria," **Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions** 6, 4 (November 2016): 1.

²⁹² Alan Bhekisisa Buthelezi and B. T. Gamede, "Challenges Facing Secondary School Principals Regarding Effective Implementation of Participative Management in Patriarchal South Africa," **University of Zululand, African Journals** 17, 4 (2019): 2.

การพัฒนาวิชาชีพครูที่มีอยู่และส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในคณะครูผู้สอน²⁹³

อีบูนู (Ebunu) ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐริเวอร์ส ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจของโรงเรียนจะทำให้ครูมีโอกาสมากขึ้นในการให้ข้อมูลประเด็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจของโรงเรียนทำให้ผู้ปกครองมีเวทีที่จะให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ จากการค้นพบนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรให้โอกาสครูและเสริมพลังอำนาจให้แก่ครูในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มผลผลิตในการทำงานของครู เพื่อความสำเร็จของนักเรียนที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนควรให้โอกาสผู้ปกครองในการระดมทรัพยากร เพื่อส่งเสริมการจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียน²⁹⁴

ทิจานี (Tijani) ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ: เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับประสิทธิผลโรงเรียนในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า หนึ่งในแนวคิดการบริหารสมัยใหม่คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการศึกษา บทบาทการบริหารของผู้บริหารในการตัดสินใจ ความต้องการการมีส่วนร่วมของครู และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจของโรงเรียน ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการที่จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจมุมมองและความต้องการของผู้อื่น สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียน²⁹⁵

²⁹³ A. F. Grace, Oladejo, Maruff Akinwale and Oladejo, Muhideen Adewale, "Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria," **Journal of Learning for Development** 7, 2 (2020): 161.

²⁹⁴ Akpofure Anna Ebunu, "Participatory Management for Enhancing Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Rivers State," **Advances in Social Sciences Research Journal** 7, 5 (2020): 145.

²⁹⁵ Abdulganiyu Adebayo Tijani, "Participatory Decision Making: An Effective Tool for School Effectiveness in Kwara State, Nigeria," **HONAI: International Journal for Educational, Social, Political & Cultural Studies** 3, 1 (May 2020): 1.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยในประเทศ

เกรียงศักดิ์ เลหาหะวัฒน์ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งสามระดับ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเองและตัวแปรที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลระดับบุคคล และระดับองค์กร ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการแสวงหาโอกาส ตัวแปรที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลในระดับกลุ่มที่สำคัญคือการมีวิสัยทัศน์ ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในทางลบต่อประสิทธิผลในระดับบุคคล ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ และการติดต่อสื่อสาร²⁹⁶

พันธ์ทิภา สร้างช่าง ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือบรรยากาศองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ และความผูกพันยึดมั่นต่อองค์กร 3) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้²⁹⁷

นุสรุา เกิดประทุม ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดี ประสิทธิภาพสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัยและประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์ สมศ. เกณฑ์ สกอ. และตามตัวแบบการแข่งขันค่านิยมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการวิเคราะห์อิทธิพลของชุดตัวแปรพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัย

²⁹⁶ เกรียงศักดิ์ เลหาหะวัฒน์, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา," วารสารมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย 4, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557): 51-62.

²⁹⁷ พันธ์ทิภา สร้างช่าง, "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," สักทอง: วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 20, 2.3 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557): 13.

ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์ สมศ.และเกณฑ์ สกอ.ในระดับต่ำ²⁹⁸

พยอม วงษ์พูล ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลโรงเรียนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประสิทธิผลโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และองค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนในระดับสูงมาก²⁹⁹

สัมมา ธนินิธย์ ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ แยกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน 2) ประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิด

²⁹⁸ นุสรรา เกิดประทุม, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัยกับประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษา," **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10, 2 (มกราคม 2558): 233.

²⁹⁹ พยอม วงษ์พูล, "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย," **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 4, 2 (มิถุนายน-ธันวาคม 2558): 106-107.

การเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏได้³⁰⁰

ณัฐวัชร จันทโรธรัณ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การเชิงจริยธรรมกับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วัฒนธรรมองค์การเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมองค์การเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.754 หมายความว่าร้อยละ 75.40 ของความแปรปรวนในประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานครถูกทำนายได้ด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การเชิงจริยธรรม³⁰¹

นพดล ไชยสุระ ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านธรรมาภิบาล ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ และรูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แนวทางพัฒนา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

³⁰⁰ สัมมา รณินิธิย์, "การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย," **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2558): 650.

³⁰¹ ณัฐวัชร จันทโรธรัณ, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การเชิงจริยธรรมกับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร," **วารสารสารสนเทศ** 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 70-71.

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ประกอบด้วย พัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ปัจจัย สามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้³⁰²

จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม กรุงเทพมหานครเขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) จิตวิญญาณความเป็นครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมกรุงเทพมหานครเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมกรุงเทพมหานครเขต 2 3) แรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมกรุงเทพมหานครเขต 2 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการทำงานของครูสามารถร่วมกันพยากรณ์จิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมกรุงเทพมหานครเขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหารด้านค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูล และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมีส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมกรุงเทพมหานครเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³⁰³

ดวงพร ศรธงทอง ศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ย

³⁰² นพดล ไชยสุระ, "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2," **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 6, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 28.

³⁰³ จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม กรุงเทพมหานครเขต 2," **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ** 10, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 1738-1739.

อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล สำหรับด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการกระจายอำนาจ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการสื่อสาร และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) มีปัจจัยเพียง 3 ด้านที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการกระจายอำนาจ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยส่งผลร่วมกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูง และมีปัจจัยเพียง 1 ด้านที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 4) แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา และตัวชี้วัดมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด³⁰⁴

เดชา อินทรัตน์ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับประสิทธิผลโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงมากกับประสิทธิผลโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบารมีเชิงคุณลักษณะ และตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจูงใจ

³⁰⁴ ดวงพร ศรธงทอง, "แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," วารสารชุมชนวิจัย 11, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 87.

เพื่อสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³⁰⁵

อัมพร อานุภาพแสนยากร ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ 2) การสร้างความเชื่อมั่น และ 3) การจัดการทำงาน องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญามี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้ประสบการณ์ 2) การใช้หลักการและเหตุผล และ 3) การเน้นที่การอยู่รอด องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเน้นการปฏิบัติ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเน้นจริยธรรม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การสร้างบารมี³⁰⁶

สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 4) การกระตุ้นทางปัญญา เมื่อนำผลมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เกิดจากปัจจัยผู้บริหารคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมในการตัดสินใจ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดจากปัจจัยผู้บริหารสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงนโยบาย แนวทางในการทำงานด้วยความชัดเจน และกระตุ้น

³⁰⁵ เดชา อินทร์ตัน, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์," **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี** 5, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 12-13.

³⁰⁶ อัมพร อานุภาพแสนยากร, "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ," **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 13, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 104.

ให้พนักงานอยากทำงานตามนโยบาย ผู้บริหารจะปลุกเร้า กระตุ้นพนักงานให้มีพลังในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสื่อสาร พูดจากับทุกคนด้วยการคิดบวก ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความสร้างสรรค์ ไม่ให้ความขัดแย้งขยายลุกลามออกไป

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา เกิดจากปัจจัยผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงาน วิเคราะห์แก้ไขปัญหาในการทำงานใหม่ ๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่างจากวิธีคิดเดิม ๆ ผู้บริหารสนับสนุน ให้พนักงานมองเห็นปัญหาในมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ผู้บริหารสนับสนุน ให้แก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ

4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคลเกิดจากปัจจัยผู้บริหารจะมอบหมายหน้าที่การทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถ ของแต่ละคน ผู้บริหารฟังและแสดงให้พนักงานเห็นว่าเข้าใจในสิ่งที่พนักงานพูด ผู้บริหารให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการพัฒนาจุดแข็งของตนเอง ผู้บริหารจะใส่ใจสอบถามสารทุกข์สุกดิบ ของพนักงานรายบุคคลอย่างเป็นกันเองเสมอ³⁰⁷

ชุตินันท์ มุ่งการนา ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การ แห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร: การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผล ของเทศบาลนครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ซึ่งผลการวิจัยจากข้อมูล เชิงปริมาณดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ อันเป็นการสะท้อนผ่านความแข็งแกร่งของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลส่งผ่านการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้สู่ประสิทธิผลของเทศบาลนคร และมีความสัมพันธ์กันแบบห่วงโซ่ของเหตุผล และทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้³⁰⁸

กนกวรรณ เขียวนิล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อยสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้านโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้าง

³⁰⁷ สุระเสกข์ พงษ์หาญยุทธ, "การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา," **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม** 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 110-111.

³⁰⁸ ชุตินันท์ มุ่งการนา, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การ แห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร: การวิเคราะห์เส้นทาง," **วารสารศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 11, 21 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 1-2.

แรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อยสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการประกันคุณภาพการศึกษากับงานวิชาการ ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านการวัดผลประเมินผลการเรียน ด้านการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³⁰⁹

สมพร วัชรภูษิต ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 2) ประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการพัฒนาตนเอง และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี³¹⁰

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคนอื่น ๆ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กร: อิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ทุกมิติของบรรยากาศองค์การ

³⁰⁹ กนกวรรณ เขียวนิล, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร," *Journal of Roi Kaensarn Academi* 6, 12 (ธันวาคม 2564): 116.

³¹⁰ สมพร วัชรภูษิต, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี," *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี* 13, 1 (2564): 383-384.

มีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลองค์กร³¹¹

งานวิจัยต่างประเทศ

เบราน์ และคนอื่น ๆ (Braun and others) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและผลงานของทีม: แบบจำลองสื่อกลางของความไว้วางใจหลายระดับ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ตามทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ส่วนบุคคลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานนั้นอาศัยความเชื่อถือในตัวหัวหน้างานและความไว้วางใจในทีม³¹²

เฮมส์เวิร์ธ และคนอื่น ๆ (Hemsworth and others) ศึกษาการตรวจสอบภาวะผู้นำในผู้บริหารภาครัฐ: การทบทวนคุณสมบัติทางจิตวิทยา โดยใช้แบบทดสอบคุณสมบัติทางจิตวิทยาของมาตราส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง MLO5X ของแบสส์ (Bass) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็น 5 มิติของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง³¹³

โบวแมน และคนอื่น ๆ (Bouwman and others) ศึกษาการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมของครู: การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลหลายระดับด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการเรียนรู้ของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

³¹¹ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคนอื่น ๆ, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กร: อิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์กร," *วารสารร่มราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเกริก* 40, 1 (2565): 35-39.

³¹² Susanne Braun and others, "Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust," *The Leadership Quarterly* 24, (2013): 270.

³¹³ David Hemsworth and others, "Examining Bass's Transformational Leadership in Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review," *The Journal of Applied Business Research* 29, 3 (May-June 2013): 860.

การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติเชิงทีมของครูในแง่ความมุ่งมั่น อารมณ์ และการรับรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของทีม³¹⁴

คอนนี และคนอื่น ๆ (Kouni and others) ศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาของครูระดับมัธยมศึกษาในกรีซ โดยศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในท้องที่ ผลการศึกษาพบว่า ครูรู้สึกพึงพอใจในงานเป็นอย่างมากเมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยที่ตัวแปรทางประชากร ประเภทของโรงเรียน และประสบการณ์การทำงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อมุมมองของครู³¹⁵

โอวูซ-อักเยมัน (Owusu-Agyeman) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในการศึกษาระดับอุดมศึกษา: แนวทางกระบวนการมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ ความคล่องตัวในการสื่อสาร การใช้การสื่อสาร และการตัดสินใจ ช่วยส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมนวัตกรรมในหมู่เจ้าหน้าที่ธุรการอย่างมาก ปัจจัยทั้ง 5 นี้ชี้ให้เห็นถึงความมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อนวัตกรรม³¹⁶

ดิออน และยัมมาริโน (Dionne and Yammarino) ศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงาน: สสำรวจบทบาทของการเสริมพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นวิธีหนึ่งในการเสริมสร้าง

³¹⁴ Machiel Bouwmans and others, "Fostering Teachers' Team Learning: An Interplay between Transformational Leadership and Participative Decision-Making?," **Teaching and Teacher Education** 65, (2017): 71.

³¹⁵ Zacharo Kouni and others, "Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece," **Journal of Education and Training Studies** 6, 10 (October 2018): 158.

³¹⁶ Yow Owusu-Agyeman, "Transformational Leadership and Innovation in Higher Education: A Participative Process Approach," **International Journal of Leadership in Education** 24, 5 (2021): 694-716.

ความเข้าใจในประสิทธิภาพของทีม ส่งผลดีต่อการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งด้านการสื่อสารในทีม การทำงานร่วมกัน การจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาทีม การฝึกอบรมทีม และโครงสร้างทีม³¹⁷

อันโตโนปูลู และคนอื่น ๆ (Antonopoulou and others) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทักษะดิจิทัลในสถาบันระดับอุดมศึกษา: ในช่วงการระบาดของ COVID-19 ผลการศึกษาพบว่าการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ ผลการวิจัยยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นจะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบวางเฉยในระดับสูงมีความสอดคล้องในระดับลบของการเป็นผู้นำดิจิทัล สรุปได้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และถ้ามีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสมก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานในสังคมวิชาการได้ นอกจากนี้ผู้ที่มีทักษะทางดิจิทัลที่เหมาะสมมีแนวโน้มที่จะรับรู้และใช้ประโยชน์จากโอกาสและเป็นทางเลือกในการพัฒนาสถาบันมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสมที่สุด³¹⁸

มูเลียติ และคนอื่น ๆ (Muliati and others) ศึกษาผลงานของครูระดับประถมศึกษา: บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถ และประสิทธิภาพของตนเองเป็นอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของครู ความสามารถมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของครู การรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของครู ผู้นำควรสามารถมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันมากขึ้นในทุกกิจกรรมหรืองานกลุ่ม เพื่อให้ผู้นำสามารถเป็นแบบอย่างสำหรับครู เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจที่สามารถให้กำลังใจและชี้แนะครูในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของสถาบัน ครูควรมีบทบาทในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและแนวคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของครูและสถาบัน³¹⁹

³¹⁷ Shelley D. Dionne and Francis J. Yammarino, "Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment," *European Management Journal* 38, (2020): 169.

³¹⁸ Hera Antonopoulou and others, "Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the Covid-19 Pandemic," *Emerging Science Journal* 5, 1 (February 2021): 1.

³¹⁹ Muliati and others, "Elementary School Teachers Performance: How the Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy?," *International Journal of Social and Management Studies* 3, 1 (February 2022): 158.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียน

งานวิจัยในประเทศ

ทรงยศ แก้วมงคล ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยระดับนักเรียน พบว่า พฤติกรรมการเรียนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติต่อการเรียนไม่มีอิทธิพล 3) ปัจจัยระดับครู พบว่า วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การสอน คุณลักษณะครู และพฤติกรรมการสอนไม่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายห้องเรียน แต่วุฒิการศึกษาของครูมีอิทธิพลทางบวกต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ปัจจัยระดับผู้บริหาร พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำด้านพฤติกรรมการตัดสินใจ และด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลทางบวกต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการรายโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³²⁰

เกศกนก ณ พัทลุง ศึกษาการพัฒนา รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย มีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและมั่นคง 2) มีมาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนทุกคน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) มีวัฒนธรรมของการสื่อสารและความร่วมมืออย่างทั่วถึง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐาน 6) การกำกับ การเรียนรู้และการสอนอย่างสม่ำเสมอ 7) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีจุดเน้น 8) สิ่งแวดล้อม และบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ 9) การมีส่วนร่วมอย่างสูงของครอบครัวและชุมชน³²¹

ปาริชาติ สมใจ ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในการทำงาน 2) การขาดงาน 3) คุณภาพโดยรวม 4) อัตรา

³²⁰ ทรงยศ แก้วมงคล, "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร," *วารสารสุทธิปริทัศน์* 27, 81 (มกราคม-มีนาคม 2556): 64.

³²¹ เกศกนก ณ พัทลุง, "การพัฒนา รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), ง.

การออกกลางคัน และ 5) ผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน³²²

อาจินต์ จรุงผล ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาและการตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การนำองค์การทางวิชาการ 2) การวางแผนการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ด้านวิชาการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) ระบบและกระบวนการบริหาร และ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานวิชาการ โดยผลการตรวจสอบรูปแบบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์³²³

พัทธโรจน์ กมลโรจน์ศิริ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยทุกวิชาสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สถานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองส่งผลโดยตรงต่อความรู้เดิมของนักเรียน ความรู้เดิมของนักเรียนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนทางอารมณ์ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร การสนับสนุนทางการเงิน สิ่งของ และสถานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมการสอนของครูด้านการนิเทศ และการวางแผนการจัดการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน ด้านความพึงพอใจในงานของครู การได้รับการสนับสนุนทางการเงินและสิ่งของ การได้รับการปรึกษาหารือ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

³²² ปาริชาติ สมใจ, "อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

³²³ อาจินต์ จรุงผล, "การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), ง.

ส่วนตัวแปรคุณลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและด้านความพึงพอใจในงานของครู³²⁴

พัชรภรณ์ มาสุวัตร์ ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียนในฝันโดยใช้ความถี่เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านนักเรียน ด้านกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิต ด้านการบริหารจัดการ ด้านครู ด้านแหล่งเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัย 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ³²⁵

รักเกียรติ หงษ์ทอง ศึกษาประสิทธิผลขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกมีการนำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างความร่วมมือและการตรวจสอบความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ มิติความผูกพันต่อองค์การ ด้านความผูกพันต่อเป้าหมายและมิติการปรับตัวขององค์การด้านวิธีการปรับตัวและการจัดการการปรับตัว และจากผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์นำไปสู่การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก คือ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกควรให้ความสำคัญกับการนำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง และการตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง เพราะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การด้านความผูกพันต่อองค์การและการปรับตัวขององค์การ³²⁶

³²⁴ พัทธโรจน์ กมลโรจน์ศิริ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557), 115-118.

³²⁵ พัทธภรณ์ มาสุวัตร์, "รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 1, (2558): 1.

³²⁶ รักเกียรติ หงษ์ทอง, "ประสิทธิผลขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก," **วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์** 10, (2558): 71.

วรารณณ์ ชาเรืองเดช ศึกษาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบของบริบทขององค์การ องค์ประกอบของลักษณะของงาน องค์ประกอบของคุณลักษณะของทีมคุณภาพ องค์ประกอบของกระบวนการทำงานของทีมคุณภาพ และองค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียน 2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืน อิทธิพลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษามากที่สุด คือ อิทธิพลทางตรง ได้แก่ กระบวนการทำงานของทีมคุณภาพ อิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ บริบทขององค์การ และอิทธิพลรวม ได้แก่ คุณลักษณะของทีมคุณภาพและลักษณะของงาน โดยองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถอธิบายทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้³²⁷

กฤษณะ วุ่นอ่อน ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนระดับประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 87.40 ของความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ³²⁸

จตุรภัทร ประทุม ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ และปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา

³²⁷ วรารณณ์ ชาเรืองเดช, "ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 1, (2558): 1.

³²⁸ กฤษณะ วุ่นอ่อน, "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัย," **วารสารสารสนเทศ** 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 11-12.

กับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³²⁹

ไพโรจน์ ญัตติอัครวงศ์ ศึกษาภาวะผู้นำแบบบริการ ความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิผล องค์การของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) เมื่อศึกษาในบริบทของโรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์และประสิทธิผลองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ 2) ภาวะผู้นำแบบบริการ และความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล องค์การโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³³⁰

รณภพ ตรีกหากิจ ศึกษาการศึกษาพระระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยระดับครูด้านการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การนิเทศการสอน การพัฒนา หลักสูตร การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัด ให้มีสิ่งจูงใจให้กับนักเรียน การพัฒนาตนเอง และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยระดับโรงเรียน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ และการส่งเสริม ให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ส่งผลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ³³¹

สรคุปต์ บุญเกษม ศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับศักยภาพ การบริหารจัดการและระดับประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

³²⁹ จตุรภัทร ประทุม, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27," วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 27, 2 (2559): 119.

³³⁰ ไพโรจน์ ญัตติอัครวงศ์, "ภาวะผู้นำแบบบริการ ความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิผล องค์การของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร," วารสารสารสนเทศ 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 37.

³³¹ รณภพ ตรีกหากิจ, "การศึกษาพระระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), 142.

ประณมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ปัจจัยศักยภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์มีจำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการบริหารจัดการ ด้านงาน ด้านคน และ ด้านเทคโนโลยี ทั้งสามปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ³³²

ธีระนัน พิรุณสุนทร ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวแปรภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 2 ตัว คือ 1) สมรรถนะขององค์กร 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ตัวแปรภายใน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 3 ตัว คือ 1) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 2) บรรยากาศโรงเรียน และ 3) ประสิทธิภาพโรงเรียนเทศบาล 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาล อิทธิพลทางตรงสูงสุด คือ บรรยากาศของโรงเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม สูงสุด คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ส่งผ่านการจัดการเรียนรู้ และตัวแปรที่มีอิทธิพลรวม สูงสุด คือ บรรยากาศของโรงเรียน³³³

สันติ สุขสัถย์ ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต และภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลต่ออิทธิพลทางอ้อม ผ่านสมรรถนะองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์กร การมีส่วนร่วมของชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โมเดลร่วมอธิบายประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 89 2) โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์³³⁴

³³² สรคุปต์ บุญเกษม, "ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์," **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 217.

³³³ ธีระนัน พิรุณสุนทร, "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2561), 212-215.

³³⁴ สันติ สุขสัถย์, "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2561), 124-126.

นพรัตน์ ศรีสุวรรณ ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษา พบว่า ปัจจัยทุกตัวร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยได้ร้อยละ 88 2) ปัจจัยทางตรงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ สมรรถนะโรงเรียน ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอน บรรยากาศโรงเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อม ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศโรงเรียน สมรรถนะโรงเรียน ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน บรรยากาศโรงเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน³³⁵

เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์กร 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์³³⁶

สมใจ เดชบำรุง ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบมุ่งอำนาจสูงสุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งบทบาท วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งคน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งงาน 2) โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประสิทธิผลสูงสุดในด้านความคาดหวังที่มีต่อนักเรียน รองลงมาคือด้านทักษะการบริหาร ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งอำนาจ วัฒนธรรมองค์การ

³³⁵ นพรัตน์ ศรีสุวรรณ, "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย," *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม* 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 25.

³³⁶ เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร, "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," *วารสารครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร* 1, 1 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 243.

แบบมุ่งบทบาท และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งคน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร³³⁷

อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น เป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างองค์ประกอบที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งมี 5 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ด้านสมรรถนะของครู 3) ด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 4) ด้านวัฒนธรรมองค์การ และ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน นอกจากนี้ยังได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กไว้ว่าสิ่งสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา เพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น คือการบริหารภาวะผู้นำและสามารถเลือกวิธีบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นระบบโดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมาย รวมทั้งมีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการนิเทศ ติดตาม รับฟังปัญหาความต้องการที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น³³⁸

งานวิจัยต่างประเทศ

เบลลา และเพรสเซอร์ (Blau and Presser) ความเป็นผู้นำทางทฤษฎีอเล็กทรอนิกส์ของผู้บริหารโรงเรียน: การเพิ่มประสิทธิผลโรงเรียนด้วยระบบการจัดการข้อมูลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ระบบให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวางแก่ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโรงเรียน การมอบหมายความรับผิดชอบ การส่งเสริมความเป็นผู้นำของครู และผลที่ตามมาคือการเพิ่มประสิทธิผลการสอนของโรงเรียน ภาวะผู้นำทางอเล็กทรอนิกส์เปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล การติดตามการดำเนินการตามหลักสูตร และประสิทธิภาพ

³³⁷ สมใจ เดชบำรุง, "วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร," *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย* 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 146.

³³⁸ อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ, "การพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," *Dhammathas Academic Journal* 20, 1 (มกราคม-มีนาคม 2563): 76-85.

การเรียนรู้ ปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง ปรับปรุงบรรยากาศของโรงเรียน และยกระดับการมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครอง³³⁹

สเตฟาโน่ (Stefano) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียน: บทบาทการนำของครูใหญ่ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐซานตาเฟ ประเทศอาร์เจนติน่า ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ ภาวะผู้นำทางการบริหาร ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีระเบียบวินัย³⁴⁰

อลิ (Ali) ศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่ ภาวะผู้นำทางการสอน วัฒนธรรมของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนในปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับผู้นำ การเรียนการสอน วัฒนธรรมของโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนที่พัฒนาโดยผู้นำด้านการศึกษาสามารถมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนโดยไม่ต้องใช้งบประมาณเพิ่ม³⁴¹

เพรสตัน และคนอื่น ๆ (Preston and others) ศึกษาการกำหนดแนวคิดองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียนจากการทบทวนวรรณกรรมโรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิผลของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ของประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล คือ 1) ความเป็นผู้นำที่เน้นการเรียนรู้ 2) หลักสูตรที่เข้มงวดและสอดคล้อง 3) การสอนที่มีคุณภาพ 4) การใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ 5) การเชื่อมต่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้และพฤติกรรมทางวิชาชีพ 7) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และ 8) การเชื่อมต่อกับชุมชนภายนอก³⁴²

³³⁹ Ina Blau and Ofer Presser, "E-Leadership of School Principals: Increasing School Effectiveness by a School Data Management System," **British Journal of Educational Technology**, 10 (2013): 1.

³⁴⁰ Marcelo De Stefano, **School Effectiveness: The Role of the Principal in a Leadership Public Secondary School in Santa Fe Province**, Accessed May 1, 2022, Available from <https://www.proquest.com/openview/f7e7712b286dda8abbe2a3c729a8afe5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

³⁴¹ Niaz Ali, "Teachers' Perceptions of the Relationship between Principals' Instructional Leadership, School Culture, and School Effectiveness in Pakistan," **Education and Science** 42, 192 (2017): 407.

³⁴² C. Preston and others, "Conceptualizing Essential Components of Effective High Schools," **Leadership and Policy in Schools** 16, 4 (2017): 525.

ดาฮิรู และคนอื่น ๆ (Dahiru and others) ศึกษาการสร้างแบบจำลองระบบสังคมเพื่อประสิทธิผลโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีระบบสังคมมีความสำคัญและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน องค์ประกอบของระบบสังคมเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีโครงสร้างการให้ผลตอบแทนที่กำหนดไว้ การกำกับดูแล นโยบายการทำงาน และการสนับสนุนโครงสร้างการบริหาร เป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การกำหนดบทบาทการทำงานมีความชัดเจนที่ครูต้องเข้าใจเป้าหมายและความคาดหวังของโรงเรียน มีการสนับสนุน กำกับดูแลที่เพียงพอ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกเหนือจากการทำงานเป็นทีมที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน ยังส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะและความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง เป้าหมายของโรงเรียนและชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบสังคมในการบรรลุผลสำเร็จของโรงเรียน³⁴³

สิงห์ (Singha) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและแนวโน้มการวิจัยสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสังคม และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน³⁴⁴

ไอซิก (Isik) ศึกษาภาวะผู้นำทางจริยธรรมและประสิทธิผลของโรงเรียน: บทบาทใกล้เคียงความมุ่งมั่นทางอารมณ์และความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมุ่งมั่นทางอารมณ์ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลโรงเรียน นอกจากนี้ผลการศึกษาเผยให้เห็นว่า ทักษะคติในการทำงาน เช่น ความมุ่งมั่นทางอารมณ์และความพึงพอใจในงานบางส่วนเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางจริยธรรมและประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งบ่งชี้ถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของความเป็นผู้นำทางจริยธรรมต่อประสิทธิผลโรงเรียน³⁴⁵

³⁴³ Abbas Sani Dahiru and others, "Modelling Social System for School Effectiveness," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8, 12 (December 2018): 179.

³⁴⁴ Sovan Kumar Singha, "Concept of School Effectiveness & Its Modern Trends of Research," *Research Review*, *International Journal of Multidisciplinary* 3, 8 (August 2018): 545.

³⁴⁵ Ayse Negis Isik, "Ethical Leadership and School Effectiveness: The Mediating Roles of Affective Commitment and Job Satisfaction," *International Journal of Educational Leadership and Management* 8, 1 (2020): 60.

คาน และคนอื่น ๆ (Khan and others) ศึกษาการมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดไคย์เบอร์พัคตันกวา ปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล คือ การสนับสนุนจากชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง จัดให้มีการฝึกหัดการเสวนา การอภิปรายระดับหัวหน้า การแข่งขัน และปรับปรุงสภาพของโรงเรียน มีนักการศึกษาที่เก่งและพร้อมข้อมูลที่ทันสมัย โปรแกรมการศึกษาที่ทันสมัย ผลลัพธ์ที่ดี หลักสูตรที่มีคุณภาพ ครูและผู้บริหารที่อุทิศตน หัวหน้าที่มุ่งมั่นและยุติธรรม และการพัฒนาทั่วไปของโรงเรียน³⁴⁶

ซามิรี (Zamir) ศึกษาการทบทวนประสิทธิผลโรงเรียนสำหรับพัฒนาโรงเรียน ซึ่งได้เขียนบทความขึ้นจากประวัติของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล แบบจำลองประสิทธิผลโรงเรียนและการศึกษาก่อนหน้านี้ที่สร้างขึ้นในท้องถิ่นและในระดับสากล ผลการศึกษาพบว่า เพื่อส่งเสริมและรับรองประสิทธิผลของโรงเรียนและตอบสนองความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ โรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การศึกษานี้เป็นประโยชน์กับผู้บริหารเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการร่างและออกแบบโครงการอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำของครูในอนาคต ความพยายามในการพัฒนาภาวะผู้นำของครู เพื่อให้ครูเป็นผู้นำและสร้างสรรค์พฤติกรรมเชิงบวกให้แก่นักเรียน ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยพัฒนาให้นักเรียนประสบความสำเร็จและขับเคลื่อนไปสู่ประสิทธิผลโรงเรียนได้³⁴⁷

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนนั้น ทำให้ทราบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดร่วมสมัยของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินงาน ระดมทรัพยากร และประเมินผล โดยมอบอำนาจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือและรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การที่จะปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวได้จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของผู้ตามในทางบวก สร้างแรงจูงใจ

³⁴⁶ Wasal Khan and others, "Community Involvement for School Effectiveness," **THE SPARK** 5, 1 (November 2020): 163.

³⁴⁷ Noor Azizah Zamir, "A Review of School Effectiveness Theory for School Improvement," **International Journal of Academic Research in Business and Sciences** 10, 3 (March 2020): 113-123.

ให้ผู้ตามตระหนักในพันธกิจและทำงานบรรลุผลสำเร็จเหนือความคาดหมาย ยกย่องความต้องการของผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อม แนวคิดประสิทธิผลโรงเรียนสะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ประการ คือ

- 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment)
- 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission)
- 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership)
- 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations)
- 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task)
- 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) และ
- 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations) หากสถานศึกษานำแนวคิดทั้ง 3 แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ก็นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ

- 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3) ประสิทธิภาพโรงเรียน
- 4) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง
- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลโรงเรียน และ
- 6) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) เพื่อทราบผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของ บาร์ทเล็ตท์ ก๊อตริลิก และฮิกกินส์ (Bartlett, Kotrlik, and Higgins)³⁴⁸ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 96 โรงเรียน และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 288 คน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

³⁴⁸ James E. Bartlett, Joe W. Kotrlik, and Chadwick C. Higgins, "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research," *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 19, 1 (2001): 48.

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบ ตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากตำรา เอกสารวิชาการ บทความ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบและแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรรมการสอบโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติหัวข้องานวิจัยต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร” ข้อ 2 “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร” ข้อ 3 “องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร” และข้อ 4 “โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรประสิทธิผลโรงเรียน โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาทบทวนวรรณกรรม จากตำรา เอกสารวิชาการ บทความ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน

1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณาการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ 1.2.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือ 1.2.2) เป็นผู้บริหารสำนักการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหรือเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือ 1.2.3) มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ประจักษ์ 1.2.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

1.3 สรุปผลการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสรุปผลการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรประสิทธิผลโรงเรียน

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้มาจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม จากตำรา เอกสารวิชาการ บทความ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาสร้างกรรทางคำถามสำหรับเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 นำนิยามจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) มาสร้างกรรทางคำถามสำหรับเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.3 นำนิยามจากทฤษฎีประสิทธิผลโรงเรียนตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาสร้างกรรทางคำถามสำหรับเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะ นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็น ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)³⁴⁹ พบว่า แบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.989 ทั้งนี้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.986 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเที่ยง (Reliability)

³⁴⁹ Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Tests**, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.

เท่ากับ 0.954 และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.966

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 96 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 288 คน

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยสถิติความถี่ (f) และร้อยละ (%)

3.3 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนด้วยสถิติมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และหมุนแกนแบบออร์ทogonal (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax) ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่เข้าไปอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป โดยมีตัวแปรที่สังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)³⁵⁰

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลโรงเรียน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

³⁵⁰ Quoted Kaiser in Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics* (New York: Haper & Row, 1983), 411.

3.7 เกณฑ์การทดสอบ CFA ของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้เกณฑ์การทดสอบ ดังนี้

- ค่าไคสแควร์เกณฑ์หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าน้อยกว่า 2 หรือพิจารณาค่า P-value มากกว่า 0.05

- ค่าดัชนีการตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า Goodness of fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่า Norm Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95

- ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean square Residual (RMR), Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ขั้นที่ 4 การออกแบบและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน มาออกแบบเป็นสมการโครงสร้างตามทฤษฎี และทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis) โดยใช้เกณฑ์การทดสอบความสอดคล้องของโมเดล (Good Fit Indices) ดังนี้

- ค่าไคสแควร์เกณฑ์หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าน้อยกว่า 2 หรือพิจารณาค่า P-value มากกว่า 0.05

- ค่าดัชนีการตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า Goodness of fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่า Norm Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95

- ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean square Residual (RMR), Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้องโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามทฤษฎีของ ชูมัคเกอร์ และโลแม็กซ์ (Schumacker and Lomax)³⁵¹ และดิอามานโทปูลอส และซีกัวว (Diamantopoulos and Siguaw)³⁵² ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ดัชนีที่ใช้พิจารณาตรวจสอบความกลมกลืนสอดคล้อง

ดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา
1. ค่าไคสแควร์ (χ^2)	p-value > 0.05
2. ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df)	< 2
3. Goodness of fit Index (GFI)	> 0.90
4. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0.90
5. Norm Fit Index (NFI)	> 0.95
6. Tucker - Lewis Index (TLI)	> 0.95
7. Comparative Fit Index (CFI)	> 0.95
8. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.05
9. Root Mean Square Residual (RMR)	< 0.05
10. Standardized RMR (SRMR)	< 0.05

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนได้ดังแผนภาพที่ 10

³⁵¹ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 85-89.

³⁵² Adamanios Diamantopoulos and Judy A. Siguaw, **Introducing to Lisrel: A Guide for the Uninitiated** (London: SAGE Publications, Inc., 2000), 83-87.

การดำเนินการวิจัย



แผนภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

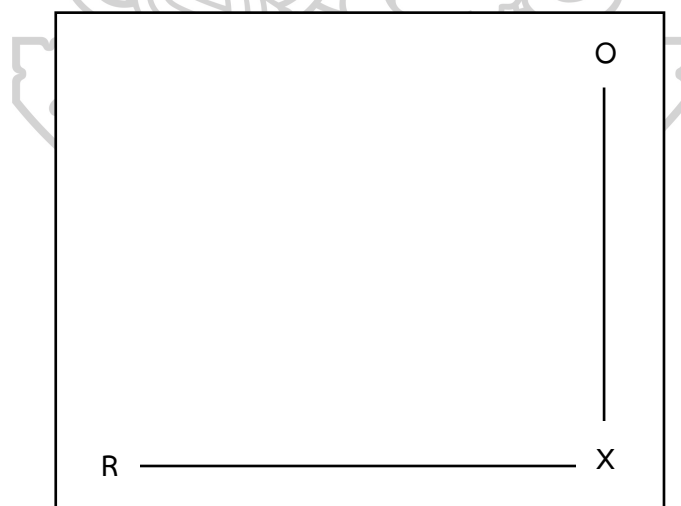
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัย ฉบับสมบูรณ์เสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยแบบ กลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One-Shot, Non-Experimental Case Study) เขียนเป็นแผนภาพ (Diagram) ได้ดังนี้



- | | | | |
|-------|---|---------|-------------------------------|
| เมื่อ | R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม |
| | X | หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา |
| | O | หมายถึง | ผลที่ได้จากการศึกษา |

แผนภาพที่ 11 แผนแบบการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2564)³⁵³

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของบาร์ทเล็ตท์ ก๊อตร์ลิก และฮิกกินส์ (Bartlett, Kotrlik, and Higgins)³⁵⁴ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 96 โรงเรียน และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 48 โรงเรียน ขนาดกลาง 25 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 23 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 288 คน ซึ่งสอดคล้องกับ คอมเรย์ และลี (Comrey and Lee) กำหนดเกณฑ์กลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำนวน 200 คน ถือว่าอยู่ในระดับพอใช้³⁵⁵ โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ดังรายละเอียดต่อไปนี้



³⁵³ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2564 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: กลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ, 2564), 7.

³⁵⁴ James E. Bartlett, Joe W. Kotrlik, and Chadwick C. Higgins, "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research," *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 19, 1 (2001): 48.

³⁵⁵ A. L. Comrey and H. B. Lee, *A First Course in Factor Analysis* (New Jersey: Erlbaum, 1992).

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด โรงเรียน สังกัด กทม.	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล			
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา (คน)	หัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้ (คน)	กรรมการ สถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน (คน)	รวม (คน)
เล็ก	220	48	48	48	48	144
กลาง	111	25	25	25	25	75
ใหญ่	106	23	23	23	23	69
รวม	437	96	96	96	96	288

ที่มา: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2564 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ: กลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ, 2564), 7.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน

2.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมอบอำนาจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือและรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของผู้ตามในทางบวก สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามตระหนักในพันธกิจและทำงานบรรลุผลสำเร็จเหนือความคาดหมาย ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแนวคิดของโรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma) หมายถึง ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีที่ผู้ตามต้องการเลียนแบบ ผู้นำมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมที่สูงมาก และทำในสิ่งที่ถูกต้องเมื่อต้องเผชิญกับการเลือกทางศีลธรรมและจริยธรรม ผู้ตามมีความเคารพและไว้วางใจผู้นำในระดับสูง ผู้นำทำให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและตระหนักถึงพันธกิจที่กำหนดไว้

2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำมีความคาดหวังในผู้ตามสูง สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยความมุ่งมั่นในระดับสูง ผู้นำให้กำลังใจและส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเหนือความคาดหวังที่พวกเขาคิดว่าทำได้ ผู้นำยกระดับจิตวิญญาณของทีมผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้ตาม

2.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามมีการใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ผู้ตามท้าทายความเชื่อและค่านิยมที่ฝังลึกในตัวผู้นำ ในองค์กร และในตัวของผู้ตามเอง

2.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำสนับสนุนและเอาใจใส่ในการรับฟังและเข้าใจความต้องการของผู้ตาม เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำช่วยเหลือให้ผู้ตามประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ผู้นำมอบหมาย ช่วยเหลือผู้ตามในการพัฒนาผ่านความท้าทายจากการทำงาน และดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสมตามความต้องการของผู้ตาม ทั้งการดูแลส่วนบุคคลและการจัดโครงสร้างงานที่เหมาะสม

2.3 ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) พุ่มเทเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment) หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความปลอดภัย

มีมาตรการป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้น ไม่มีการกดขี่ข่มเหง มีอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอเอื้อต่อการเรียนการสอน

2.3.2 พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มีเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมาย มีการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน มีขั้นตอนการประเมินผล และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามพันธกิจของโรงเรียน

2.3.3 มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและมีภาวะผู้นำในการนำลักษณะการสอนที่มีประสิทธิภาพไปใช้ โดยพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถด้านวิชาการ จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ ใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีความสามารถในการวัดและประเมินผล นำผลการประเมินมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการรายงานผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ

2.3.4 มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations) ครูแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถ มีสมรรถนะสำคัญตามที่หลักสูตรกำหนด มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีความเชี่ยวชาญในทักษะพื้นฐาน มีระเบียบวินัย และพึงพอใจในการเรียน โดยมีรางวัลและภาพความสำเร็จของโรงเรียนเป็นที่ประจักษ์

2.3.5 ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task) หมายถึง ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความพึงพอใจในงาน ทุ่มเท เสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมเพื่อฝึกฝนทักษะพื้นฐาน

2.3.6 มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) หมายถึง ครูมีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตร มีการประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอทั้งก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน โดยนำผลลัพธ์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล มีการพัฒนาหลักสูตร หรือโปรแกรมการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3.7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations) หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนมีทัศนคติที่ดีและพึงพอใจต่อโรงเรียน ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนพันธกิจพื้นฐานของโรงเรียน และมีส่วนสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และ 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง หน่วยงานของผู้รับการสัมภาษณ์ และประเด็นการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมในบริบทของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือ 1.2) เป็นผู้บริหารสำนักการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หรือเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรือ 1.3) มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ประจักษ์ 1.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษามากกว่า 5 ปีขึ้นไป

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยนำไปสอบถามความคิดเห็นจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 96 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 288 คน ซึ่งแบบสอบถามความคิดเห็นประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)³⁵⁶

ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 มีรายละเอียด ดังนี้

³⁵⁶ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: Mc Graw - Hill, 1961), 74.

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยจำแนกตามประเภทของเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ดำเนินการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ตำรา เอกสารวิชาการ บทความ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.2 นำผลการศึกษาจากข้อ 1.1 มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 นำตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 นำนิยามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) มาสร้างเป็นกระทงคำถามและพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.3 นำนิยามทฤษฎีประสิทธิผลโรงเรียน ของ ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาสร้างเป็นกระทงคำถามและพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็น ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)³⁵⁷ พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.989 ทั้งนี้ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.986 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.954 และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.966

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิสำนักงานการศึกษา และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีวิธีการ ดังนี้ 1) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองกับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 2) เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ซึ่งมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล คือ ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความร่วมมือการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปยังสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความ

³⁵⁷ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984): 164.

อนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยประกอบด้วย หนังสือจากสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็น ของปิดแสดมภ์จำหน้าของถึงผู้วิจัย แล้วส่งถึงโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง และขอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล ทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การศึกษาทบทวนวรรณกรรม ตำรา เอกสารวิชาการ บทความ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นโดยใช้สถิติ ความถี่ (f) และร้อยละ (%)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ประสิทธิภาพโรงเรียนใช้สถิติ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพโรงเรียนโดยใช้สถิติมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์และคานท์ (Best and Kahn)³⁵⁸ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับ น้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับน้อย

³⁵⁸ John W. Best and Jame V. Kahn, **Research in Education**, 10th ed. (Massachusetts: Pearson Education, 2006), 310-311.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ ประสิทธิภาพโรงเรียน ในระดับมากที่สุด

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และหมุนแกนแบบอโรทอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่เข้าไปอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป คือตัวแปรสังเกตได้มีความหมายต่อตัวแปรแฝงระดับดีตามวิธีของคอมเมรี่ และลี (Comrey and Lee)³⁵⁹ โดยมีตัวแปรที่สังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)³⁶⁰

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และใช้

³⁵⁹ Andrew L. Comrey and Howard B. Lee, **A First Course in Factor Analysis**, 2nd ed. (New York: Psychology, 1992), 21-132.

³⁶⁰ Quoted Kaiser in Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Haper & Row, 1983), 411.

เกณฑ์การตรวจสอบของ ชูมัคเกอร์ และโลแม็กซ์ (Schumacker and Lomax)³⁶¹ และดิอามานโทปูลอส และซีกัวว (Diamantopoulos and Siguaw)³⁶²

- ค่าไคสแควร์เกณฑ์หรือค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าน้อยกว่า 2 หรือพิจารณาค่า p-value มากกว่า 0.05

- ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า Goodness of fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่า Norm Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index (CFI) มีค่ามากกว่า 0.95

- ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean square Residual (RMR), Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) มีค่าน้อยกว่า 0.05

4. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ในการตรวจสอบเพื่อยืนยันความสอดคล้องของโมเดล โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลทั้ง 3 ส่วน โดยใช้สถิติทดสอบค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน และค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า³⁶³

³⁶¹ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 85-89.

³⁶² Adamanios Diamantopoulos and Judy A. Siguaw, **Introduction to Lisrel: A Guide for the Uninitiated** (London: SAGE Publications, Inc., 2000), 83-87.

³⁶³ Randall E. Schumacker and Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 3rd ed. (New York: Taylor & Francis Group, 2010), 85-89.

สรุป

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งได้ 4 ชั้น ดังนี้ ชั้นที่ 1 ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย ชั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ชั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ชั้นที่ 4 การออกแบบและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ประชากรในการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 96 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 288 คน ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis) การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานและดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง แบบสอบถามความคิดเห็นใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งทางไปรษณีย์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) เพื่อทราบผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equational Modeling: SEM) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลผลการศึกษาออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้ 1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร 1.2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 1.3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 1.4) สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1.5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 1.6) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 1.7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

จากการทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศตามที่ปรากฏในหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการดังรายละเอียดด้านล่าง และสามารถสรุปตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 5

- 1: ธร สุนทรายุทธ (2556)
- 2: วินัย ดิสงส์ (2556)
- 3: เศรษฐภูมิ เกชาวี (2558)
- 4: พรทิพย์ แก้วมูลคำ (2560)
- 5: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุดมศึกษา (2562)
- 6: วันชัย โกละสุด (2563)
- 7: Bryman (2013)
- 8: Uzzi (2013)
- 9: Beierlein, Schneeberger, and Osburn (2014)
- 10: Juneja (2015)
- 11: Muhammad (2016)
- 12: Figueroa (2017)
- 13: Abell (2018)
- 14: Mare (2018)
- 15: Uprugina (2018)
- 16: Eviyana and others (2020)

- 17: Yukl and Gardner (2020)
- 18: Bessieres (2021)
- 19: Indeed Editorial Team (2021)
- 20: DuFrene (2022)



ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																				
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	496-503	92-94		15	4		139		294	✓	30	14-49	3	7-11			105			✓
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	496-503	92-94		16					294			14-49								
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	496-503	92-94																		
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล	496-503	92-94		16									3							
5. การมีส่วนร่วมคิด		92-94			4				294											
6. การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน		92-94																		
7. การมีส่วนร่วมแก้ปัญหาของโรงเรียน		92-94							294											
8. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ		92-94																		
9. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน		92-94										14-49								
10. การมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของการดำเนินงาน		92-94									30									
11. การสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้ามาทำงานร่วมกัน			✓	83			139						3							

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสดมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสดมภ์เป็นการอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เนต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																					
12.	ผู้บริหารมอบอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจ		✓	✓	6						✓		14-49						✓		
13.	การกระจายอำนาจในการบริหาร		✓	✓																	
14.	การให้อิสระพนักงาน		✓	✓		139											105				
15.	การไว้วางใจซึ่งกันและกัน		✓	✓																	
16.	การมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ		✓	✓																	
17.	การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน		✓	✓													105				
18.	การใช้หลักจิตวิทยา		✓	✓																	
19.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย				83						✓										
20.	การร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้				83																
21.	การร่วมกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน				83			139													
22.	การมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ				83																
23.	การสร้างการรับรู้ การยอมรับ และทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มเป้าหมาย				83																

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสศมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายในแต่ละสศมภ์เป็นการอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เนต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
เอกสารที่เกี่ยวข้อง																				
24. กระบวนการสานสัมพันธ์และการสร้างความเข้าใจร่วมกัน					4															
25. การสื่อสารสองทางและมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม					4					✓										
26. การแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ					4															
27. การเข้ามามีบทบาท					4															
28. ความร่วมมืออย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วม					4			✓												
29. การเปิดเผยข้อมูลและการให้ข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัย						✓		✓												
30. ผู้บริหารยินดีรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ						✓				✓										
31. มีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงาน						✓														
32. การตัดสินใจนโยบายเพื่อตอบสนองความต้องการ						✓														

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในส้อมักเป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายในแต่ละส้อมักเป็นการอ้างอิง

ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																				
33. การเปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคมได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา					✓															
34. ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน					✓	✓	✓												✓	
35. การมีส่วนร่วมตรวจสอบผลสำเร็จของการดำเนินงานของหน่วยงาน					✓															
36. การสื่อสารอย่างเปิดเผย										✓										
37. การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน										✓			3							
38. การส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีตำแหน่งที่สูงขึ้น										✓										
39. พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีคุณภาพผู้พันักองค์กร										✓										
40. ผู้บริหารและพนักงานมีความใกล้ชิดกันและรับฟังกันด้วยความเต็มใจ										✓										

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสตมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสตมภ์เป็นการอ้างอิง

ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																				
41. การเสนอสิ่งจูงใจ											30									
42. การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ และสร้างทักษะใหม่											30		7-11							
43. การให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถมีอิสระในการทำงาน											30									
44. พนักงานมีส่วนร่วมสนับสนุนเป้าหมายองค์กร											30									
45. การสื่อสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอน												14-49								
46. สภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจกัน												14-49								
47. ผู้นำเชื้อใจพนักงานให้พนักงานตัดสินใจและลงมือทำได้ด้วยตนเอง																				
48. การทำงานเป็นทีม												14-49								
49. การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเป็นผู้นำของสมาชิกในองค์กร												14-49								

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสศตมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสศตมภ์เป็นการอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																				
50. ผู้บริหารส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิกทุกคนในโรงเรียน												14-49								
51. การประสานงาน												14-49								
52. การแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ												14-49								
53. การตระหนักถึงความต้องการและสิทธิของพนักงาน														7-11						
54. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน														7-11						
55. การสร้างความน่าเชื่อถือโดยสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย														7-11						
56. การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน															29-31					
57. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน															29-31					
58. การมีค่านิยมและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกันที่ชัดเจน															29-31	637				
59. การใช้ศักยภาพของบุคคลและกลุ่ม															29-31					
60. การมีบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งคนหรือหนึ่งฝ่าย																				637

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในส้อมงักเป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละส้อมงักเป็นการอ้างอิง

ข้อมูลจากอินเทอร์เนต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																				
61. การใช้ทรัพยากรขององค์กรและทรัพยากรจากภายนอก																637				
62. การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์																637				
63. การเติมพลังให้ทีมงาน																		✓		
64. การสร้างความมุ่งมั่นและความศรัทธา																		✓		
65. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน																		✓		
66. การประเมินคุณค่าของแต่ละคน																		✓		
67. ผู้บริหารให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจในระดับของตนเองโดยเร็วที่สุด																		✓		
68. การสร้างแรงจูงใจในทีม																		✓		
69. การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร																		✓		
70. การมีส่วนร่วมในการตั้งกฎเกณฑ์																		✓		
71. การส่งเสริมความร่วมมือ สื่อสาร และทำงานร่วมกัน																		✓		

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสดมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสดมภ์เป็นการอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																				
72. การรับฟังและทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา																		✓		
73. เพื่อนร่วมทีมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน																		✓		
74. ผู้บริหารพิจารณาหลายความคิดเห็นและนำมาใช้ ประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ																			✓	
75. การส่งเสริมการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์																				✓
76. การที่ให้พนักงานสบายใจในการแสดงความคิดเห็น																				✓
77. การตั้งเป้าหมายที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน อย่างเปิดเผย																				✓
78. การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน																				✓
79. การจ้างคนที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำเข้ามามีส่วนร่วม สนับสนุนการดำเนินงาน																				✓
80. การจัดสรรเวลาในการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น																				✓
81. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาแนวคิด วางแผน และให้ข้อเสนอแนะแก่องค์กร																				✓

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในส้อมเป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายในแต่ละส้อมก็เป็นการอ้างอิง
ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																				
82. การส่งเสริมพนักงานใหม่ภาวะผู้นำ ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสาร																			✓	
83. การให้คำปรึกษา																			✓	
84. การอบรมและพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม																			✓	
85. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในทุกระดับขององค์กร																				✓
86. การตัดสินใจของพนักงานสามารถมีได้หลายรูปแบบ																				✓
87. ผู้บริหารเต็มใจที่จะลดการควบคุมพนักงาน																				✓
88. การวางแผนอย่างรอบคอบและเป็นขั้นตอน																				✓
89. ผู้บริหารเข้าถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยใจ ที่เปิดกว้าง																				✓
90. พนักงานเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมและเสนอความคิดเห็น																				✓
91. ผู้บริหารรวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานมาใช้ ประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้าย																				✓

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในส้อมเป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายในแต่ละส้อมเป็นการอ้างอิง
ข้อมูลจากอินเทอร์เนต

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากหนังสือ และบทความวิชาการในวารสาร (ต่อ)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																					
92. ผู้บริหารสื่อสารให้พนักงานรับรู้ว่ามีส่วนร่วม																					✓
93. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน																					✓

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสดมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงของหนังสือหรือบทความวิชาการในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสดมภ์เป็นการอ้างอิง
ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

จากตารางที่ 5 พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลจากหนังสือและบทความวิชาการในวารสารของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถ
สังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้จำนวน 93 ข้อ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อผู้วิจัย ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 6

- 1: ชัยวัฒน์ อุทัยแสน (2559)
- 2: พันจิตต์ ลิมนชัยพรกุล (2559)
- 3: ประภัสสร บุญบำเรอ (2560)
- 4: เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสานุรักษ์ (2560)
- 5: ศรัณย์ เจียรระไน (2560)
- 6: สุรินทร์ แก้วมณี (2560)
- 7: นุชา สระสม (2561)
- 8: นุชนาถ สอนสง (2561)
- 9: ธนันกร อิมอยู่ (2562)
- 10: วรณิกา อภัยภักดิ์ (2562)
- 11: รชนีกร มัคคสมัน (2563)
- 12: อุบลรัตน์ กรุดมณี (2564)
- 13: ศิราลักษณ์ บุญเพ็ง (2565)
- 14: Burhanuddin (2013)
- 15: Petkovska (2015)
- 16: Monika and Viera (2015)
- 17: Naderan (2015)
- 18: Abbasi and Noori (2016)
- 19: Buthelezi (2016)
- 20: Buthelezi and Gamede (2019)
- 21: Ebunu (2020)
- 22: Grace (2020)
- 23: Tijani (2020)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																							
1. ความไว้วางใจกัน	135	177																					
2. การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม	135			53																			
3. การมีความรักความผูกพัน ต่อองค์กร	135	177	27																				
4. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ร่วมกัน	135	177															230			2			
5. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการบริหารตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	135																						
6. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ ในการทำงานแบบกัลยาณมิตร	135																						
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน	135																					3	

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสดมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัย และบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายในแต่สดมภ์เป็นการอ้างอิง

ข้อมูลจากอินเทอร์เนต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																								
8. บุคลากรยอมรับบทบาทหน้าที่ในการทำงานซึ่งกันและกัน	135																							
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	135																							
10. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	177	27	27	53	177	62	1383	230	231															1
11. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	177	27	27	53	62	115	297	231																
12. การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล	177	27	27	62	297																			
13. การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์	177	27	27	62																				
14. การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมภายในองค์กร	177							115				ง												

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสศมภเป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัย และบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสศมภเป็นการอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																							
15. การสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงาน	177																						
16. การมีส่วนร่วมในการวางแผน		27				177	62		297		19												
17. การมีความรู้ความสามารถ		27																					
18. การมีวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน		27																					
19. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				74				115			20												
20. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ				74				115															
21. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ					53																		
22. การทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					53																		
23. ฝ่ายปฏิบัติได้มีเอกภาพร่วมแสดงความคิดเห็น					53								✓										

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสศมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัย และบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายในแต่สศมภ์เป็นการอ้างอิง

ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																							
24. ความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย					53																		
25. กระบวนการทำงานแบบประชาธิปไตย					53								✓										1
26. การดำเนินงานขององค์คณะบุคคล						177																	
27. ความถี่ในการประชุม						177																	
28. การนำผลและข้อเสนอแนะไปใช้						177																	
29. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา								115			20												
30. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ								115				๑											
31. การสร้างเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม								115		198													
32. การติดต่อสื่อสาร								115				๑						231					

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสทตมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัย และบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสทตมภ์เป็นการอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																							
33. การค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา									297														
34. การสร้างความตระหนัก									198														
35. การสร้างความสัมพันธ์เครือข่าย									198														
36. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน											19							231	3				
37. การควบคุมและติดตาม											20												
38. การพัฒนาทักษะส่วนบุคคลและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ												ง		xi									
39. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา												ง	✓						3				
40. ผู้ร่วมงานเข้าใจในปัญหาของหน่วยงาน													✓										

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสดมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัย และบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายในแต่ละสดมภ์เป็นการอ้างอิง

ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																							
41. คณะกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม													✓										
42. การมีส่วนร่วมประสานสัมพันธ์														xi									
43. การส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล														xi									
44. การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ															75			231					
45. การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ															75								
46. การกระจายอำนาจและให้อำนาจ																1383							
47. การมีส่วนร่วมคิดริเริ่มสร้างสรรค์																1383							
48. การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา																1383	230						
49. การทำงานร่วมกัน																		231					
50. ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม																		231					

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสดมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัย และบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสดมภ์เป็นการอ้างอิง

ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																							
51. ผู้บริหารสนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูใน การตัดสินใจ																				2			
52. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทำสิ่งต่าง ๆ																				2			1
53. การพัฒนาวิชาชีพครู																						161	
54. การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในคณะครูผู้สอน																						161	
55. การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจของโรงเรียน																					145		1
56. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจของโรงเรียน																					145		1

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสศตมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัย และบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสศตมภ์เป็นการอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
การบริหารแบบมีส่วนร่วม																								
57. การเสริมพลังอำนาจให้แก่ครูในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน																					145			
58. การให้โอกาสผู้ปกครองในการเสนอคำแนะนำ																								
59. การส่งเสริมการจัดการเรียนที่มีประสิทธิภาพ																								
60. การส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียน																								

หมายเหตุ: ตัวเลขที่ปรากฏในสดมภ์เป็นเลขหน้าอ้างอิงจากงานวิจัยและบทความวิจัยในวารสาร ส่วนเครื่องหมายถูกในแต่ละสดมภ์เป็นการอ้างอิงข้อมูล

จากอินเทอร์เน็ต

จากตารางที่ 6 พบว่า การวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของนักวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์

ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 60 ข้อ

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามลำดับเวลาในการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 7

1. นายศานนท์ หวังสร้างบุญ รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (ผู้กำกับดูแลด้านการศึกษา) สัมภาษณ์วันที่ 11 สิงหาคม 2565 เวลา 08.00 - 08.35 น.
2. ดร.บุษราคัม ศรีจันทร์ ศึกษาพิเศษ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์วันที่ 16 สิงหาคม 2565 เวลา 09.00 - 10.00 น.
3. ดร.พวงผกา แสงเงิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนพระยามณธาตุราชศรีพิจิตร สำนักงานเขตบางบอน สัมภาษณ์วันที่ 17 สิงหาคม 2565 เวลา 13.00 - 14.00 น.
4. พลเอกนิพัทธ์ ทองเล็ก ที่ปรึกษาผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์วันที่ 23 สิงหาคม 2565 เวลา 14.00 - 14.45 น.
5. นายเกรียงไกร จงเจริญ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์วันที่ 16 กันยายน 2565 เวลา 16.00 - 17.00 น.

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้ทรงคุณวุฒิ				
	1	2	3	4	5
1. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง	✓			✓	✓
2. การตัดสินใจในการบริหารครบทุกมิติ	✓				
3. การรับฟังเสียงสะท้อนจากภารโรงและพนักงานชั้นผู้น้อย	✓	✓			
4. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้แทนตัวแทน	✓				✓
5. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง	✓				✓
6. ผู้บริหารมีทัศนคติในการรับฟังความคิดเห็น	✓				✓
7. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น	✓				
8. การให้พนักงานชั้นผู้น้อยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	✓		✓		
9. การเสริมพลังอำนาจ	✓				✓
10. มีกิจกรรมที่เสริมพลังอำนาจของผู้ร่วมงาน	✓				
11. การทำงานเชิงรุก	✓				✓

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	1	2	3	4	5
การบริหารแบบมีส่วนร่วม					
12. การประชุมวางแผนการทำงานร่วมกันของตัวแทนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	✓	✓	✓		✓
13. การใช้สื่อเทคโนโลยี แอปพลิเคชัน และช่องทางการสื่อสารออนไลน์	✓				✓
14. การใช้เทคโนโลยีกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วม	✓				
15. มีกลุ่มไลน์ครูประจำชั้นกับผู้ปกครองในการสื่อสาร	✓				✓
16. การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม	✓	✓			
17. การให้ข้อเสนอแนะ	✓				
18. การมีส่วนร่วมในการคิด	✓	✓	✓		
19. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	✓	✓	✓		
20. การเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	✓				✓
21. ผู้บริหารและครูมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	✓				
22. การมีช่องทางในการสื่อสารที่ชัดเจน	✓	✓			✓
23. การเสริมพลังอำนาจให้แก่นักเรียน	✓				
24. การส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย	✓		✓		
25. การรับฟังความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง	✓				✓
26. การมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ	✓		✓		
27. การให้อิสระนักเรียนในการคิด	✓				
28. การให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรม	✓				
29. การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน	✓				
30. การจัดโครงสร้างและระบบในการทำงานที่ชัดเจน	✓				
31. การมีส่วนร่วมในการวางแผน		✓	✓		
32. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		✓	✓		
33. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล		✓	✓		
34. การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนา		✓	✓		

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	1	2	3	4	5
การบริหารแบบมีส่วนร่วม					
35. การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร		✓	✓		
36. บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงาน		✓	✓		
37. การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ		✓	✓		
38. การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน		✓	✓		
39. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหาร		✓	✓		✓
40. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน		✓	✓		✓
41. การระดมสมองและความรู้ในการพัฒนานักเรียน			✓		
42. การกระจายอำนาจ			✓		
43. บุคลากรมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กร			✓		
44. การมอบหมายงานโครงการ/กิจกรรมให้ครูทุกคน อย่างเท่าเทียม			✓		
45. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน			✓		
46. ผู้บริหารควบคุม กำกับ ติดตามการทำงานของบุคลากร			✓		
47. บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน			✓		
48. การยึดมติของที่ประชุม			✓		
49. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา			✓	✓	✓
50. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น			✓		
51. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงาน			✓		
52. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม			✓		
53. การเคารพซึ่งกันและกัน			✓		
54. การสนับสนุนทรัพยากรของนักการเมืองและผู้ใหญ่ในชุมชน			✓	✓	
55. นักการเมืองและผู้มีชื่อเสียงในท้องถิ่นร่วมเป็นคณะกรรมการ สถานศึกษา			✓	✓	
56. ผู้นำชุมชนติดตามการทำงานของสถานศึกษา			✓	✓	✓
57. ผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา			✓	✓	
58. การทำงานร่วมกันตามนโยบาย				✓	

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม				
	1	2	3	4	5
59. เครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วมสนับสนุนโรงเรียน				✓	✓
60. การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้านและโรงเรียน				✓	✓
61. การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				✓	
62. การร่วมกันแก้ปัญหาพฤติกรรมของนักเรียน				✓	
63. การร่วมประชุมของผู้ปกครองในการวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานของโรงเรียน				✓	
64. ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน				✓	
65. ผู้ปกครองที่มีความสามารถมาช่วยแก้ปัญหาและพัฒนา โรงเรียน				✓	
66. ผู้บริหารสร้างการยอมรับและสร้างมิตร				✓	
67. ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน				✓	✓
68. การแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากหน่วยงาน ต่าง ๆ				✓	✓
69. การสนับสนุนทรัพยากรจากชุมชน				✓	✓
70. ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในโรงเรียน				✓	
71. การสนับสนุนของศิษย์เก่า				✓	✓
72. การสนับสนุนของผู้มีบารมีในชุมชน				✓	✓
73. มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กรให้ทุกฝ่าย ได้รับรู้ร่วมกัน					✓
74. ความตั้งใจ เสียสละ ท่วมเทของผู้บริหารและบุคลากร					✓
75. การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การขับเคลื่อนนโยบายของสถานศึกษา					✓
76. การได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีอิทธิพล ในชุมชน					✓
77. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทุกฝ่ายได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง					✓
78. ผู้บริหารและบุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน					✓

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผู้ทรงคุณวุฒิ				
	1	2	3	4	5
79. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและสร้างความเชื่อมั่น					✓
80. การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล					✓
81. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ					✓
82. มีบรรยากาศของความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน					✓
83. ผู้บริหารมีความยุติธรรมและจริงใจ					✓
84. ผู้บริหารใช้อำนาจตามขอบเขต					✓
85. ผู้มีชื่อเสียงในท้องถิ่นให้การอุปถัมภ์และติดตามการทำงานของสถานศึกษา					✓

จากตารางที่ 7 พบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 85 ข้อ

1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์เอกสารจากหนังสือและบทความวิชาการในวารสารของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ จำนวน 93 ข้อ
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้จำนวน 60 ข้อ และ 3) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 85 ข้อ ดังนั้น จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้รวมทั้งสิ้น จำนวน 238 ข้อ และเมื่อผู้วิจัยพิจารณาตัวแปรทั้งหมด พบว่ามีตัวแปรที่มีนัยยะความหมายตรงกันแต่แตกต่างกันด้วยภาษาจึงได้สังเคราะห์และบูรณาการตัวแปรต่าง ๆ เหลือตัวแปรทั้งหมด จำนวน 110 ข้อ และพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า IOC (Index of Item - Objective

Congruence) อยู่ระหว่าง 0.40 - 1.00 แสดงว่ามีทั้งข้อที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้ เป็นเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามที่ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.50 ออกจำนวน 10 ข้อ โดยเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC ระหว่าง 0.60 - 1.00 จำนวน 100 ข้อ จากนั้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ด้านความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบสอบถามด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่เป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 30 คน นำมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถาม ความคิดเห็นด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.986 ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 100 ข้อ ดังนี้



ตารางที่ 8 ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านการหาคุณภาพเพื่อกำหนดเป็นกระทงคำถามของเครื่องมือวิจัยแล้ว

ข้อ	ตัวแปร
1	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
3	การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์
4	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล
5	การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6	การมีส่วนร่วมในการวางแผน
7	การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
8	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
9	การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์
10	การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร
11	การกระจายอำนาจในการบริหาร
12	การมีอิสระในการปฏิบัติงาน
13	ความไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน
14	การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ
15	การทำงานแบบประชาธิปไตย
16	การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
17	การสื่อสารสองทาง
18	การสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีช่องทางที่เหมาะสม
19	การได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และผู้นำชุมชน
20	การให้ข้อมูลข่าวสารและเปิดเผยข้อมูล
21	การรับฟังความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
22	การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
23	การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ
24	การมีค่านิยมและเป้าหมายเดียวกัน
25	การทำงานเป็นทีม
26	การมีภาวะผู้นำของครูและผู้บริหาร
27	การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ตารางที่ 8 ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิผ่านการหาคุณภาพเพื่อกำหนดเป็นกระทงคำถามของเครื่องมือวิจัยแล้ว (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
28	การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
29	การระดมทรัพยากรทางการศึกษา
30	การใช้เทคโนโลยีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์
31	การพัฒนาทีมงาน
32	การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
33	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง
34	การมอบอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจ
35	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
36	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน
37	การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร
38	การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายโรงเรียน
39	ความผูกพันกับองค์กรและพึงพอใจในงาน
40	การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
41	การเสริมพลังอำนาจ
42	การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน
43	การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ
44	การสนับสนุนให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม
45	ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร
46	การร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้
47	การร่วมกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน
48	การสร้างการรับรู้และทัศนคติที่ดี
49	การสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจร่วมกัน
50	การนำข้อมูลสารสนเทศไปปรับปรุงการบริหารงาน
51	การมีส่วนร่วมตรวจสอบผลสำเร็จของการดำเนินงาน
52	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
53	การมีความใกล้ชิดและรับฟังกันด้วยความเต็มใจ
54	การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 8 ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิผ่านการหาคุณภาพเพื่อกำหนดเป็นกระทงคำถามของเครื่องมือวิจัยแล้ว (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
55	การแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน
56	การใช้ศักยภาพของบุคคลและกลุ่ม
57	การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
58	การเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาแนวคิดและให้ข้อเสนอแนะ
59	การร่วมกันบริหารงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
60	การยอมรับบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน
61	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง
62	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน
63	การดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคล
64	การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้
65	การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ
66	การส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล
67	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
68	การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน
69	การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น
70	การทำงานเชิงรุก
71	การใช้สื่อเทคโนโลยีและช่องทางการสื่อสารออนไลน์
72	การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม
73	การรับฟังความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง
74	การมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ
75	การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน
76	การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร
77	การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน
78	การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา
79	การระดมสมองและความรู้ในการพัฒนานักเรียน
80	บุคลากรมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กร
81	การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

ตารางที่ 8 ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิผ่านการหาคุณภาพเพื่อกำหนดเป็นกระทงคำถามของเครื่องมือวิจัยแล้ว (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
82	การสร้างการยอมรับและสร้างมิตร
83	การเคารพซึ่งกันและกัน
84	การสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
85	บุคคลสำคัญในชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา
86	ผู้นำชุมชนติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา
87	ผู้นำทางศาสนาสนับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา
88	การทำงานร่วมกันตามนโยบาย
89	การมีส่วนร่วมสนับสนุนของเครือข่ายผู้ปกครอง
90	การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน
91	ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน
92	ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
93	การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก
94	การสนับสนุนของศิษย์เก่า
95	ความตั้งใจและเสียสละของครูและผู้บริหาร
96	การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น
97	การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล
98	การมีความยุติธรรมและจริงใจ
99	การใช้อำนาจตามขอบเขต
100	การอุปถัมภ์ของผู้มีชื่อเสียงในท้องถิ่น

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 288 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 94 โรงเรียน จำนวน 282 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.92 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 9



ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

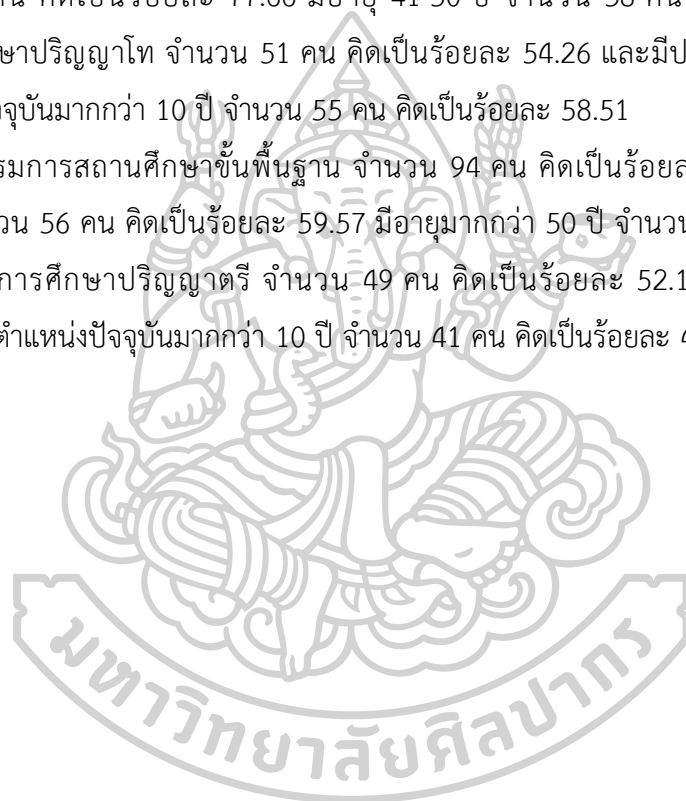
ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยความสะดวกในการศึกษา				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้				กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน				รวม											
	ชาย		หญิง		ชาย		หญิง		ชาย		หญิง		ชาย		หญิง									
	%	หญิง	%	รวม	%	รวม	%	รวม	%	รวม	%	รวม	%	รวม	%	รวม								
สถานภาพ	44	46.81	50	53.19	94	33.33	21	22.34	73	77.66	94	33.33	38	40.43	56	59.57	94	33.33	103	36.52	179	63.48	282	100
ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน																								
น้อยกว่า 5 ปี	15	34.09	17	34.00	32	34.04	1	4.76	5	6.85	6	6.38	7	18.42	15	26.79	22	23.40	23	22.33	37	20.67	60	21.28
5 - 10 ปี	12	27.27	11	22.00	23	24.47	9	42.86	24	32.88	33	35.11	13	34.21	18	32.14	31	32.98	34	33.01	53	29.61	87	30.85
มากกว่า 10 ปี	17	38.64	22	44.00	39	41.49	11	52.38	44	60.27	55	58.51	18	47.37	23	41.07	41	43.62	46	44.66	89	49.72	135	47.87
รวม	44	100	50	100	94	100	21	100	73	100	94	100	38	100	56	100	94	100	103	100	179	100	282	100

จากตารางที่ 9 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 282 คน โดยจำแนกข้อมูลตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 53.19 มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 59.57 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 87.23 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 41.49

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 77.66 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 40.43 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 54.26 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 58.51

กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 59.57 มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 52.13 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 52.13 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 43.62



1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

n = 282

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.40	0.61	มาก
2	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	4.51	0.57	มากที่สุด
3	การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	4.16	0.73	มาก
4	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	4.35	0.64	มาก
5	การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.41	0.61	มาก
6	การมีส่วนร่วมในการวางแผน	4.46	0.62	มาก
7	การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ	4.46	0.63	มาก
8	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.49	0.63	มาก
9	การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.52	0.61	มากที่สุด
10	การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร	4.50	0.62	มากที่สุด
11	การกระจายอำนาจในการบริหาร	4.40	0.65	มาก
12	การมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.43	0.61	มาก
13	ความไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน	4.50	0.59	มากที่สุด
14	การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ	4.57	0.56	มากที่สุด
15	การทำงานแบบประชาธิปไตย	4.54	0.58	มากที่สุด
16	การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	4.44	0.62	มาก
17	การสื่อสารสองทาง	4.42	0.60	มาก
18	การสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีช่องทางที่เหมาะสม	4.41	0.60	มาก
19	การได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และ ผู้นำชุมชน	4.46	0.58	มาก
20	การให้ข้อมูลข่าวสารและเปิดเผยข้อมูล	4.44	0.56	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 282

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
21	การรับฟังความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.45	0.60	มาก
22	การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน	4.37	0.64	มาก
23	การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ	4.59	0.54	มากที่สุด
24	การมีค่านิยมและเป้าหมายเดียวกัน	4.45	0.60	มาก
25	การทำงานเป็นทีม	4.60	0.53	มากที่สุด
26	การมีภาวะผู้นำของครูและผู้บริหาร	4.59	0.53	มากที่สุด
27	การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.57	0.56	มากที่สุด
28	การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.59	0.52	มากที่สุด
29	การระดมทรัพยากรทางการศึกษา	4.35	0.63	มาก
30	การใช้เทคโนโลยีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์	4.34	0.61	มาก
31	การพัฒนาทีมงาน	4.45	0.59	มาก
32	การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	4.43	0.58	มาก
33	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง	4.51	0.57	มากที่สุด
34	การมอบอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจ	4.36	0.62	มาก
35	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.29	0.64	มาก
36	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน	4.45	0.59	มาก
37	การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร	4.45	0.63	มาก
38	การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายโรงเรียน	4.45	0.63	มาก
39	ความผูกพันกับองค์กรและพึงพอใจในงาน	4.51	0.55	มากที่สุด
40	การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	4.52	0.55	มากที่สุด
41	การเสริมพลังอำนาจ	4.31	0.64	มาก
42	การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน	4.45	0.59	มาก
43	การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ	4.45	0.56	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 282

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
44	การสนับสนุนให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.49	0.57	มาก
45	ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร	4.57	0.54	มากที่สุด
46	การร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้	4.49	0.55	มาก
47	การร่วมกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน	4.47	0.57	มาก
48	การสร้างการรับรู้และทัศนคติที่ดี	4.41	0.57	มาก
49	การสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจร่วมกัน	4.48	0.55	มาก
50	การนำข้อมูลสารสนเทศไปปรับปรุงการบริหารงาน	4.39	0.58	มาก
51	การมีส่วนร่วมตรวจสอบผลสำเร็จของการดำเนินงาน	4.44	0.58	มาก
52	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.54	0.58	มากที่สุด
53	การมีความใกล้ชิดและรับฟังกันด้วยความเต็มใจ	4.50	0.56	มากที่สุด
54	การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.44	0.59	มาก
55	การแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน	4.55	0.53	มากที่สุด
56	การใช้ศักยภาพของบุคคลและกลุ่ม	4.48	0.59	มาก
57	การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.56	0.54	มากที่สุด
58	การเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาแนวคิดและให้ข้อเสนอแนะ	4.52	0.55	มากที่สุด
59	การร่วมกันบริหารงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.49	0.55	มาก
60	การยอมรับบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
61	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง	4.43	0.62	มาก
62	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน	4.56	0.53	มากที่สุด
63	การดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคล	4.48	0.60	มาก
64	การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้	4.41	0.59	มาก
65	การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ	4.41	0.59	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 282

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
66	การส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ ของแต่ละบุคคล	4.49	0.60	มาก
67	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4.42	0.60	มาก
68	การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน	4.37	0.61	มาก
69	การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น	4.39	0.60	มาก
70	การทำงานเชิงรุก	4.39	0.60	มาก
71	การใช้สื่อเทคโนโลยีและช่องทางการสื่อสารออนไลน์	4.48	0.60	มาก
72	การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม	4.52	0.55	มากที่สุด
73	การรับฟังความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง	4.50	0.54	มากที่สุด
74	การมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ	4.50	0.55	มากที่สุด
75	การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน	4.64	0.53	มากที่สุด
76	การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร	4.57	0.52	มากที่สุด
77	การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน	4.60	0.53	มากที่สุด
78	การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการ สถานศึกษา	4.46	0.60	มาก
79	การระดมสมองและความรู้ในการพัฒนานักเรียน	4.51	0.56	มากที่สุด
80	บุคลากรมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กร	4.56	0.53	มากที่สุด
81	การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4.60	0.52	มากที่สุด
82	การสร้างการยอมรับและสร้างมิตร	4.57	0.57	มากที่สุด
83	การเคารพซึ่งกันและกัน	4.59	0.57	มากที่สุด
84	การสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.45	0.58	มาก
85	บุคคลสำคัญในชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการ สถานศึกษา	4.50	0.58	มากที่สุด
86	ผู้นำชุมชนติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.39	0.65	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

n = 282

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
87	ผู้นำทางศาสนาสนับสนุนทรัพยากรและ ทุนการศึกษา	4.37	0.67	มาก
88	การทำงานร่วมกันตามนโยบาย	4.50	0.55	มากที่สุด
89	การมีส่วนร่วมสนับสนุนของเครือข่ายผู้ปกครอง	4.44	0.61	มาก
90	การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน	4.56	0.54	มากที่สุด
91	ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพ ของโรงเรียน	4.43	0.61	มาก
92	ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.44	0.62	มาก
93	การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอก	4.37	0.62	มาก
94	การสนับสนุนของศิษย์เก่า	4.09	0.79	มาก
95	ความตั้งใจและเสียสละของครูและผู้บริหาร	4.63	0.50	มากที่สุด
96	การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น	4.55	0.54	มากที่สุด
97	การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล	4.60	0.53	มากที่สุด
98	การมีความยุติธรรมและจริงใจ	4.61	0.52	มากที่สุด
99	การใช้อำนาจตามขอบเขต	4.49	0.60	มาก
100	การอุปถัมภ์ของผู้มีชื่อเสียงในท้องถิ่น	4.20	0.85	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.09 - 4.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.50 - 0.85 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 40 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต 4 อันดับแรก คือ การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.53) ความตั้งใจและเสียสละของครูและผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.50) การมีความยุติธรรมและจริงใจ ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.52) การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.52) และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวน 60 ข้อ โดยตัวแปรที่มี ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนของศิษย์เก่า ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.79)

1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax Rotation)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 และ Bartlett's Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H0: ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H1: ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลมีรายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	30835.750
	Df	4950
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลจากค่า KMO ของตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่า KMO เท่ากับ 0.955 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 30835.750 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H0 และยอมรับ H1 หมายความว่า ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กัน และเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก

(Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และมีตัวแปรสังเกตได้มากกว่า 3 ตัวแปร ตามแนวคิดของไคเซอร์ (Kaiser) ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.55 ผลการสกัดองค์ประกอบ พบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 15 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าความแปรปรวนของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1*	50.323	50.323	50.323	10.122	10.122	10.122
2*	3.974	3.974	54.297	9.299	9.299	19.421
3*	2.851	2.851	57.148	9.041	9.041	28.462
4*	2.268	2.268	59.416	8.273	8.273	36.735
5*	2.034	2.034	61.450	8.258	8.258	44.993
6*	1.707	1.707	63.157	6.956	6.956	51.949
7	1.604	1.604	64.761	4.490	4.490	56.439
8	1.482	1.482	66.243	4.185	4.185	60.624
9	1.379	1.379	67.622	3.552	3.552	64.176
10	1.328	1.328	68.950	3.275	3.275	67.451
11	1.206	1.206	70.156	2.135	2.135	69.586
12	1.135	1.135	71.291	1.404	1.404	70.990

ตารางที่ 12 ค่าความแปรปรวนของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
13	1.098	1.098	72.389	1.158	1.158	72.148
14	1.020	1.020	73.409	1.140	1.140	73.288
15	1.004	1.004	74.413	1.125	1.125	74.413

* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.55 ขึ้นไป

จากตารางที่ 12 พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1 ตามแนวคิดของ Kaiser จำนวน 15 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้เท่ากับร้อยละ 74.413 และเมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ที่มากกว่า 1 ในการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามแนวคิดของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไปนั้น พบว่า มีจำนวน 6 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา โดยทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้เท่ากับร้อยละ 51.949 ซึ่งแสดงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)					
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6
a87	.749					
a91	.721					
a92	.716					
a89	.706					
a86	.690					
a93	.671					
a90	.613					
a94	.593					
a88	.551					
a7		.754				
a2		.723				
a4		.703				
a1		.677				
a6		.672				
a9		.666				
a8		.639				
a5		.622				
a3		.582				
a65			.660			
a64			.659			
a67			.644			
a63			.642			
a66			.599			
a69			.592			

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)					
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5	องค์ประกอบที่ 6
a68			.564			
a37				.672		
a45				.575		
a35				.574		
a36				.562		
a43				.553		
a98					.702	
a97					.694	
a82					.668	
a83					.632	
a81					.611	
a99					.608	
a96					.568	
a75						.725
a76						.663
a77						.661
a52						.568
รวม	9 ตัวแปร	9 ตัวแปร	7 ตัวแปร	5 ตัวแปร	7 ตัวแปร	4 ตัวแปร

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครมี 6 องค์ประกอบ จำนวน 41 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 7 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญของปัจจัยด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ได้องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดของตัวแปร ดังตารางที่ 14 - 19

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	น้ำหนักปัจจัย
a87	ผู้นำทางศาสนาสับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา	.749
a91	ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน	.721
a92	ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	.716
a89	การมีส่วนร่วมสนับสนุนของเครือข่ายผู้ปกครอง	.706
a86	ผู้นำชุมชนติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา	.690
a93	การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	.671
a90	การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน	.613
a94	การสนับสนุนของศิษย์เก่า	.593
a88	การทำงานร่วมกันตามนโยบาย	.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		10.122
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		10.122
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		10.122

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งอธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.551 - 0.749 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.122 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 10.122 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 10.122 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ ร้อยละ 10.122 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่หนึ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่า ตัวแปรที่ a87 ผู้นำทางศาสนานับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ 0.749 และตัวแปรที่ a88 การทำงานร่วมกันตามนโยบาย มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.551 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	น้ำหนักปัจจัย
a7	การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ	.754
a2	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	.723
a4	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	.703
a1	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.677
a6	การมีส่วนร่วมในการวางแผน	.672
a9	การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	.666
a8	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	.639
a5	การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.622
a3	การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	.582
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		9.299
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		9.299
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		19.421

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งอธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.582 - 0.754 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.299 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 9.299 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 19.421 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ ร้อยละ 9.299 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่สอง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ a7 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ 0.754 และตัวแปรที่ a3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.582 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	น้ำหนักปัจจัย
a65	การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ	.660
a64	การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้	.659
a67	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.644
a63	การดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคล	.642
a66	การส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล	.599
a69	การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น	.592
a68	การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน	.564
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		9.041
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		9.041
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		28.462

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.564 - 0.660 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.041 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 9.041 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 28.462 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ ร้อยละ 9.041 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ a65 การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ 0.660 และตัวแปรที่ a68 การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.564 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	น้ำหนักปัจจัย
a37	การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร	.672
a45	ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร	.575
a35	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.574
a36	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน	.562
a43	การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ	.553
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		8.273
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		8.273
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		36.735

จากตารางที่ 17 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งอธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.553 - 0.672 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 8.273 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 8.273 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 36.735 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ ร้อยละ 8.273 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ a37 การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ 0.672 และตัวแปรที่ a43 การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.553 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	น้ำหนักปัจจัย
a98	การมีความยุติธรรมและจริงใจ	.702
a97	การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล	.694
a82	การสร้างการยอมรับและสร้างมิตร	.668
a83	การเคารพซึ่งกันและกัน	.632
a81	การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	.611
a99	การใช้อำนาจตามขอบเขต	.608
a96	การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น	.568
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		8.258
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		8.258
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		44.993

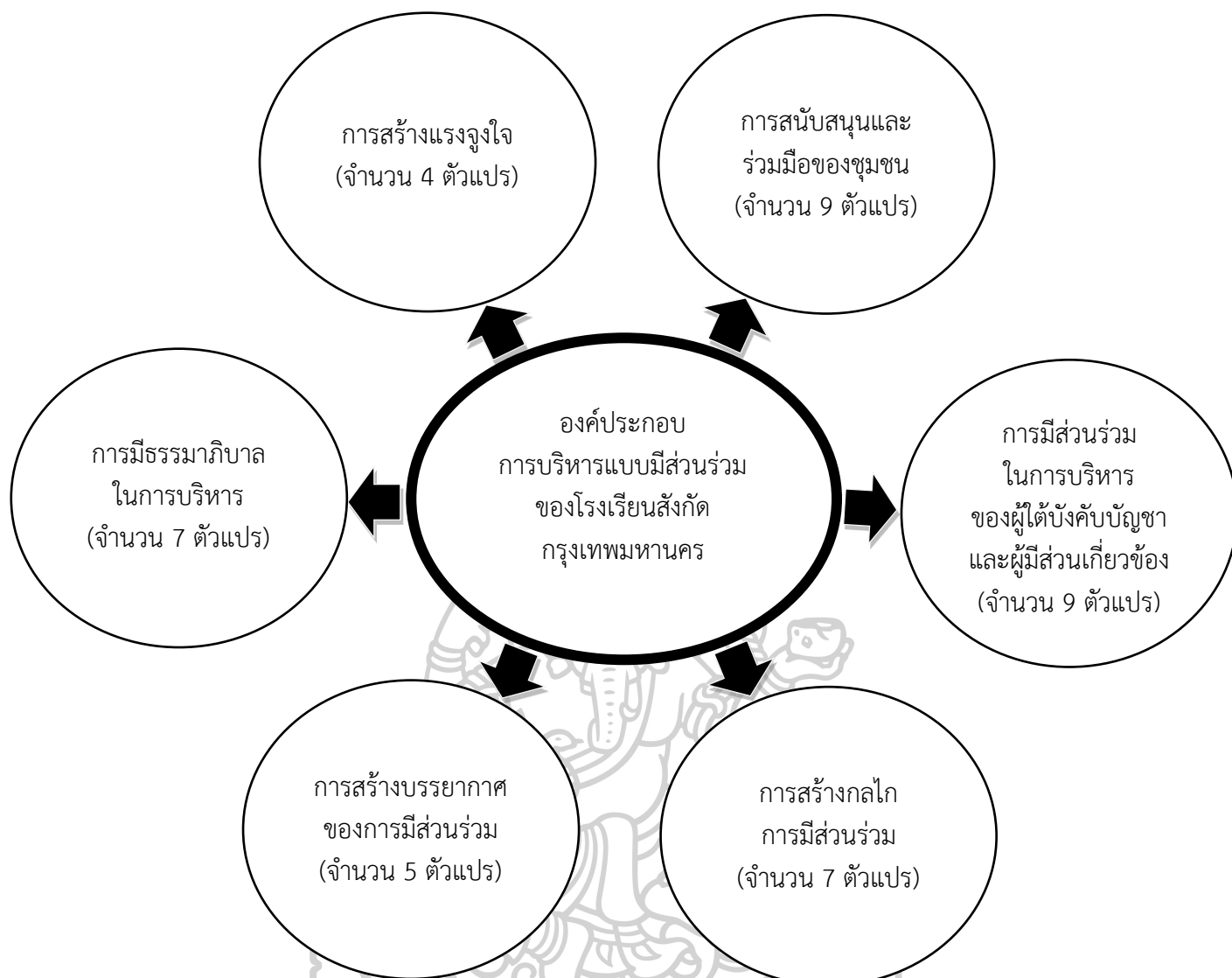
จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งอธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.568 - 0.702 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 8.258 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 8.258 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 44.993 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ ร้อยละ 8.258 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ห้า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ a98 การมีความยุติธรรมและจริงใจ มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดคือ 0.702 และตัวแปรที่ a96 การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ 0.568 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	น้ำหนักปัจจัย
a75	การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน	.725
a76	การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร	.663
a77	การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน	.661
a52	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	.568
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.956
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		6.956
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		51.949

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ซึ่งอธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.568 - 0.725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.956 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 6.956 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 51.949 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ ร้อยละ 6.956 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่หก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ตัวแปรที่ a75 การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ 0.725 และตัวแปรที่ a52 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด คือ 0.568 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างแรงจูงใจ”

จากการวิเคราะห์ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่า องค์ประกอบที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นแต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.55 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรบรรยาย 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ 41 ตัวแปร ดังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากแผนภาพที่ 12 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวแปร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) ผู้นำทางศาสนาสนับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา 2) ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน 3) ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 4) การมีส่วนร่วมสนับสนุนของเครือข่ายผู้ปกครอง 5) ผู้นำชุมชนติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา 6) การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก 7) การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน 8) การสนับสนุนของศิษย์เก่า และ 9) การทำงานร่วมกันตามนโยบาย

2. องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 6) การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 7) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 8) การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 9) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

3. องค์ประกอบที่ 3 การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ 1) การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ 2) การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้ 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคล 5) การส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล 6) การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น และ 7) การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน

4. องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร 2) ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน และ 5) การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ

5. องค์ประกอบที่ 5 การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ 1) การมีความยุติธรรมและจริงใจ 2) การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล 3) การสร้างการยอมรับและสร้างมิตร 4) การเคารพซึ่งกันและกัน 5) การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน 6) การใช้อำนาจตามขอบเขต และ 7) การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น

6. องค์ประกอบที่ 6 การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน 2) การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร 3) การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน และ 4) การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สรุปองค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้ดังตารางที่ 20 ตารางที่ 20 องค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	จำนวนตัวแปร
1	การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน	9
2	การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	9
3	การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม	7
4	การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม	5
5	การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร	7
6	การสร้างแรงจูงใจ	4
รวม		41

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยผู้วิจัย ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 21 - 25

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

n = 282

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(\bar{X})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี	4.58	0.61	มากที่สุด
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.56	0.60	มากที่สุด
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.58	0.60	มากที่สุด
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.58	0.56	มากที่สุด
	รวม	4.58	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.56) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) น้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.56 - 0.61 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูล มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้าน
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี

n = 282

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	เป็นผู้มีบารมีและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.49	0.63	มาก
2	มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง	4.57	0.60	มากที่สุด
3	เป็นที่เคารพศรัทธาของผู้ร่วมงาน	4.62	0.58	มากที่สุด
4	สร้างการยอมรับนับถือและไว้วางใจในหมู่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.60	0.63	มากที่สุด
5	มีวิสัยทัศน์และดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร	4.61	0.60	มากที่สุด
รวม		4.58	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือ
บารมี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า
อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ เป็นที่เคารพ
ศรัทธาของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.58) มีวิสัยทัศน์และดำเนินงานตามพันธกิจของ
องค์กร ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.60) สร้างการยอมรับนับถือและไว้วางใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.63) มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.60)
และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ เป็นผู้ที่มีบารมีและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง
0.58 - 0.63 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ

n = 282

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน วิสัยทัศน์ขององค์กร	4.56	0.57	มากที่สุด
7	แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างมาก	4.48	0.65	มาก
8	การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จเหนือความ คาดหมาย	4.54	0.60	มากที่สุด
9	ให้ขวัญกำลังใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	4.62	0.57	มากที่สุด
10	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน	4.58	0.60	มากที่สุด
	รวม	4.56	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ให้ขวัญกำลังใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.57) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.60) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.57) การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จเหนือความคาดหมาย ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.65) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.57 - 0.65 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 24 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านการกระตุ้น
ทางปัญญา

n = 282

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
11	ใช้หลักการและเหตุผล	4.58	0.63	มากที่สุด
12	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพของ ตนเอง	4.58	0.62	มากที่สุด
13	ส่งเสริมให้เกิดการใช้นวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์	4.59	0.60	มากที่สุด
14	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทในการคิด แก้ปัญหา และพัฒนางาน	4.59	0.59	มากที่สุด
15	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	4.57	0.58	มากที่สุด
	รวม	4.58	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด
จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาท
ในการคิด แก้ปัญหา และพัฒนางาน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.59) ส่งเสริมให้เกิดการใช้นวัตกรรม
และความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.60) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพ
ของตนเอง ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.62) ใช้หลักการและเหตุผล ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.63) ทำให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาค่า
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.58 - 0.63 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า
ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 25 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านการคำนึง
ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

n = 282

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
16	เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.49	0.59	มาก
17	รับฟังและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.60	0.55	มากที่สุด
18	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.62	0.56	มากที่สุด
19	เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.60	0.57	มากที่สุด
20	จัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	4.59	0.55	มากที่สุด
	รวม	4.58	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.56) รับฟังและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.55) เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.57) จัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.55) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 - 0.59 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

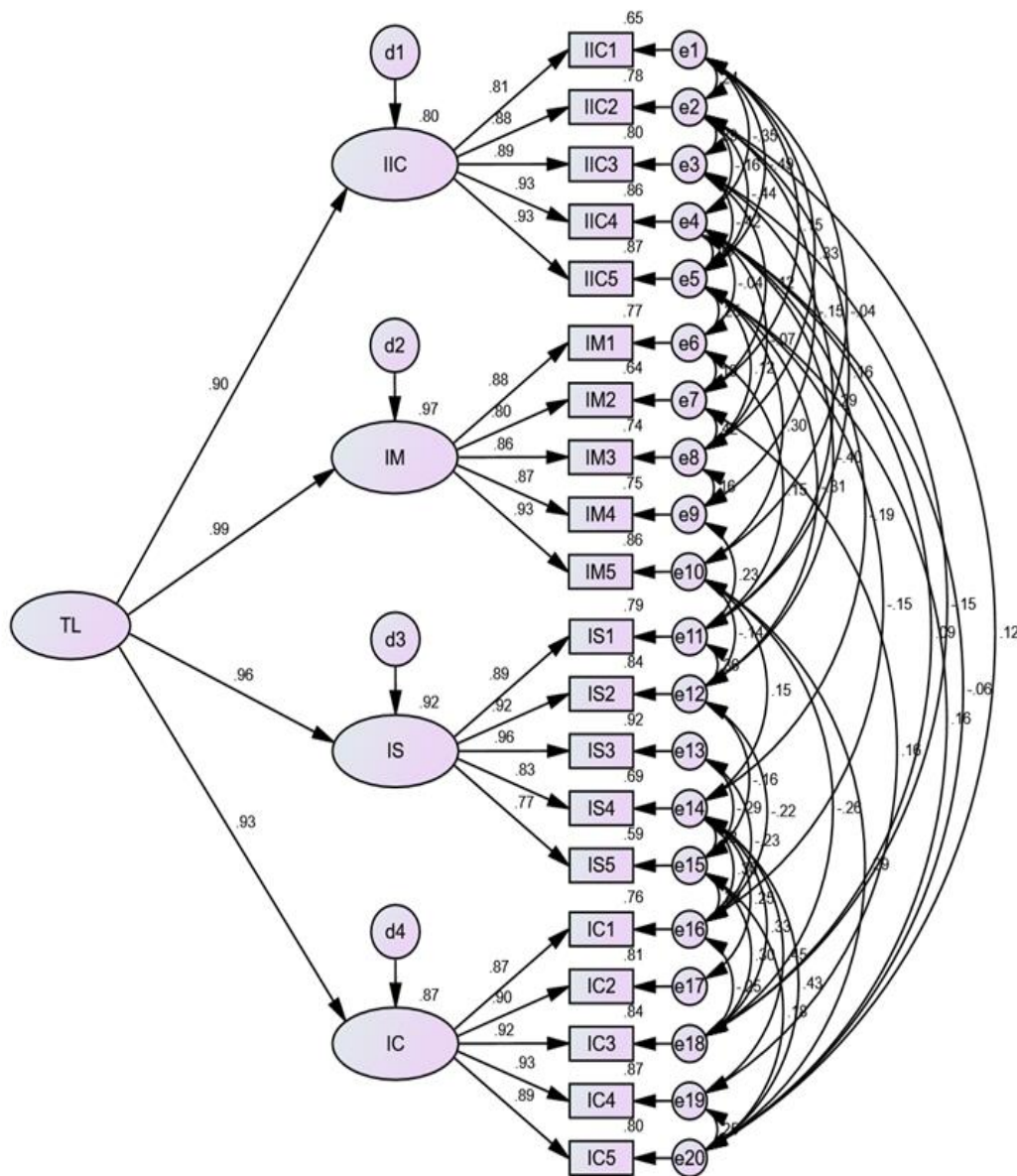
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร รายละเอียดดังแผนภาพที่ 13 และตารางที่ 26



Chi-square=124.919,df=111, P-value=.173, Chi-square/df=1.125,
 GFI=.959, AGFI=.923, NFI=.983, TLI=.997, CFI=.998,
 RMSEA=.021, RMR=.006, SRMR=.017

แผนภาพที่ 13 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 26 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
1. ค่าไคสแควร์ χ^2	p > 0.05 หรือ ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ 0.05	0.173	ผ่านเกณฑ์
2. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.125	ผ่านเกณฑ์
3. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	> 0.90	0.959	ผ่านเกณฑ์
4. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับค่าแล้ว (AGFI)	> 0.90	0.923	ผ่านเกณฑ์
5. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน แบบอิงเกณฑ์ (NFI)	> 0.95	0.983	ผ่านเกณฑ์
6. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เปรียบเทียบ (TLI)	> 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
7. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เปรียบเทียบ (CFI)	> 0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
8. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของ ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA)	< 0.05	0.021	ผ่านเกณฑ์
9. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือ (RMR)	< 0.05	0.006	ผ่านเกณฑ์
10. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR)	< 0.05	0.017	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภาพที่ 13 และตารางที่ 26 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง
4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี 2) องค์ประกอบที่ 2
การสร้างแรงบันดาลใจ 3) องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) องค์ประกอบที่ 4

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า มีค่า $p\text{-value} = 0.173$ ค่า $\chi^2 / df = 1.125$ ค่า $GFI = 0.959$ ค่า $AGFI = 0.923$ ค่า $NFI = 0.983$ ค่า $TLI = 0.997$ ค่า $CFI = 0.998$ ค่า $RMSEA = 0.021$ ค่า $RMR = 0.006$ ค่า $SRMR = 0.017$ เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปร เป็นปัจจัยเบื้องหลัง (Underlying Factor) หรือสามารถอธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.90 - 0.99

ตารางที่ 27 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

องค์ประกอบ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	จำนวนตัวแปร
1	การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี	5
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	5
3	การกระตุ้นทางปัญญา	5
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	5
	รวม	20

จากตารางที่ 27 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 20 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 5 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 5 ตัวแปร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีประสิทธิผลโรงเรียน ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 28 - 35

ตารางที่ 28 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

n = 282

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย	4.73	0.48	มากที่สุด
2	พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน	4.70	0.48	มากที่สุด
3	มีภาวะผู้นำทางการสอน	4.68	0.48	มากที่สุด
4	มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง	4.51	0.56	มากที่สุด
5	ทุ่มเทเวลาในการทำงาน	4.65	0.50	มากที่สุด
6	มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.68	0.48	มากที่สุด
7	มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง	4.67	0.49	มากที่สุด
	รวม	4.66	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 28 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงสุด คือ สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.48) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) น้อยที่สุด คือ มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48 - 0.56 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 29 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบ และปลอดภัย

n = 282

ข้อ	ประสิทธิภาพโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	บริเวณโรงเรียนสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย และปลอดภัย	4.72	0.47	มากที่สุด
2	มีมาตรการป้องกันอันตรายและโรคติดต่อ ในโรงเรียน	4.75	0.44	มากที่สุด
3	มีการดำเนินงานตามมาตรการรักษา ความปลอดภัยในโรงเรียน	4.76	0.45	มากที่สุด
4	มีอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้เพียงพอ เอื้อต่อการเรียนรู้	4.69	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.73	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 29 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการดำเนินงานตาม มาตรการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.45) มีมาตรการป้องกันอันตราย และโรคติดต่อในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.44) บริเวณโรงเรียนสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย และปลอดภัย ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.47) มีอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้เพียงพอเอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.44 - 0.54 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 30 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านพันธกิจของโรงเรียน มีความชัดเจน

n = 282

ข้อ	ประสิทธิภาพโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5	ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ	4.72	0.47	มากที่สุด
6	มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ ที่ชัดเจน	4.69	0.49	มากที่สุด
7	มีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญ ในการดำเนินงาน	4.71	0.47	มากที่สุด
8	มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ	4.67	0.51	มากที่สุด
9	บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน ตามพันธกิจ	4.73	0.47	มากที่สุด
	รวม	4.70	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 30 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านพันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามพันธกิจ ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.47) ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.47) มีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.47) มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.49) มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.51) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.47 - 0.51 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 31 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านมีภาวะผู้นำทางการสอน

n = 282

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
10	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการสอนที่มีประสิทธิผลและนิเทศการสอน	4.72	0.47	มากที่สุด
11	ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.64	0.49	มากที่สุด
12	ครูนำผลการประเมินมาพัฒนาการเรียนการสอน	4.65	0.50	มากที่สุด
13	โรงเรียนรายงานผลการเรียนให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทราบ	4.72	0.47	มากที่สุด
รวม		4.68	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 31 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านภาวะผู้นำทางการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการสอนที่มีประสิทธิผลและนิเทศการสอน ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.47) โรงเรียนรายงานผลการเรียนให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.47) ครูนำผลการประเมินมาพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.50) ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.49) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.47 - 0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 32 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านบรรยากาศของความคาดหวังสูง

n = 282

ข้อ	ประสิทธิภาพโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
14	ครูแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถ และพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ	4.58	0.52	มากที่สุด
15	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงผ่านเกณฑ์ ที่สถานศึกษากำหนด	4.45	0.59	มาก
16	นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะ อันพึงประสงค์	4.56	0.55	มากที่สุด
17	นักเรียนมีระเบียบวินัยและมีทักษะพื้นฐาน ในการดำเนินชีวิต	4.51	0.55	มากที่สุด
18	โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์	4.45	0.61	มาก
	รวม	4.51	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 32 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านบรรยากาศของความคาดหวังสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ครูแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถและพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.52) นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.55) นักเรียนมีระเบียบวินัยและมีทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิต ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.55) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ข้อ คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.59) โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.61) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.52 - 0.61 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 33 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านทุ่มเทเวลาในการทำงาน

n = 282

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
19	ครูและบุคลากรมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงาน เต็มความสามารถ	4.68	0.48	มากที่สุด
20	ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน และทำงานอย่างมีความสุข	4.64	0.49	มากที่สุด
21	ครูและบุคลากรทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงาน เพื่อโรงเรียน	4.68	0.49	มากที่สุด
22	เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน กิจกรรมเพื่อฝึกฝนทักษะพื้นฐาน	4.59	0.53	มากที่สุด
รวม		4.65	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านทุ่มเทเวลาในการทำงาน โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด
จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ครูและบุคลากรมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงาน
เต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) ครูและบุคลากรทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงาน
เพื่อโรงเรียน ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.49) ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่าง
มีความสุข ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.49) เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม
เพื่อฝึกฝนทักษะพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.53) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48 - 0.53 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูล
มีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 34 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

n = 282

ข้อ	ประสิทธิภาพโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
23	มีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรสถานศึกษา	4.70	0.48	มากที่สุด
24	มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา การเรียนรู้ของนักเรียนรายบุคคล	4.63	0.50	มากที่สุด
25	มีการตรวจสอบทบทวนและพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาทุกปี	4.72	0.46	มากที่สุด
26	มีการจัดโครงสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับ ความต้องการของนักเรียนและความเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลก	4.66	0.49	มากที่สุด
รวม		4.68	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 34 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของ นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการตรวจสอบทบทวนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.46) มีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.48) มีการจัดโครงสร้าง หลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.49) มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อของนักเรียน รายบุคคล ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.46 - 0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 35 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรด้านความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

n = 282

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
27	โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน	4.70	0.48	มากที่สุด
28	ผู้ปกครองและชุมชนพึงพอใจและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.66	0.50	มากที่สุด
29	คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน	4.68	0.48	มากที่สุด
30	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ	4.65	0.49	มากที่สุด
	รวม	4.67	0.49	มากที่สุด

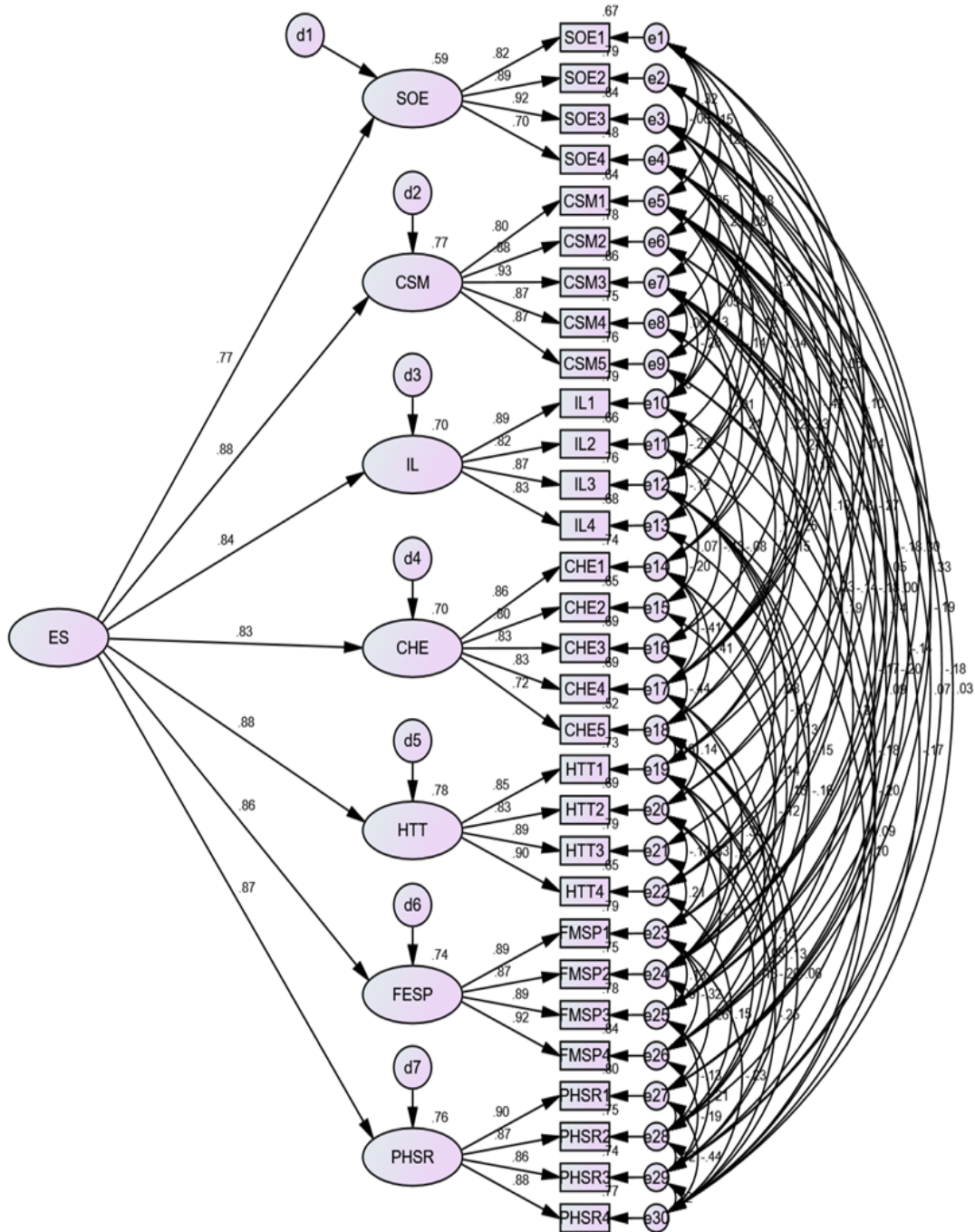
จากตารางที่ 35 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนด้านความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.48) คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.48) ผู้ปกครองและชุมชนพึงพอใจและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.50) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48 - 0.50 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าความเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

รายละเอียดดังแผนภาพที่ 14 และตารางที่ 36



Chi-square=267.311, df=272, P-value=.569, Chi-square/df=.983, GFI=.942, AGFI=.901, NFI=.970, TLI=1.001, CFI=1.000, RMSEA=.000, RMR=.007, SRMR=.027

แผนภาพที่ 14 โมเดลองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
1. ค่าไคสแควร์ (χ^2)	$p > 0.05$ หรือ ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ 0.05	0.569	ผ่านเกณฑ์
2. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df)	$\chi^2 / df < 2$	0.983	ผ่านเกณฑ์
3. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	> 0.90	0.942	ผ่านเกณฑ์
4. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับค่าแล้ว (AGFI)	> 0.90	0.901	ผ่านเกณฑ์
5. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน แบบอิงเกณฑ์ (NFI)	> 0.95	0.970	ผ่านเกณฑ์
6. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เปรียบเทียบ (TLI)	> 0.95	1.001	ผ่านเกณฑ์
7. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เปรียบเทียบ (CFI)	> 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
8. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของ ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA)	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
9. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือ (RMR)	< 0.05	0.007	ผ่านเกณฑ์
10. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR)	< 0.05	0.027	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภาพที่ 14 และตารางที่ 36 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) องค์ประกอบที่ 2 พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) องค์ประกอบที่ 3 มีภาวะผู้นำทางการสอน 4) องค์ประกอบที่ 4

มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) องค์ประกอบที่ 5 ทุ่มเทเวลาในการทำงาน 6) องค์ประกอบที่ 6 มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) องค์ประกอบที่ 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง พบว่า มีค่า $p\text{-value} = 0.569$ ค่า $\chi^2 / df = 0.983$ ค่า $GFI = 0.942$ ค่า $AGFI = 0.901$ ค่า $NFI = 0.970$ ค่า $TLI = 1.001$ ค่า $CFI = 1.000$ ค่า $RMSEA = 0.000$ ค่า $RMR = 0.007$ ค่า $SRMR = 0.027$ เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรทั้ง 30 ตัวแปรเป็นปัจจัยเบื้องต้น (Underlying Factor) หรือสามารถอธิบายองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.77 - 0.88

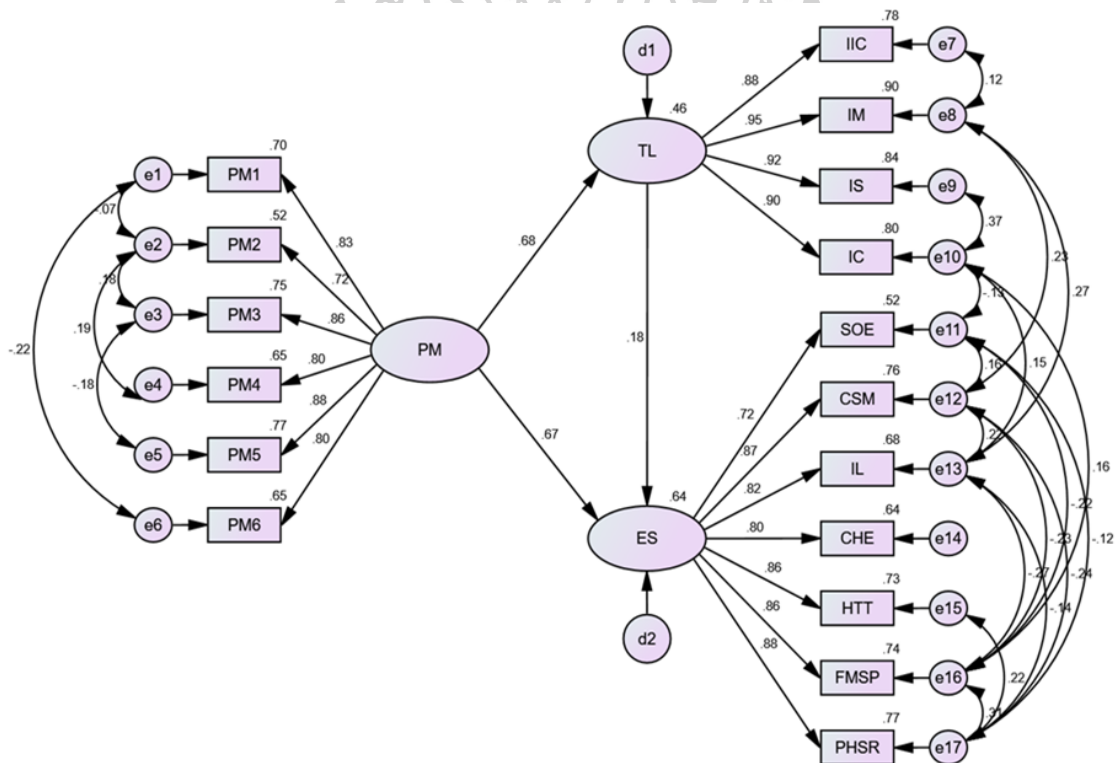
ตารางที่ 37 ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

องค์ประกอบ	ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	จำนวนตัวแปร
1	สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย	4
2	พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน	5
3	มีภาวะผู้นำทางการสอน	4
4	มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง	5
5	ทุ่มเทเวลาในการทำงาน	4
6	มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4
7	มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง	4
	รวม	30

จากตารางที่ 37 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 7 องค์ประกอบ 30 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีภาวะผู้นำทางการสอน จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 ทุ่มเทเวลาในการทำงาน จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ จำนวน 4 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง จำนวน 4 ตัวแปร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equational Modeling: SEM)
 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด
 กรุงเทพมหานคร

โมเดลสมการโครงสร้างการสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อยืนยันว่าโมเดลตามสมมุติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรทุกชุดพร้อมกันในโมเดลเดียว ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร รายละเอียดดังแผนภาพที่ 15 และตารางที่ 38



Chi-square=85.464,df=87,P-value=.526, Chi-square/df=.982,
 GFI=.965, AGFI=.939, NFI=.982,TLI=1.001, CFI=1.000,
 RMSEA=.000, RMR=.005, SRMR=.023

แผนภาพที่ 15 โมเดลสมการโครงสร้างการสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครนครกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
1. ค่าไคสแควร์ (χ^2)	p > 0.05 หรือ ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ 0.05	0.526	ผ่านเกณฑ์
2. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df)	$\chi^2 / df < 2$	0.982	ผ่านเกณฑ์
3. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)	> 0.90	0.965	ผ่านเกณฑ์
4. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับค่าแล้ว (AGFI)	> 0.90	0.939	ผ่านเกณฑ์
5. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน แบบอิงเกณฑ์ (NFI)	> 0.95	0.982	ผ่านเกณฑ์
6. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เปรียบเทียบ (TLI)	> 0.95	1.001	ผ่านเกณฑ์
7. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน เปรียบเทียบ (CFI)	> 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
8. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของ ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA)	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
9. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือ (RMR)	< 0.05	0.005	ผ่านเกณฑ์
10. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR)	< 0.05	0.023	ผ่านเกณฑ์

จากแผนภาพที่ 15 และตารางที่ 38 พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่า p-value = 0.526 ค่า χ^2 / df = 0.982 ค่า GFI = 0.965 ค่า AGFI = 0.939 ค่า NFI = 0.982 ค่า TLI = 1.001 ค่า CFI = 1.000 ค่า RMSEA = 0.000 ค่า RMR = 0.005

ค่า SRMR = 0.023 เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาโมเดลการวัด (Measurement Model) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นตัวแทนขององค์ประกอบ โดยน้ำหนักองค์ประกอบทุกมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรแฝงการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.72 - 0.88 โดยน้ำหนักองค์ประกอบ PM1 - PM6 มีค่าเท่ากับ 0.83, 0.72, 0.86, 0.80, 0.88, และ 0.80 ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.88 - 0.95 โดยน้ำหนักองค์ประกอบ IIC - IC มีค่าเท่ากับ 0.88, 0.95, 0.92, และ 0.90 และตัวแปรแฝงประสิทธิผลโรงเรียน มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.72 - 0.88 โดยน้ำหนักองค์ประกอบ SOE - PHSR มีค่าเท่ากับ 0.72, 0.87, 0.82, 0.80, 0.86, 0.86, และ 0.88 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.04 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

ตารางที่ 39 แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล	
		TL	ES
PM	DE	0.68	0.67
	IE		0.12
	TE	0.68	0.79
TL	DE	-	0.18
	IE	-	-
	TE	-	0.18
R^2	-	0.46	0.64

จากตารางที่ 39 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ชุดตัวแปร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) สังกัดกรุงเทพมหานคร และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ ร้อยละ 64 โดยที่

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.68 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.67 และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) โดยส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.12 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.79 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.18 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสูงตามไปด้วย



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
- 2) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
- 3) เพื่อทราบองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) เพื่อทราบผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กำหนดขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรประสิทธิผลโรงเรียน โดยศึกษาตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเลือกใช้ทฤษฎีของ โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) ศึกษาตัวแปรประสิทธิผลโรงเรียนจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน และเลือกใช้ทฤษฎีของลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยนำตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้มาจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาสร้างกรงทางคำถามสำหรับเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) นำนิยามจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) มาสร้างกรงทางคำถามสำหรับเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) นำนิยามจากทฤษฎีประสิทธิผลโรงเรียนตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาสร้างกรงทางคำถามสำหรับเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.60 - 1.00 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะและนำไปทดลองใช้กับประชากรที่เป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน นำผลที่ได้มาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับเท่ากับ 0.989 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.986 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.954 และด้านประสิทธิผลโรงเรียนมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.966 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 96 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 288 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 94 โรงเรียน จำนวน 282 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.92 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ขั้นที่ 4 การออกแบบและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร และการสร้างแรงจูงใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.551 - 0.749 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.122 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 10.122 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน

(Cumulative % of Variance) เท่ากับ 10.122 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 9 ตัวแปร คือ 1) ผู้นำทางศาสนาสนับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา 2) ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน 3) ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 4) การมีส่วนร่วมสนับสนุนของเครือข่ายผู้ปกครอง 5) ผู้นำชุมชนติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา 6) การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก 7) การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน 8) การสนับสนุนของศิษย์เก่า และ 9) การทำงานร่วมกันตามนโยบาย

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.582 - 0.754 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.299 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 9.299 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 19.421 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 9 ตัวแปร คือ 1) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 6) การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 7) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 8) การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 9) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.564 - 0.660 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 9.041 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 9.041 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 28.462 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 6 ตัวแปร คือ 1) การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ 2) การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้ 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคล 5) การส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล 6) การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น และ 7) การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.553 - 0.672 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 8.273 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 8.273 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 36.735 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปร คือ 1) การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร 2) ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน และ 5) การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.568 - 0.702 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 8.258 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 8.258 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 44.993 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร คือ 1) การมีความยุติธรรมและจริงใจ 2) การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล 3) การสร้างการยอมรับและสร้างมิตร 4) การเคารพซึ่งกันและกัน 5) การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน 6) การใช้อำนาจตามขอบเขต และ 7) การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การสร้างแรงจูงใจ อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.568 - 0.725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.956 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 6.956 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 51.949 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 ประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร คือ 1) การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน 2) การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร 3) การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน และ 4) การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) น้อยกว่า 2 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนแบบอิงเกณฑ์ (NFI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (TLI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) น้อยกว่า 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทุกองค์ประกอบ จำนวน 4 องค์ประกอบ 20 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนพบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) น้อยกว่า 2 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนแบบอิงเกณฑ์ (NFI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (TLI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) น้อยกว่า 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกองค์ประกอบ จำนวน 7 องค์ประกอบ 30 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางการสอน มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง ทุ่มเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

4. โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการนำองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มาออกแบบเป็นโมเดลสมการโครงสร้าง และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรทุกชุดพร้อมกันในโมเดลเดียว จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) น้อยกว่า 2 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) มากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนแบบอิงเกณฑ์ (NFI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (TLI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มากกว่า 0.95 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) น้อยกว่า 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาโมเดลการวัด (Measurement Model) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นตัวแทนขององค์ประกอบ โดยน้ำหนักองค์ประกอบทุกมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรแฝงการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.72 - 0.88 โดยน้ำหนักองค์ประกอบ PM1 - PM6 มีค่าเท่ากับ 0.83, 0.72, 0.86, 0.80, 0.88, และ 0.80 ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.88 - 0.95 โดยน้ำหนักองค์ประกอบ IIC - IC มีค่าเท่ากับ 0.88, 0.95, 0.92, และ 0.90 และตัวแปรแฝงประสิทธิผลโรงเรียน มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ใกล้เคียงกัน อยู่ระหว่าง 0.72 - 0.88 โดยน้ำหนักองค์ประกอบ SOE - PHSR มีค่าเท่ากับ 0.72, 0.87, 0.82, 0.80, 0.86, 0.86, และ 0.88 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.04 จัดเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ชุดตัวแปร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ ร้อยละ 64 โดยที่การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.67 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) โดยส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.12 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.79 นอกจากนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.68 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน (ES) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.18 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสูงตามไปด้วย

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่เป็นข้อค้นพบจากการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ห้ององค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นพหุองค์ประกอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบสำคัญ เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม 4) การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม 5) การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร และ 6) การสร้างแรงจูงใจ องค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ ถือเป็นหลักการสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรคำนึงถึงและนำไปใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสนับสนุนและความร่วมมือของชุมชนที่อยู่โดยรอบโรงเรียน ผนวกกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นบุคลากรภายในโรงเรียน โดยสร้างกลไกการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร ประการสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีธรรมาภิบาลในการบริหาร และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตน์ฐาภัทร์ ธนโชติสุขสบาย ที่ได้ศึกษาทักษะทางวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การสื่อสารภายในองค์กร 3) บรรยากาศภายในองค์กร 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน 6) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และ 7) การมีส่วนร่วมโดยวิธีวิจัยและพัฒนา เช่นเดียวกับ นุชนาด สอนสง ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการกลุ่มเครือข่าย 2) การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม 3) การจัดองค์กรเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) ภาวะผู้นำ 6) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 7) การติดต่อสื่อสาร และ 8) การใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับ อุบลรัตน์ กรุดมณี ที่ได้ศึกษาสหสัมพันธ์คานิคอระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 2) การติดต่อสื่อสารและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ 3) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4) การสร้างบรรยากาศและความผูกพัน 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา และ

6) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และสอดคล้องกับ ศิราลักษณ์ บุญเพ็ญ ที่ได้ศึกษาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัยเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย 2) ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น 3) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) เข้าใจในปัญหาของหน่วยงาน และ 5) การให้รางวัลด้วยการชมเชย จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบที่หลากหลายเป็นพหุองค์ประกอบ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของทุกองค์ประกอบ และนำองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้เป็นหลักคิดในการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และบริบทของแต่ละสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเรียงลำดับความสำคัญ สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครนั้น “การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน” นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนเมืองมีความใกล้ชิดกับผู้ปกครองและชุมชนค่อนข้างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชนในทุกมิติ เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน ภายใต้นโยบายและหลักการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ผู้นำทางศาสนา สนับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การมีส่วนร่วมสนับสนุนของเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน การสนับสนุนของศิษย์เก่า และการทำงานร่วมกันตามนโยบาย เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร ขององค์ประกอบ การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน จะเห็นได้ว่าในบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การได้รับการสนับสนุนและร่วมมือของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน การได้รับการสนับสนุนและร่วมมือของชุมชนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน ตามหลักสามประสาน “บวร” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่นำมาซึ่งความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นการลดช่องว่างและความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและด้านบุคลากรของสถานศึกษา เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าในแต่ละปีการศึกษามีข้าราชการครู

ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ย้าย หรือเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้บางโรงเรียนมีครูไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังตลอดปีการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นทางการในรูปองค์คณะบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า มูลนิธิ เป็นต้น รวมทั้งการสนับสนุนในรูปแบบอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนทรัพยากร ทุนการศึกษา ครุภูมิปัญญาท้องถิ่น การแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการจัดการศึกษา การพัฒนาลักษณะทางกายภาพ และการสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถร่วมกันทำงานได้ตามนโยบาย บรรลุตามเป้าหมายและตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล รวมทั้งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นไปตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2547 ให้มีคณะกรรมการในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครทุกแห่ง สถานศึกษาละไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบห้าคน โดยมีหน้าที่เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการของสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชา สระสม ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ของโรงเรียนวัดสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาและการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ 4) การได้รับประโยชน์ร่วมกัน

5) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล ซึ่งการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” มีผลให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้มาตรฐานผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับ เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสานุรักษ์ ที่ได้ศึกษาความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบนฐานของปัจจัยเชิงปรากฏการณ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน ได้แก่ บทบาทชุมชนสังคมด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับ ธนันทร อิมอยู่ ที่ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ "บวร" ด้านการวางแผนและการติดตามและประเมินผลมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สอดคล้องกับ วรณิกา อภัยภักดิ์ ที่ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ผลการศึกษาพบว่า การสร้างเครือข่ายเป็นองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในทำนองเดียวกับผลการวิจัยของ อุบลรัตน์ กรุดมณี พบว่า ความร่วมมือของบ้าน โรงเรียน และชุมชนเป็นองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิบูนู (Ebunu) พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจของโรงเรียนทำให้ผู้ปกครองมีเวทีที่จะให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ ควรให้ออกาสผู้ปกครองในการระดมทรัพยากร เพื่อส่งเสริมการจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ทิจานี (Tijani) พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจของโรงเรียนจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจมุมมองและความต้องการของผู้อื่น สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับ คาน และคนอื่น ๆ (Khan and others) ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดไคย์เบอร์พักตันกวา ปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล คือ การสนับสนุนจากชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และสอดคล้องกับ บุทเลซี (Buthelezi) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภออูทงกูลู ผลการศึกษาพบว่า กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือ

- 1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2) การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน
- 3) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร

ดังนั้น จึงถือได้ว่าการสนับสนุนและร่วมมือของชุมชนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สอง แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบการบริหารแบบมี

ส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปรของการมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารงานในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม ทั้งการวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยรับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชาร่วมด้วย ทั้งนี้เนื่องจากในบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นที่ทราบกันดีว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วม การที่ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร รวมถึงมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อส่วนรวม เห็นคุณค่าของตนเอง และได้รับการยอมรับ เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ เสริมสร้างความสามัคคี และบรรยากาศของการทำงานที่ต่างฝ่ายรับฟังความคิดเห็น เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและช่องว่างของการสื่อสารในองค์กร เป็นการธำรงรักษาครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงาน และมีขวัญกำลังใจที่ดี ส่งผลให้การบริหารงานมีความราบรื่น และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสิทธิ์ ไชยศรี ที่ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์และข้าราชการในการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์และข้าราชการมี 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมดำเนินการ
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล
- 4) การมีส่วนร่วมรับประโยชน์
- 5) การมีส่วนร่วมคิดริเริ่มและตัดสินใจ เช่นเดียวกับ

ยุพา บุญอนันต์ ที่ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า หนึ่งในองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน คือ กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการร่วมรับผลประโยชน์ และสอดคล้องกับ อุบลรัตน์ กรุดมณี ที่ได้ศึกษา สหสัมพันธ์คานานิโคลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า หนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก คือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมบริหารสถานศึกษา และการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็น อันดับที่ 3 ซึ่งผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมภายใต้แนวคิดและหลักการ ดังนี้ การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้ การมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคล การส่งเสริม ความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น และการมี ส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากการที่จะได้รับความร่วมมือจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่าง ๆ นั้น โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้มีการดำเนินการ โดยใช้กลไกการมีส่วนร่วมใน 2 รูปแบบใหญ่ ๆ ได้แก่ กลไกที่เป็นทางการ คือมีระเบียบหรือบันทึก ข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กลไกการมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ปกครองชุมชน ไม่ว่าจะเป็น คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการมูลนิธิ การทำหนังสือบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่าง สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครกับมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมมือและสนับสนุน ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เกิดเครือข่ายทางวิชาการ เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เกิดนวัตกรรมทางการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ในส่วนของกลไกที่ไม่เป็นทางการ คือมีการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม ในลักษณะของการรับฟัง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้ข้อเสนอแนะ การให้คำปรึกษา การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นหรือโรงเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมกับชุมชน การมีเวที หรือเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงพัฒนา การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครเกิดประสิทธิภาพภายใต้ความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างกลไกการมี ส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในพื้นที่ของโรงเรียน โดยส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล ยึดหลักการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม ภายใต้การกำกับดูแล ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลและนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้

ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ กชมล อยู่สุข ที่ได้ศึกษาผลการสร้างรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กลไกการดำเนินการ วิธีการดำเนินการ การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีตัวแปรที่สนับสนุน คือ การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน และการประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมเป็นบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันที่ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานร่วมกัน ในขณะเดียวกันผู้บริหารมีบทบาทในการให้คำปรึกษา สื่อสารนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ให้บุคลากรได้ร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ และความร่วมมือจากบุคลากร ผู้บริหารมีความใกล้ชิดและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร มีความราบรื่นในการประสานงาน ช่วยลดความขัดแย้ง บุคลากรมีความสุข กล้าที่จะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา ร่วมรับผิดชอบ และร่วมชื่นชมผลสำเร็จ ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลและแนวคิดที่หลากหลายจากบุคลากร สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มในการพัฒนาองค์กร รวมถึงตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น การที่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกันที่ต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำงานร่วมกันฉันมิตร และมีรูปแบบความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่บุคลากร สื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนจึงช่วยลดการควบคุม ทำให้ผู้บริหารมีเวลาในการคิดและวางแผนการทำงาน ในบทบาทการบริหารมากขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาแก้ปัญหา เนื่องจากบุคลากรได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน และดำเนินการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารเพียงตรวจสอบคุณภาพโดยรวม พัฒนาบุคลากร สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และสร้างผู้นำในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานด้วยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้บรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในงาน เกิดความเคารพ ไว้วางใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ อุทัยแสน ที่ได้ศึกษาการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความยืดหยุ่นผูกพัน ได้แก่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบ กัลยาณมิตร สอดคล้องกับ นุชนาถ สอนสง ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับ รัตน์ฐาภัทร์ ธนโชติสุขสบาย ที่ได้ศึกษาทักษะทางวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านบรรยากาศภายในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมโดยวิธีวิจัยและพัฒนา ขณะที่ ประภัสสร บุญบำเรอ ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีความรู้ความสามารถ การมีวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน และการมีความรักความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับ ศรีณย์ เจียรระโน ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้ง ลดการต่อต้าน ลดปัญหาในการทำงาน ฝ่ายปฏิบัติได้มีโอกาสร่วมทำงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ งานสำเร็จได้รวดเร็วเพราะความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย สอดคล้องกับ ศิราลักษณ์ บุญเพ็ง ที่ได้ศึกษาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในองค์การศึกษาระดับมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น ด้านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เข้าใจในปัญหาของหน่วยงาน และการให้รางวัลด้วยการชมเชยส่งผลต่อการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับ อุบลรัตน์ กรุดมณี ที่ได้ศึกษาเรื่องสหสัมพันธ์คานานิคอลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า หนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก คือ การสร้างบรรยากาศและความผูกพัน

องค์ประกอบที่ 5 การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาลในการบริหารภายใต้แนวคิดและหลักการ ดังนี้ การมีความยุติธรรม และจริงใจ การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล การสร้างการยอมรับและสร้างมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน การใช้อำนาจตามขอบเขต และการสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม การที่ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล โดยบริหารงานตามโครงสร้างการบริหาร

ทั้ง 4 ฝ่าย บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจตามขอบเขต มีการกระจายอำนาจและใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน มีความยุติธรรมและจริงใจ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน บนพื้นฐานของสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเสมอภาค ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา และมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ การเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งการยอมรับ ความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา และลดข้อร้องเรียน โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน แต่จะมีเวลามากขึ้นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้บนพื้นฐานและความเชื่อมั่นจากทุกคนทุกฝ่าย ซึ่งนอกจากบุคลากรภายในโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารต้องสร้างการยอมรับและสร้างมิตรจากภายนอกโรงเรียนควบคู่ไปด้วย ทั้งผู้ประกอบการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและระดมทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้แบบก้าวกระโดด โดยไม่ต้องรอการอนุมัติหรือจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งมีวัตถุประสงค์และระเบียบวิธีการทางงบประมาณที่อาจเป็นข้อจำกัดในการบริหารงบประมาณการเงินของสถานศึกษาให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน อย่างไรก็ตามการบริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา จึงกล่าวได้ว่าการมีธรรมาภิบาลในการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัณย์ เจียรระโน ที่ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาควรบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและควรกำหนดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความชัดเจนในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 6 การสร้างแรงจูงใจ มีความสำคัญเป็นอันดับที่หกของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรโดยคำนึงถึงการมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน และการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาทราบว่าแนวคิดหลักที่อยู่เบื้องหลังรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่ได้เป็นเพียงการใช้ทุนทางกายภาพเท่านั้นแต่ยังเป็นการใช้ทุนทางปัญญาและจิตใจของมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้คนในกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของบุคลากรทุกคน การสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจึงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมที่เป็นผลมาจากแรงขับ

ภายใน ประกอบด้วยสิ่งจูงใจจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการ ประโยชน์ที่ได้รับ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล การที่บุคลากรมีแรงจูงใจจะมีความคาดหวังสูง มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนในการทำงาน อย่างเป็นระบบ กระตือรือร้น ให้ความร่วมมือ และรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรเพื่อนำเอาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ออกมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ก่อให้เกิดการร่วมแรง ร่วมใจกันในการทำงานด้วยความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความตระหนัก และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายเข้าใจถึงขอบข่ายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการประสานงานที่ราบรื่น มีความพึงพอใจในงาน เห็นคุณค่าของตนเอง และได้รับการยอมรับ เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ เสริมสร้างความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เพทคอฟสกา (Petkovska) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงาน เกิดความพึงพอใจหรือไม่: หลักฐานจากอุตสาหกรรมยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบ ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม 3) การสื่อสารการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์เชิงบวก ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาแรงจูงใจของพนักงาน และสอดคล้องกับ นาเดแรน (Naderan) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ในหน่วยงานกองทุนของจังหวัดกอลเลสแทน ในประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบ มีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเชิงระบบขององค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติกับแรงจูงใจของพนักงานในหน่วยงาน

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับสมมติฐาน การวิจัยข้อที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ โรว์ และเจอร์เรโร (Rowe and Guerrero) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma)

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ทรงอิทธิพล มีวิวัฒนาการมายาวนานกว่า 4 ทศวรรษ หากแต่ยังคงได้รับการยอมรับและมีการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนและสังคมโลกในทุกยุคทุกสมัย ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีการปรับตัวและแสดงบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและตอบสนองความคาดหวังของครู ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่นคือ เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่มุ่งยกระดับศีลธรรมและแรงจูงใจทั้งของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย เป็นแบบอย่างที่ดี เอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม และช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุศักยภาพสูงสุดในการทำงานที่เหนือความคาดหมาย เพื่อประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการในโรงเรียน การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถพัฒนางานและปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวิสัยทัศน์ร่วม สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้สามารถพัฒนาสมรรถนะการทำงานได้เต็มตามศักยภาพ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทในการคิด แก้ปัญหา และพัฒนางาน โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีประสิทธิผลในการดำเนินงานสูง มีความพึงพอใจในงาน ความเครียดและอัตราการลาออกลดลง ทำให้โรงเรียนมีการปรับตัวและพัฒนาได้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคพลิกผัน (Disruptive Era) สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์ทิภา สร้างช่าง ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่นเดียวกับ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 4) การกระตุ้นทางปัญญา สอดคล้องกับ กนกวรรณ เขียวนิล ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียน

ในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับ สมพร วัชรภูษิต ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สอดคล้องกับ ดิออน และ ยัมมาริโน (Dionne and Yammarino) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงาน: สักรวจบทบาทของการเสริมพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรมุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ทั้งด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้การบริหารงานมีความราบรื่น จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพบรรลุตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองและบุคลากรในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี ภายใต้หลักการ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีบารมีและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง 3) เป็นที่เคารพศรัทธาของผู้ร่วมงาน 4) สร้างการยอมรับนับถือและไว้วางใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) มีวิสัยทัศน์และดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษานอกจากได้ชื่อว่าเป็นผู้นำขององค์กร โดยตำแหน่งแล้วต้องเป็นผู้มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือมีบารมีร่วมด้วย จึงจะสามารถสร้างศรัทธาและการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดมิติการทำงานร่วมกันที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง มีวิสัยทัศน์ หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กร มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ทำให้บุคลากรเกิด

ความไว้วางใจ เคารพศรัทธาผู้บริหาร และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน นอกจากนี้องค์ประกอบ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมีถือเป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง และสามารถที่จะใช้ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมีให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานตามภารกิจของสถานศึกษา นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อัมพร อานุกาพแสนยากร ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเน้นจริยธรรม 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การสร้างบารมี เช่นเดียวกับ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เกิดจากปัจจัยผู้บริหารคำนึงถึง คุณธรรมจริยธรรมในการตัดสินใจ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ กนกวรรณ เขียวนิล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับ สมพร วัชรภูษิต ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้าง แรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และสอดคล้องกับ ดิออน และยัมมาริโน (Dionne and Yammarino) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและ การมีส่วนร่วมในการทำงาน: สारววจบทยาของการเสริมพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษา พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพล เชิงอุดมการณ์หรือบารมีให้เกิดขึ้นทั้งในระดับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก 3) การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จเหนือความคาดหมาย

4) ให้ขวัญกำลังใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทั้งนี้ การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและได้รับความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้นั้น ต้องเกิดจากแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของแต่ละบุคคลซึ่งผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในตัวผู้บังคับบัญชาในระดับมาก จะเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย สร้างแรงจูงใจ ให้ขวัญกำลังใจ สนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มุ่งมั่นทุ่มเท และอุทิศตนในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จเหนือความคาดหมาย และเมื่อใดที่ทุกคนทุกฝ่ายสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายในระดับองค์กรแล้วย่อมทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการบรรลุเป้าหมายในระดับบุคคลตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร อานุภาพแสนยากร ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การสร้างจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการทำงาน เช่นเดียวกับ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจเกิดจากปัจจัยผู้บริหารสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงนโยบาย แนวทางในการทำงานด้วยความชัดเจน และกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานตามนโยบาย ผู้บริหารจะปลุกเร้า กระตุ้นพนักงานให้มีพลังในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย สื่อสารกับทุกคนด้วยการคิดบวก ให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความสร้างสรรค์ ไม่ให้ความขัดแย้งขยายลุกลามออกไป สอดคล้องกับ กนกวรรณ เขียวนิล ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับ สมพร วัชรภูษิต ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่าง

มีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา สอดคล้องกับ ดิออน และยัมมาริโน (Dionne and Yammarino) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงาน: สํารวจบทบาทของการเสริมพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับ มูเลียติ และคนอื่น ๆ (Muliati and others) ที่ได้ศึกษาผลงานของครูระดับประถมศึกษา: บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถ และประสิทธิภาพของตนเอง เป็นอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของครู ผู้นำควรสามารถมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม เพื่อเป็นแบบอย่างสำหรับครู เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจที่สามารถให้กำลังใจและชี้แนะครูในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของสถาบัน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญอยู่ในลำดับต้น ๆ จากทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจและนำองค์ประกอบนี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษาต่อไป

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 1) ใช้หลักการและเหตุผล 2) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง 3) ส่งเสริมให้เกิดการใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 4) สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีบทบาทในการคิด แก้ปัญหา และพัฒนางาน และ 5) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ การกระตุ้นทางปัญญา เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่ต้องใช้สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองในการคิด แก้ปัญหา และพัฒนาองค์กรบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลเป็นเบื้องต้น ก่อนที่จะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการคิดค้น สร้างสรรค์ และนํานวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชายึดหลักเหตุผล ร่วมรับรู้ และตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ร่วมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ด้วยหลักเหตุผล โดยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และสามารถแก้ไขได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพดล ไชยสุระ ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ประกอบด้วย การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ในขณะที่ ดวงพร ศรธงทอง ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อัมพร อานุภาพแสนยากร ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่าการกระตุ้นทางปัญญาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การใช้ประสบการณ์ 2) การใช้หลักการและเหตุผล และ 3) การเน้นที่การอยู่รอด สอดคล้องกับ สุรสเสกข์ พงษ์หาญยุทธ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา เกิดจากปัจจัยที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาในการทำงานใหม่ ๆ ด้วยมุมมองที่แตกต่างจากวิธีคิดเดิม ๆ ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมองเห็นปัญหาในมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป สนับสนุนให้แก้ไข้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับ กนกวรรณ เขียวนิล ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับ สมพร วัชรภูษิต ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และสอดคล้องกับ ดิออน และยัมมาริโน (Dionne and Yammarino) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงาน: สสำรวจบทบาทของการเสริมพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) รับฟังและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) เป็นที่เลี้ยง ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และ 5) จัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ทั้งนี้ การคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารในบทบาทของการเป็นผู้นำต้องให้การดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง สนับสนุน สอนงาน รับฟังความคิดเห็น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ การที่ผู้บริหารมีการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตอบสนองความต้องการ และศักยภาพของแต่ละบุคคล จะช่วยให้องค์กรแวดล้อมไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และมอบหมายงานได้สอดคล้องกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล (Put the right man on the right job) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร อานุภาพแสนยากร ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเน้นการปฏิบัติ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง เช่นเดียวกับ สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเกิดจากปัจจัยผู้บริหารจะมอบหมายหน้าที่การทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละคน ผู้บริหารฟังและแสดงให้พนักงานเห็นว่าเข้าใจในสิ่งที่พนักงานพูด ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการพัฒนาจุดแข็งของตนเอง ผู้บริหารจะใส่ใจสอบถามสารทุกข์สุกดิบของพนักงานรายบุคคลอย่างเป็นกันเองเสมอ สอดคล้องกับ กนกวรรณ เขียวนิล ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อย สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับ สมพร วัชรภูษิต ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และสอดคล้องกับ ดิออน และยัมมาริโน (Dionne and Yammarino) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงาน: สรรวจบทบาทของการเสริมพลังอำนาจเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) ท่วมเทเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามแนวคิดประสิทธิผลโรงเรียนของ ลูเนนเบิร์ก และออนส์ไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้พัฒนามาจากการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา ภายหลังเหตุการณ์วินาศกรรม 11 กันยายน มีองค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนที่พิจารณาครอบคลุมทั้งระบบในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรระบบเปิดในสังคม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safe and Orderly Environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง (A Climate of High Expectations) 5) ท่วมเทเวลาในการทำงาน (High Time on Task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Progress) และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home-School Relations) ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ดำเนินนโยบายและมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิผลครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ โดยได้รับการสนับสนุนจากกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมและลักษณะทางกายภาพของสถานศึกษาให้มีมาตรฐานความปลอดภัยตามนโยบาย 9 มาตรการความปลอดภัยในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อีกทั้งได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายสุขาภิบาลและสิ่งแวดล้อม และฝ่ายเทศกิจ จากทั้ง 50 สำนักงานเขตในการส่งเสริมด้านความปลอดภัยและการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งด้านการสนับสนุนงบประมาณ การสนับสนุนกำลังคน และเครื่องมือในการพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ในขณะเดียวกันโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2569) โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาไว้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างชัดเจน

มีการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนครูและบุคลากรให้ได้รับการอบรมพัฒนา ในหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ส่งผลให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการสอน และการบริหารจัดการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทุ่มเทเวลาในการสอนโดยเสียสละอุทิศตน ในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในและนอกเวลาราชการ ทั้งงานในหน้าที่และงานตามนโยบายของ กรุงเทพมหานคร เช่น การจัดกิจกรรมหลังเลิกเรียน (After School) โดยสอนการบ้านและพัฒนา ทักษะตามความสนใจของนักเรียนระหว่างรอผู้ปกครองมารับ มีการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและพัฒนาทักษะชีวิตที่หลากหลาย โดยมีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ด้านวิชาการ โดยส่งเสริมให้ครูมีการตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาและจัดทำรายงานประจำปีผ่านระบบ SAR Online และรายงานผล การเรียนให้ผู้บริหาร นักเรียน และผู้ปกครองได้รับทราบ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ บุคลากรในโรงเรียนควรนำองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 7 องค์ประกอบไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการยกระดับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้บรรลุตามเป้าหมาย เนื่องจาก ประสิทธิผลโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละช่วงวัย ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่จะให้การยอมรับ มีความพึงพอใจ และมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการดำเนินงานของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบลรัตน์ กรุดมณี ที่ได้วิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ตามแนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ รัฐออนแทรีโอ ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน มัธยมศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินผลการเรียนรู้ 2) ภาวะผู้นำของโรงเรียน และชั้นเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้เรียน 4) หลักสูตรการเรียนการสอน 5) การวางแผนโปรแกรม และ 6) ความร่วมมือของบ้าน โรงเรียน และชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศกนก ณ พัทลุง ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทยประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและมั่นคง 2) มีมาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียน ทุกคน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) มีวัฒนธรรมของการสื่อสารและความร่วมมืออย่างทั่วถึง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐาน 6) การกำกับ

การเรียนรู้และการสอนอย่างสม่ำเสมอ 7) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีจุดเน้น 8) สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ 9) การมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสูงของครอบครัวและชุมชน เช่นเดียวกับ เพรสตัน และคนอื่น ๆ (Preston and others) ที่ได้ศึกษาการกำหนดแนวคิดองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียนจากการทบทวนวรรณกรรมโรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิผลของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลมี 8 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำที่เน้นการเรียนรู้ 2) หลักสูตรที่เข้มงวด 3) การสอนที่มีคุณภาพ 4) การใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ 5) การเชื่อมต่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล 6) วัฒนธรรมการเรียนรู้และพฤติกรรมทางวิชาชีพ 7) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และ 8) การเชื่อมต่อกับชุมชนภายนอก และสอดคล้องกับ สิงห์ (Singha) ที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและแนวโน้มการวิจัยสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่านั้นแต่ต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสังคม และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางการสอน มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง ทุ่มเทเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง โดยเฉพาะในด้านของการสร้างบรรยากาศของความคาดหวังสูง ให้ครูและบุคลากรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งมั่นที่จะยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนและมาตรฐานคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้นเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 7 ประการ เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายของโรงเรียน มีความสำคัญต่อการบริหารงานและความอยู่รอดขององค์กร รวมทั้งตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย นับว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย ภายใต้แนวคิดและหลักการ ดังนี้ 1) บริเวณโรงเรียนสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยและปลอดภัย 2) มีมาตรการป้องกันอันตรายและโรคติดต่อในโรงเรียน 3) มีการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน และ 4) มีอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้เพียงพอเอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัยเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง

ในด้านมาตรฐานความปลอดภัยของโรงเรียน ช่วยให้นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์
 ในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเหมาะสม
 ต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในทุกมิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศกนก ณ พัทลุง ที่ได้ศึกษา
 การพัฒนารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า
 รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก
 คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและมั่นคง 2) มีมาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียน
 ทุกคน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) มีวัฒนธรรมของการสื่อสารและความร่วมมืออย่างทั่วถึง
 5) หลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐาน 6) การกำกับ
 การเรียนรู้และการสอนอย่างสม่ำเสมอ 7) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีจุดเน้น 8) สิ่งแวดล้อมและ
 บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ 9) การมีส่วนร่วมอย่างสูงของครอบครัวและชุมชน
 ในขณะที่ พชราภรณ์ มาสุวรัตน์ ที่ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพล
 ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา
 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนในฝันเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านนักเรียน ด้านกิจกรรม
 พัฒนาทักษะชีวิต ด้านการบริหารจัดการ ด้านครู ด้านแหล่งเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมสุขภาพ
 อนามัย สอดคล้องกับ รณภพ ตรีภักดิ์ ที่ได้ศึกษาการศึกษาพาหุระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษา
 พบว่า ปัจจัยระดับครูด้านการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การนิเทศการสอน การพัฒนา
 หลักสูตร การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดให้มี
 สิ่งจูงใจให้กับนักเรียน การพัฒนาตนเอง และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ส่งผลต่อ
 ประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยระดับโรงเรียน ด้านการตรวจสอบ
 ความก้าวหน้าของนักเรียน การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ และการส่งเสริมให้มีการพัฒนา
 วิชาชีพ ส่งผลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ
 อธิพิพล พลเยี่ยมหาญ ที่ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
 ที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์
 อย่างเป็นระบบระหว่างองค์ประกอบที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 5 ด้าน คือ
 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ด้านสมรรถนะของครู 3) ด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
 4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับ
 สมใจ เดชบำรุง ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
 ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก
 โดยประสิทธิผลสูงสุดอยู่ในด้านความคาดหวังที่มีต่อนักเรียน รองลงมาคือ ด้านทักษะการบริหาร

ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ สิงห์ (Singha) ที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน และแนวโน้มการวิจัยสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในโรงเรียนร่วมด้วย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย เพื่อให้นักเรียนได้รับการปกป้องดูแลทั้งด้านคุณภาพการเรียนรู้และมาตรฐานความปลอดภัย ผู้ปกครองเกิดความมั่นใจและพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 2 พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน ประกอบด้วย 1) ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการที่ชัดเจน 3) มีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน 4) มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และ 5) บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามพันธกิจ การที่พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายได้เข้าใจถึงภาระงาน ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานตามขอบข่ายที่สถานศึกษากำหนด ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศกนก ณ พัทลุง ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนและมั่นคง 2) มีมาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนทุกคน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) มีวัฒนธรรมของการสื่อสารและความร่วมมืออย่างทั่วถึง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล สอดคล้องกับมาตรฐาน 6) การกำกับ การเรียนรู้และการสอนอย่างสม่ำเสมอ 7) การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีจุดเน้น 8) สิ่งแวดล้อม และบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ 9) การมีส่วนร่วมอย่างสูงของครอบครัวและชุมชน สอดคล้องกับ อาจินต์ จรุงผล ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาและการตรวจสอบรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การนำองค์การทางวิชาการ 2) การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ด้านวิชาการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) ระบบและกระบวนการบริหาร และ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานวิชาการ สอดคล้องกับ ดาฮิรู และคนอื่น ๆ (Dahiru and others) ที่ได้ศึกษาการสร้างแบบจำลองระบบสังคมเพื่อประสิทธิผลโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของระบบสังคมส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีโครงสร้าง

การให้ผลตอบแทนที่กำหนดไว้ การกำกับดูแล นโยบายการทำงาน และการสนับสนุนโครงสร้าง การบริหารเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การกำหนดบทบาทการทำงานมีความชัดเจนที่ครูต้องเข้าใจเป้าหมายและความคาดหวังของโรงเรียน มีการสนับสนุน กำกับดูแลที่เพียงพอ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกเหนือจากการทำงานเป็นทีมที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน ยังส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะและความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง เป้าหมายของโรงเรียนและชุมชน และสอดคล้องกับ ซามิร (Zamir) ที่ได้ศึกษาการทบทวนประสิทธิผลโรงเรียนสำหรับพัฒนาโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า เพื่อส่งเสริมและรับรองประสิทธิผลของโรงเรียนและตอบสนองความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ โรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 3 มีภาวะผู้นำทางการสอน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการสอนที่มีประสิทธิผลและนิเทศการสอน 2) ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) ครูนำผลการประเมินมาพัฒนาการเรียนการสอน 4) โรงเรียนรายงานผลการเรียนให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทราบ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำทางการสอน เป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน เนื่องจากเป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและบทบาทของผู้บริหารในด้านวิชาการที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการสอนจะใช้ความรู้ความสามารถดังกล่าวในการให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุน และนิเทศการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากร สื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษาให้ครูนำไปใช้ในการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ ตลอดจนการให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่นักเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาทั้ง 3 มาตรฐาน คือ คุณภาพของผู้เรียน กระบวนการบริหารและการจัดการ และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงยศ แก้วมงคล ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ ด้านพฤติกรรม การตัดสินใจ และด้านพฤติกรรมติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ สอดคล้องกับ พัชรโรจน์ กมลโรจน์ศิริ ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร การสนับสนุนทางการเงิน สิ่งของและสถานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมการสอนของครูด้านการนิเทศและการวางแผนการจัดการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน สอดคล้องกับ อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้นคือ การบริหารภาวะผู้นำและสามารถเลือกวิธีบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมาย รวมทั้งมีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการนิเทศ ติดตาม รับฟังปัญหา ความต้องการที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ สเตฟาโน (Stefano) ที่ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียน: บทบาทการนำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐซานตาเฟ ประเทศอาเจนติน่า ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ ภาวะผู้นำทางการบริหารชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีระเบียบวินัย เช่นเดียวกับ อลิ (Ali) ที่ได้ศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่ ภาวะผู้นำทางการสอน วัฒนธรรมของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนในปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับผู้นำการเรียนการสอน วัฒนธรรมของโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าวัฒนธรรมของโรงเรียนที่พัฒนาโดยผู้นำด้านการศึกษาสามารถมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนโดยไม่ต้องใช้งบประมาณเพิ่ม และสอดคล้องกับ เบล่า และเพรสเซอร์ (Blau and Presser) ที่ได้ศึกษาความเป็นผู้นำทางอิเล็กทรอนิกส์ของผู้บริหารโรงเรียน: การเพิ่มประสิทธิผลโรงเรียนด้วยระบบการจัดการข้อมูลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ระบบให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวางแก่ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโรงเรียน การมอบหมายความรับผิดชอบ การส่งเสริมความเป็นผู้นำของครู และผลที่ตามมาคือการเพิ่มประสิทธิผลการสอนของโรงเรียน ภาวะผู้นำทางอิเล็กทรอนิกส์เปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล การติดตามการดำเนินการตามหลักสูตร และประสิทธิภาพการเรียนรู้ ปฏิสัมพันธ์กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง ปรับปรุงบรรยากาศของโรงเรียน และยกระดับการมีส่วนร่วมของนักเรียนและผู้ปกครอง

องค์ประกอบที่ 4 มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง ประกอบด้วย 1) ครูแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถและพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ 2) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด 3) นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 4) นักเรียนมีระเบียบวินัยและมีทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิต 5) โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์ ทั้งนี้ การมีบรรยากาศของความคาดหวังสูงเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน เนื่องจากความคาดหวังของผู้บริหาร ครู บุคลากร ตลอดจนนักเรียนและผู้ปกครองจะช่วยให้เกิดความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และความรับผิดชอบร่วมกันที่จะนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร บนพื้นฐานความคิดที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ อีกทั้งความคาดหวังของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนล้วนต้องการพัฒนา

ให้นักเรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีระเบียบวินัย และประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับความคาดหวังของสถานศึกษาที่ตั้งเป้าหมายให้สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับผู้บริหาร ระดับครู และระดับนักเรียน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการมีบรรยากาศของความคาดหวังสูงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศกนก ณ พัทลุง ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย คือ มีมาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนทุกคน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ปาริชาติ สมใจ ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการทำงาน 2) การขาดงาน 3) คุณภาพโดยรวม 4) อัตราการออกกลางคัน และ 5) ผลสัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับสมใจ เดชบำรุง ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประสิทธิผลสูงสุดอยู่ในด้านความคาดหวังที่มีต่อนักเรียน รองลงมาคือ ด้านทักษะการบริหาร ด้านการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 5 ทุ่มเทเวลาในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ครูและบุคลากรมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ 2) ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข 3) ครูและบุคลากรทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียน 4) เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมเพื่อฝึกฝนทักษะพื้นฐาน ทั้งนี้ การทุ่มเทเวลาในการทำงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน เนื่องจากประสิทธิผลโรงเรียนเป็นผลสำเร็จของการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารโรงเรียนโดยทั่วไป ผู้บริหารมีความพยายามที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรและความสามารถของผู้บริหารแล้วยังแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลโรงเรียนด้วย ดังนั้นการพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนจึงต้องพิจารณาทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในขณะเดียวกันการที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน มุ่งมั่นตั้งใจ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อนักเรียนและโรงเรียน อุทิศตนในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพการจัดการศึกษา มีความสุขและพอใจกับผลงานที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลโรงเรียนด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งผู้บริหารต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุ่มเทเวลาในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ สมใจ ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ

ตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการทำงาน 2) การขาดงาน 3) คุณภาพโดยรวม 4) อัตราการออกกลางคัน และ 5) ผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ พัชรโรจน์ กมลโรจน์สิริ ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ด้านความพึงพอใจในงานของครู การได้รับการสนับสนุนทางการเงินและสิ่งของ การได้รับการปรึกษาหารือและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และสอดคล้องกับ อายซิก (Isik) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางจริยธรรมและประสิทธิผลของโรงเรียน: บทบาทใกล้เคียงความมุ่งมั่นทางอารมณ์และความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความมุ่งมั่นทางอารมณ์ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลโรงเรียน นอกจากนี้ผลการศึกษายังเผยให้เห็นว่าทัศนคติในการทำงาน เช่น ความมุ่งมั่นทางอารมณ์และความพึงพอใจในงานเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางจริยธรรมและประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งบ่งชี้ถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของความเป็นผู้นำทางจริยธรรมต่อประสิทธิผลโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 6 มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 1) มีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรสถานศึกษา 2) มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนรายบุคคล 3) มีการตรวจสอบทบทวนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี 4) มีการจัดโครงสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งนี้ มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน เนื่องจากการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งโดยปกติแล้วโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีการตรวจสอบทบทวนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี มีการจัดโครงสร้างหลักสูตรเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน บริบทของโรงเรียน นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับรูปแบบวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนด้วยรูปแบบ 4 ON ในสถานการณ์ที่เกิดโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล และการจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาให้นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบ เพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ อันจะส่งผลให้ประสิทธิผลโรงเรียนในด้านวิชาการสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงยศ แก้วมงคล

ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเรียนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของโรงเรียน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูผู้สอนต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับ อาจินต์ จรุงนุผล ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาและการตรวจสอบรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การนำองค์การทางวิชาการ 2) การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ด้านวิชาการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) ระบบและกระบวนการบริหาร และ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานวิชาการ โดยผลการตรวจสอบรูปแบบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับ เกศกนก ณ พัทลุง ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย คือ หลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐาน มีการกำกับการเรียนรู้และการสอนอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รณภพ ตรีภักทิกิจ ที่ได้ศึกษาการศึกษาพระระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยระดับครูด้านการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ปัจจัยระดับโรงเรียนด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนส่งผลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน 2) ผู้ปกครองและชุมชนพึงพอใจและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน 4) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลโรงเรียน เนื่องจากประสิทธิผลโรงเรียนเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในมิติด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบตามความคาดหวังของครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่จะให้การยอมรับ มีความพึงพอใจ และมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการดำเนินงานของโรงเรียน การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครองจะทำให้เกิดความร่วมมือในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ทั้งในด้านการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

โดยที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนและร่วมมือกับทางโรงเรียนในการแก้ปัญหาและพัฒนาต่าง ๆ ให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิธิพล พลเยี่ยมหาญ ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ระหว่างองค์ประกอบที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 5 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ด้านสมรรถนะของครู 3) ด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 4) ด้านวัฒนธรรมองค์การ และ 5) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนเช่นเดียวกับ สิงห์ (Singha) ที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน และแนวโน้มการวิจัยสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องพิจารณาปัจจัยการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสังคมร่วมด้วย และสอดคล้องกับ คาน และคนอื่น ๆ (Khan and others) ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดไคย์เบอร์พักตันกวา ปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล คือ การสนับสนุนจากชุมชน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

4. โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ชุดตัวแปรทั้ง 3 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครต่างมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน โดยที่การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ ร้อยละ 64 แสดงว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากในบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตั้งอยู่ในชุมชนเมือง หลายโรงเรียนมีรากฐานมาจากโรงเรียนวัดอยู่ในพื้นที่ธรณีสงฆ์ รวมทั้งมีคหบดีผู้มีจิตศรัทธาบริจาคที่ดินเพื่อสร้างและขยายพื้นที่ของโรงเรียน ซึ่งสังเกตได้จากการมีชื่อ-สกุลของผู้บริจาคที่ดินวงเล็บต่อท้ายชื่อโรงเรียน ประกอบกับผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงเรียนค่อนข้างมาก ปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้นับว่าเอื้อต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม 4) การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม 5) การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร และ 6) การสร้างแรงจูงใจ โดยที่การบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้ง 6 องค์ประกอบนั้นจะส่งผลให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา ในขณะเดียวกันหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานเขตทั้ง 50 เขต สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ควรมีการกำหนดนโยบายหรือหลักสูตรการฝึกอบรมในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีการใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อมนำไปสู่ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่สูงขึ้น ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) มีภาวะผู้นำทางการสอน 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนาวรัตน์ ศรีเมธางกูร ที่ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การ 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับ นพรัตน์ ศรีสุวรรณ ที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษาพบว่า ปัจจัยทุกตัวร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยได้ร้อยละ 88 โดยปัจจัยทางตรงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ สมรรถนะโรงเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอน บรรยากาศโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อม ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศโรงเรียน สมรรถนะโรงเรียน สอดคล้องกับ พัทธราภรณ์ มาสุวัตร์ ที่ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ สอดคล้องกับ ฤกษ์ฉัตร วุ่นอ่อน ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่จังหวัดสุโขทัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัยมีความสัมพันธ์เชิงบวก และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สอดคล้องกับ จตุรภัทร ประทุม ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ และปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาพบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในทางบวก เช่นเดียวกับ ธนันทร อิมมอยู่ ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ด้านการวางแผน และด้านการติดตามและประเมินผลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในขณะที่ ธีระนันท์ พิรุณสุนทร ที่ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาลสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนสูงสุด คือ บรรยากาศของโรงเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผ่านการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับ สันติ สุขสัตย์ ที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต และภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลต่ออิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์การ การมีส่วนร่วมของชุมชน 2) โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ เกรียงศักดิ์ เล่าหะวัฒน์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งสามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ สอดคล้องกับ พันธุ์ทิภา สร้างช่าง ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า

โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับ กนกวรรณ เขียวนิล ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อยสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ นุสรรา เกิดประทุม ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดี ประสิทธิภาพสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัย และประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์ สมศ. เกณฑ์ สกอ. และตามตัวแบบการแข่งขันค่านิยมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ พยอ ม วงษ์พูล ที่ได้ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ ณัฐวัชร จันทโรธรัณ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การเชิงจริยธรรมกับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ นพดล ไชยสุระ ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 สอดคล้องกับ สมพร วัชรภูษิต ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สอดคล้องกับ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคนอื่น ๆ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การ: อิทธิพลกำกับของบรรยากาศองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ทุกมิติของบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลกำกับเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์การ สอดคล้องกับ อุบลรัตน์ กรุดมณี ที่ได้ศึกษาสหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า สหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กัน

สอดคล้องกับ เบอร์ฮานุดดีน (Burhanuddin) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน: การศึกษาในมหาวิทยาลัยมาลัง อินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและส่งผลโดยอ้อมผ่านทัศนคติในการทำงาน การศึกษานี้ยังเผยให้เห็นโดยรวมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานแตกต่างกันไปตามปัจจัยสถานการณ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับ เพทคอฟสกา (Petkovska) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่: หลักฐานจากอุตสาหกรรมยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์เชิงบวกดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาแรงจูงใจของพนักงาน สอดคล้องกับ โมนิกา และเวียร์รา (Monika and Viera) ที่ได้ศึกษาลักษณะรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการบริหารที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับสูง สอดคล้องกับ อ็อกโบ และคนอื่น ๆ (Ogbo and others) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ต่อยอดขายของสินค้าอุปโภคบริโภคในภาคใต้ของไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เกรซ (Grace) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาชีพ และผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอกัน ประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ผลงานของครูสามารถปรับปรุงพัฒนาได้โดยใช้กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้นจึงเสนอแนะว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมในคณะครูผู้สอน สอดคล้องกับ อิบูนู (Ebunu) ที่ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐริเวอร์ส ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจของโรงเรียนจะทำให้ครูมีโอกาสมากขึ้นในการให้ข้อมูลประเด็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ ทิจานี (Tijani) ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ: เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับประสิทธิผลโรงเรียนในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า หนึ่งในแนวคิดการบริหารสมัยใหม่คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการศึกษา บทบาทการบริหารของผู้บริหารในการตัดสินใจ ความต้องการการมีส่วนร่วมของครู และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการตัดสินใจของโรงเรียน ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการที่จะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจมุมมองและความต้องการของผู้อื่น สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมา

ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียน จากผลการวิจัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมา ล้วนสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกันของชุดตัวแปรทั้ง 3 คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยนำองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมาใช้เป็นหลักในการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และบริบทของแต่ละสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564-2579)

ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถนำข้อค้นพบที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติกับหน่วยงานทางการศึกษา ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าร้อยละของความแปรปรวนสูงสุดคือองค์ประกอบด้านการสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรเปิดโอกาสให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนและส่งเสริมให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ
2. จากผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการวิจัยครั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันและอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนั้นผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรได้รับการอบรมพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

จะต้องดำรงรักษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ต่อไป และส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

3. จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของการวิจัยครั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตขององค์กรประกอบประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนั้นในการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจึงควรพัฒนาให้ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางการสอน มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง ทูมเทเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง ดังนั้นเพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด โรงเรียนจึงควรเสริมสร้างจุดเด่นด้านการมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย และส่งเสริมให้ภายในโรงเรียนมีบรรยากาศของความคาดหวังสูง

4. จากผลการศึกษาศึกษาการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับมาก สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ ร้อยละ 64 ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานต้นสังกัด จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม 4) การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม 5) การมีธรรมาภิบาลในการบริหาร และ 6) การสร้างแรงจูงใจ ประกอบกับควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับตนเองและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาและประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และจากผลการศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนมากถึง 0.67 ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียนเพียง 0.18 จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำผลการวิจัยและข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

3. ควรศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และอาจมีตัวแปรอื่นที่การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผ่านได้ดีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือการวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis)

5. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหรือสังกัดอื่น ๆ โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation Analysis)

6. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครหรือสังกัดอื่น ๆ โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

7. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยนำผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นบรรทัดฐาน และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กชมล อยู่สุข. "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก."

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 8, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 153.

กัญญาพัชร พงษ์ดี. "กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของไตรภาคีในการยกระดับคุณภาพผู้เรียน
ในโรงเรียนพื้นที่สูงภาคเหนือตอนบน." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559):
162.

กัญญาพัชร ธาธิบดินทร์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย." **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2558.

กนกวรรณ เขียวนิล. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับ
ประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของโรงเรียนในเขตบางกอกน้อยสังกัดกรุงเทพมหานคร."
Journal of Roi Kaensarn Academi 6, 12 (ธันวาคม 2564): 166-179.

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. **คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม กรมอุตุนิยมวิทยา
กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**. เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565. เข้าถึงได้จาก
<https://linkdi.me/e0co0>

กรุงเทพมหานคร. **ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด
กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2547**. เข้าถึงเมื่อ 30 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/00000075/about_us/O6/Kansuksa/Order_Kammakan_2547.pdf

กรุงเทพมหานคร, **รายงานผลการศึกษาของคณะกรรมการวิสามัญศึกษาการแก้ไขปัญหาการพัฒนา
คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร**, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2565,
เข้าถึงได้จาก https://bmc.go.th/wp-content/uploads/2020/06/28_2561.pdf

กฤษณะ วุ่นอ่อน. "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขต
พื้นที่จังหวัดสุโขทัย." **วารสารสารสนเทศ** 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 11-21.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุดมศึกษา, **คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม กรมอุดมศึกษา**

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก

<https://linkdi.me/e0co0>

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษานักการศึกษา. **ศึกษาศาภาพการบริหารสถานศึกษา**

ขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2557.

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. **ผลสำรวจสถานการณ์เด็กหลุดออกนอกระบบหลังเปิด**

เทอมใหม่ 17 มิถุนายน 2564. เข้าถึงเมื่อ 30 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/news-eef-explore-children-falling-out-of-system-after-new-semester/>

เกียรติกดิ์ เลหาะวัฒน์. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ประถมศึกษา." **วารสารมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย** 4, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557):

51-62.

เกศกนก ณ พัทลุง. "การพัฒนารูปแบบโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลสำหรับประเทศไทย."

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

จตุรภัทร ประทุม. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 27." **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์** 27, 2 (2559):

119-130.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

จันทร์ศรี ภูติอริยวัฒน์. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงาน

ของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม

กรุงเทพมหานครเขต 2." **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ**

10, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 1738-1757.

จีระพงษ์ หอมสุวรรณ. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษา." **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 15, ฉบับพิเศษ (2556):

37-38.

ชัยวัฒน์ อุทัยแสน. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชน

ในจังหวัดนนทบุรี." **วารสารมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559):

135-146.

- ชัยเสถียร พรหมศรี. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561.
- ชุตินันท์ มุ่งการนา. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร: การวิเคราะห์เส้นทาง." **วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 11, 21 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 1-22.
- ณัฐสิธา ศิริรัตน์. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21**. เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565. เข้าถึงได้จาก <https://lms.thaimooc.org/courses/course-v1:SWU+SWU007+2018/about>
- ณัฐปัทม์ สันวิจิตร. "การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมงานสร้างเสริมสุขภาพสำหรับนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." **สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 จังหวัดขอนแก่น** 21, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557): 43-44.
- ณัฐวัชร จันทโรธรรม. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การเชิงจริยธรรมกับประสิทธิผลส่วนราชการของสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร." **วารสารสารสนเทศ** 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 70-71.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ดวงพร ศรตรงทอง. "แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." **วารสารชุมชนวิจัย** 11, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 86-102.
- เดชา อินทร์รัตน์. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์." **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี** 5, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 12-22.
- ถวิลวดี บุรีกุล. "การเสริมสร้างการเมืองภาคพลเมืองโดยการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด." **วารสารสถาบันพระปกเกล้า** 6, 2 (2563): 1-16.
- ทรงยศ แก้วมงคล. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร." **วารสารสุทธิปริทัศน์** 27, 81 (มกราคม-มีนาคม 2556): 63-80.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์**. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์, 2556.

ธันนกร อิ่มอยู่. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์แบบ “บวร” ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2." **วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 297-313.

ธร สุนทรายุทธ. **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556.

ธีระนันท์ พิรุณสุนทร. "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น." **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 2561.

นที มณีรัตน์. "ประสิทธิผลโรงเรียน." **วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น** 8, 1 (มกราคม 2565): 331-332.

นพดล ไชยสุระ. "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2." **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 6, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 28.

นพรัตน์ ศรีสุวรรณ. "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม** 9, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 25.

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินตา ศิริวรรณ. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม." **วารสารมหาจุฬาริชาการ** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 176-186.

นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรวงค์ศุภทัต. **ประสิทธิผลองค์กร**. นนทบุรี: ไอดี ออล พรินท์, 2559.

นุชนาถ สอนสง. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด." **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสามัคคี** 4, 6 (สิงหาคม 2561): 115.

นุชา สระสม. "การมีส่วนร่วมในการบริหารแบบ “บ้าน วัด โรงเรียน” ของโรงเรียนวัด สังกัดกรุงเทพมหานคร " **วารสารการบริหารการศึกษา มศว** 15, 3 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 62.

นันทวัน แจ่มสุข. "การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 38, 3 (มิถุนายน-กันยายน 2558): 43.

นุสรรา เกิดประทุม. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัย กับประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษา." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10, 2 (มกราคม 2558): 233-243.

- เนาวรัตน์ ศิริเมธางกูร. "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร** 1, 1 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 243.
- บัณฑิตย์ ลิ้มปนชัยพรกุล. "องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน." **ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 9, 1
(มกราคม-เมษายน 2559): 177-189.
- ประกอบ คุณรัตน์. **ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรการศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2565
เข้าถึงได้จาก http://pracob.blogspot.com/2012/03/blog-post_08.html
- ประสาร พรหมณา. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565. เข้าถึงได้จาก
<http://trang.nfe.go.th/alltis16/UserFiles/Pdf/wijaiman.pdf>
- ประภัสสร บุญบำเรอ. "การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหาร
โรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 7, 2
(พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 31.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2556.
- ประสิทธิ์ ไชยศรี. "การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของสภาคณาจารย์และข้าราชการในการบริหารงาน
มหาวิทยาลัยราชภัฏ." **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร** 6, 2 (ตุลาคม 2558):
298-299.
- ปาริชาติ สมใจ. "อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ และคนอื่น ๆ. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลองค์กร: อิทธิพล
กำกับของบรรยากาศองค์กร." **วารสารร่มราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเกริก** 40, 1 (2565):
35 -59.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี, "รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชน." ใน **รูปแบบ
การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2565. เข้าถึงได้จาก
<https://www.dpu.ac.th/ces/upload/km/1392026465.pdf>
- พยอม วงษ์พล. "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 4, 2 (มิถุนายน-ธันวาคม 2558): 106-117.

"พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553." **ราชกิจจานุเบกษา**
เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 4-12.

พรทิพย์ แก้วมูลคำ. **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ.**
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560.

พลวัฒน์ สุทธิไชย. "ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร." **วารสารบัณฑิตศึกษา**
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 20.

พลอย สืบวิเศษ. **ทฤษฎีองค์การ: มิติเชิงโครงสร้างและเชิงบริบทขององค์การ.** นนทบุรี: โรงพิมพ์
รัตนไตร, 2561.

พัชราภรณ์ มาสุวรัตน์. "รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ
โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วารสารบริหาร**
การศึกษา มศว 1 (2558): 1.

พัทธโรจน์ กมลโรจน์ศิริ. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย." **วิทยานิพนธ์**
ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557.

พันธ์ทิภา สร้างช้าง. "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **สัปดาห์: วารสารมนุษยศาสตร์และ**
สังคมศาสตร์ 20, 2.3 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2557): 13-22.

พิทยา บวรพัฒนา. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ.** พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2558.

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสวนุรักษ์. "ความสำเร็จในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นฐานของปัจจัยเชิงปรากฏการณ์." **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 11, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560): 74.

ไพโรจน์ ญัตติอักษรวงศ์. "ภาวะผู้นำแบบบริกร ความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิผลองค์กรของ
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร." **วารสารสารสนเทศ** 15, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 37-
46.

ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: มนต์รี,
มิเกล กาไรซาบาล, 2557.

ภูมิสิทธิ์ สุขนครวงศ์ และรัตนวดี โมรากุล. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ.** เข้าถึงเมื่อ 1
เมษายน 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=XIEdgDdjTk0>

มีทนา วังถนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บิ๊ค พอยท์, 2553.

ยุทธ ไกยวรรณ. **การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย Amos**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

_____. **การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

"ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนที่ 82 (13 ตุลาคม 2561): 4.

ยุพา บุญอนันต์. "การพัฒนาระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์** 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2556): 96-97.

รชนีกร มัคคสมัน และอุมาพร ไชยจำเริญ. "กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร." **วารสารวิจัยและนวัตกรรมสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร** 3, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 19-34.

รณภพ ตรีภักกิจ. "การศึกษาพระระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2560.

รักเกียรติ หงษ์ทอง. "ประสิทธิภาพขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก." **วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์** 10 (2558): 71-86.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. "การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร." **เอกสารประกอบการบรรยาย ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**, 2558.

_____. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

รัตน์ฐาภัทร์ ธนโชติสุขสบาย. "ทักษะทางวิทยาศาสตร์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557)

"รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 (6 เมษายน 2560): 80.

- วรชัย วิภูอุปโภคตร. "การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน." **วารสารปัญญาภิวัฒน์** 13, 3 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2564): 332.
- วรรณิกา อภัยภักดิ์. "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองในการ
จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา." **วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562):
198-216.
- วราภรณ์ ชาเรืองเดช. "ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 1 (2558): 1.
- วันชัย โกลละสุต. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม**. เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก
http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_53/km_team53.htm
- วันชัย มีชาติ. "ประสิทธิผลขององค์การ." ใน **การบริหารองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- วินัย ดิสงส์. **นวัตกรรมการศึกษา ชุดการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: ธารอักษร, 2556.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **Structural Equation Modelind: SEM**. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2565. เข้าถึง
ได้จาก <http://www.mbuisc.ac.th/phd/powerpoint/SEM.pdf>
- ศรัณย์ เจียรระโน. "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถาบันอุดมศึกษา." **วารสารวิชาการ
ศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ** 16, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม
2560): 52-53.
- ศิราลักษณ์ บุญเพ็ง. **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์การ
ศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร**. เข้าถึงเมื่อ 4 มิถุนายน 2565.
เข้าถึงได้จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat17/6214060015.pdf>
- ศิริพร สลิ้งค์. "การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้ากลุ่ม
สาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร." **วารสารบริหารการศึกษา มศว**.
1 (2558): 1.
- เศรษฐภูมิ เกชาอารี. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม." **อินดัสตรีเทคโนโลยี รีวิว** 21, 276 (พฤศจิกายน
2558): 114-120.
- สมใจ เดชบำรุง. "วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร." **วารสาร
ศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 146-159.

สมพร วัชรภูษิต. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี** 13, 1 (2564): 383-401.

สมุทรา ชำนาญ. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ระยะเวลา: ปี.อาร์. การพิมพ์, 2559.

สรคุปต์ บุญเกษม. "ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 217-229.

สันติ สุขสัจย์. "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา." **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2561.

สัมมา ธนินธ์. "การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย." **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2558): 650-663.

_____. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2552.

สานิตย์ หนูนิล. "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: แนวคิด และการประยุกต์." **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร** 39, 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2562): 63-74.

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. **แผนปฏิบัติการราชการประจำปี พ.ศ. 2565**. กรุงเทพฯ: สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, 2565.

_____. **รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2564 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**, (กรุงเทพฯ: กลุ่มงานแผนงานและสารสนเทศ, 2564).

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2562**. เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://bmc.go.th/wp-content/uploads/2020/05/02-%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%8D%E0%B8%8D%95%E0%B8%B4.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ. **ข้อมูลผู้สำเร็จ**

การศึกษาและทำงานในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. เข้าถึงเมื่อ 30 มกราคม 2565.

เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/economy/news_941499

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีการ**

นำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560.

สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3**

(พ.ศ. 2564-2569). กรุงเทพฯ: วันไพนธ์เดีย, 2563.

สำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรปกครองท้องถิ่นไทย.** 24 กุมภาพันธ์

2565. เข้าถึงได้จาก <http://advisor.anaimoph.go.th/main.php?filename=tambon03>.

สุนทร โคตรบรรเทา. **ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง).** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน,

2560.

สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. "การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมอง

ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา." **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**
1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2561): 110-125.

สุรินทร์ แก้วมณี. "รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์กรบุคคลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา." **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์**
19, 1 (มกราคม-มีนาคม 2560): 177-183.

หนังสือพิมพ์ไทยรัฐออนไลน์ วันที่ 18 ธันวาคม 2564. **ร้อง กมธ.การศึกษาสอบ กทม.ซื้อหนังสือ.**

เข้าถึงเมื่อ 9 มกราคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/2267827>

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่

ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน." **ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**
9, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 845-860.

อภิสิทธิ์ ทนคำดี. "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23." **วารสารการบริหารการศึกษาและ**
ภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 6, 22 (2561): 67.

อัมพร อานุกาพแสนยากกร. "การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 13, 1

(มกราคม-มิถุนายน 2560): 104-112.

อาจินต์ จรุงผล. "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556, ง.

- อิทธิพล พลเยี่ยมหาญ. "การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ."
Dhammathas Academic Journal 20, 1 (มกราคม-มีนาคม 2563): 75-86.
- อุบลรัตน์ กรุดมณี. "สหสัมพันธ์คาโนนิกอระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก." *วิทยานิพนธ์ปริญญาโท* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564.

ภาษาอังกฤษ

- Abbasi E., and Keshavarz S. Noori. "Study on the Relationship between Participatory
Management in Schools and Teachers' Development of Social Capital from
Managers and Teachers Views of Secondary School Teachers Karaj District 3."
Journal of Fundamental and Applied 8, 3 (2016): 230-246.
- Abbas Sani Dahiru., and others. "Modelling Social System for School Effectiveness."
**International Journal of Academic Research in Business and Social
Sciences** 8, 12 (December 2018): 179.
- Abdulganiyu Adebayo Tijani. "Participatory Decision Making: An Effective Tool for
School effectiveness in Kwara State", Nigeria, HONAI: **International Journal
for Educational, Social, Political & Cultural Studies**, no. 3,1 (May 2020): 1.
- Abell, Hilary. **Participatory Management**. Accessed March 1, 2022. Available from
[https://www.project-equity.org/wp-content/uploads/2018/02/Participatory-
Management_Overview-and-Case-Study_Project-Equity_2018.pdf](https://www.project-equity.org/wp-content/uploads/2018/02/Participatory-Management_Overview-and-Case-Study_Project-Equity_2018.pdf).
- Akhtar, Syed., and Arshad Zaheer Ali Choudhary. "Impact of Transformational and
Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis."
Journal of Business Ethics 116, 2 (August 2013): 433-440.
- Antonopoulou, Hera., and others. "Transformational Leadership and Digital Skills in
Higher Education Institutes: During the Covid-19 Pandemic." **Emerging Science
Journal** 5, 1 (February 2021): 1.
- Arenas, Fil J. **Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a
Transformational Approach**. U.S.A.: Air University Press, 2018.
- Argyris, Chris. **Integrating the Individual and the Organization**. New York: John
Wiley and Sons, 1964.

_____. **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness.**

Homewood: Irwin-Dorsey, 1964.

Ayşe Negiş Işık. "Ethical Leadership and School Effectiveness: The Mediating Roles of Affective Commitment and Job Satisfaction." **International Journal of Educational Leadership and Management** 8, 1 (2020): 60-87.

Bartlett James E., Joe W. Kotrlik, and Chadwick C. Higgins. "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research." **Information Technology, Learning, and Performance Journal** 19, 1 (2001).

Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership.** Thousand Oaks: Sage, 1994.

Beierlein, Jame G., Schneeberger, Kenneth C., and Osburn Donald D. "**Management Styles**" in **Principles of Agribusiness Management.** 5th ed (Printed in the United States of America, 2014), 293.

Bessieres, Florent. **Participative Management.** Accessed April 24, 2022. Available from <https://challengeme.online/en/what-is-participative-management/>

Best, John W., and Jame V. Kahn. **Research in Education.** 10th ed. Massachusetts: Pearson Education, 2006.

Blane, Hugh. **7 Principles of Transformational Leadership.** New Jersey: Career, 2017.

Blau, Ina., and Ofer Presser. "E-Leadership of School Principals: Increasing School Effectiveness by a School Data Management System." **British Journal of Educational Technology**, no. 10 (2013).

Bouwman, Machiel., and others. "Fostering Teachers' Team Learning: An Interplay between Transformational Leadership and Participative Decision-Making?" **Teaching and Teacher Education** 65 (2017): 71.

Braun, Susanne., and others. "Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust." **The Leadership Quarterly** 24 (2013): 270.

Bryman, Alan. **Leadership and Organizations.** (London: Taylor and Francis, 2013), 139.

- Burhanuddin. "Participative Management and Its Relationships with Employee Performance Behaviour: A Study in the University Sector in Malang Indonesia." Degree of Doctor of Philosophy, School of education, Faculty of the Professions, Adelaide University, Indonesia, 2013.
- Buthelezi, Alan Bhekisisa. "Participative Management at Secondary Schools in the Uthungulu District." Degree of Doctor of Education in the Department of Social Science Education at the University of Zululand, 2016.
- Buthelezi, Alan Bhekisisa., and Gamede B.T. "Challenges Facing Secondary School Principals Regarding Effective Implementation of Participative Management in Patriarchal South Africa." **University of Zululand, African Journals** 17, 4 (2019): 2.
- Caillier, James Gerard. "Do Employees Feel Comfortable Blowing the Whistle When Their Supervisors Practice Transformational Leadership?". **International Journal of Public Administration** 36, 14 (December 2013): 1020-1028.
- Cohen, J.M., and Uphoff N. **Rural Development Participation: Concept and Measure for Project Design Implementation and Evaluation**. New York: Cornell University, 1980.
- Comrey, Andrew L., and Lee, Howard B. **A First Course in Factor Analysis**. 2nd ed. New York: Psychology, 1992.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Tests**. 4th ed. New York: Harper & Row Publishers, 1984.
- Daft, Richard L. **Organization Theory & Design**. 13th ed. Singapore: Cengage Learning, 2020.
- _____. **Understanding the Theory & Design**. 10th ed. Canada: South-Western Cengage Learning, 2013.
- Dessler. Gary. **Organization Theory: Intragating Structure and Behavior**. 2nd ed. Englewoof Cliff: New Jersey: Prentice Hall, 1986.
- Diamantopoulos, Adamianos., and Judy A. Siguaw., **Introducing to Lisrel: A Guide for the Uninitiated**. London: SAGE Publications. Inc., 2000.

- Dionne, Shelley D., and Francis J. Yammarino. "Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring the Mediating Role of Structural Empowerment." **European Management Journal** 38 (2020): 169-178.
- DuFrene, Debbie D. **Participative Management**. Accessed April 24, 2022. Available from [https://www.referenceforbusiness.com/management/Or- Pr/Participative-Management.html](https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html)
- Ebunu, Akpofure Anna. "Participatory Management for Enhancing Students' Academic Performance in Public Secondary Schools in Rivers State." **Advances in Social Sciences Research Journal** 7, 5 (2020): 145.
- Esser, John., and Nicole Forsgren. **Transformational Leadership: A Quick Start Guide**. Portland: IT Revolution Press, 2018.
- Eviyana, Eviyana., and others. "Participatory Management in Improving the Quality of Madrasah." **Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam** 9, 2 (August 2020): 650.
- Figueroa, Angel. **Participative Management, School Management and Organizational Change in Venezuelan Educational Institutions: How to Achieve Participatory Management?** n.p., 2017.
- Fullan, Michael. **Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy and Change Knowledge**. Toronto: Pearson Canada, 2013.
- Glickman, Carl D., Gordon, Stephen P., and Ross-Gordon, Jovita M. **Supervision and Instructional Leadership a Developmental Approach**. 10th ed. New York: Pearson, 2017.
- Grace, A. F. Oladejo, Maruff Akinwale, and Oladejo, Muhideen Adewale. "Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria." **Journal of Learning for Development** 7, 2 (2020): 161.
- Hair, Joseph F., and others. **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: pearson education, 2014.
- Hemsworth, David., and others. "Examining Bass's Transformational Leadership in Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review." **The Journal of Applied Business Research** 29, 3 (May-June 2013): 860.

- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory Research, and Practice.** New York: McGraw-Hill, 2013.
- Indeed Editorial Team. **What Is Participative Management? Skills and Strategies.** Accessed April 24, 2022. Available from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/participative-management?from=careeradvice-US#1>
- Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. "Leadership." in **Contemporary Management.** 9th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016.
- Juneja, Prachi. **Participative Management.** Accessed April 1, 2022. Available from <https://www.managementstudyguide.com/participative-management.htm>
- Kaiser, Quoted in Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics.** New York: Haper & Row, 1983.
- Kinicki, Angelo. **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021.
- Korejan, Moradi M., and Shahbazi H. "An Analysis of the Transformational Leadership Theory." **Journal of Fundamental and Applied Sciences** 8, no. 3 (August 2016): 452.
- Kouni, Zacharo., and others. "Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece." **Journal of Education and Training Studies** 6, 10 (October 2018): 158.
- Kouzes, James M., and Posner Z. Barry. **The Leadership Challenge.** 6th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
- Likert, Rensis. **New Patterns of Management.** New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lunenburg, Fred C., and Allan Ornstein. "School Effectiveness and Productivity" in **Educational Administration: Concepts and Practices.** 7th ed. California: Sage, 2022.
- Lussier, Robert N., and Christopher F. Achua. **Leadership: Theory, Application, & Skill Development.** 6th ed. London: SAGE Publications, 2016.
- Mandela, Nelson. **The Official Exhibition Learning Resources, Introducing Nelson Mandela.** Accessed January 30, 2022. Available from [https://www.mpm.edu/sites/default/files/images/exhibitions/special/mandela/edu%20pdfs/Intro%20to%20Nelson%20Mandela%20\(Powerpoint\).pdf](https://www.mpm.edu/sites/default/files/images/exhibitions/special/mandela/edu%20pdfs/Intro%20to%20Nelson%20Mandela%20(Powerpoint).pdf)

- Mare, Jan. **Participative Management**. n.p., 2018.
- Marzano, Robert J. **Marzano Levels of School Effectiveness**. Accessed February 5, 2022. Available from <https://www.wyoleg.gov/InterimCommittee/2012/Z02MarzanoLevels.pdf>
- Mckinsey Global Institute. **Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation**. Accessed January 30, 2022. Available from <https://shorturl.asia/6Lk3X>
- Monika, Rolková., and Farkašová Viera, "The Features of Participative Management Style," **Procedia Economics and Finance** 23, (2015): 1383.
- Muhammad, Khan Zeb. "Participative Management in Modern Organizations Critical Review." **Sarhad Journal of Management Sciences** 2, 1 (June 2016): 27-32.
- Muliati., and others. "Elementary School Teachers Performance: How the Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy?." **International Journal of Social and Management Studies** 3, 1 (February 2022): 158.
- Naderan, R. "The Relationship between Participative Management and Employees' Motivation." **International Journal of Basic Sciences & Applied Research** 4, 4 (2015): 230-234.
- Niaz Ali. "Teachers' Perceptions of the Relationship between Principals' Instructional Leadership, School Culture, and School Effectiveness in Pakistan." **Education and Science** 42, 192 (2017): 407-425.
- Noor Azizah Zamir. "A Review of School Effectiveness Theory for School Improvement." **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 10, 3 (March 2020): 113-123.
- Northouse, Peter Guy. **Leadership: Theory and Practice**. 8th ed. California: SAGE, 2019.
- Ogbo, Ann I., and others. "Participative Management: Concept and Application in Fast Moving Consumer Goods Companies Sales Output in South East and South South Regions of Nigeria." **Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions** 6, 4 (November 2016): 1.

- Petkovska, Stefanovska-Miodraga. "Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry." **Serbian Journal of Management** 10, 1 (2015): 75.
- Preston C., and others "Conceptualizing Essential Components of Effective High Schools." **Leadership and Policy in Schools** 16, 4 (2017): 525.
- Robbins, Stephen P. **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- Robinson Ken, and Aronica Lou. **Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education**. New York: Viking, 2015.
- Rolková, Monika., and Farkašová Viera. "The Features of Participative Management Style." **Procedia Economics and Finance** 23 (2015): 1383-1387.
- Rowe, Glenn W., and Laura Guerrero. "Transformational Leadership." in **Cases in Leadership**. 5th ed. California: Sage Publications, 2019.
- Scheerens, Jaap. **Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base**. Dordrecht: Springer, 2016.
- Schuh, Sebastian C., and Klaus Jonas Snjezana Kovjanic. "Transformational Leadership and Performance: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Basic Needs Satisfaction and Work Engagement." **Journal of Occupational & Organizational Psychology** 86, 4 (December 2013): 543-555.
- Schumacker, Randall E., and Lomax, Richard G.. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 3rd ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010.
- Singha, Sovan Kumar. "Concept of School Effectiveness & Its Modern Trends of Research," Research Review." **International Journal of Multidisciplinary** 3, 8 (August 2018): 545-551.
- Stefano, Marcelo De. **School Effectiveness: The Role of the Principal in a Leadership Public Secondary School in Santa Fe Province**, Accessed May 1, 2022. Available from <https://www.proquest.com/openview/f7e7712b286dda8abbe2a3c729a8afe5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. California: Good Year Publishing, 1977.

- Stogdill, Ralph Melvin. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press, 1974.
- Swansburg, Russell C. **Management and Leadership for Nurse Managers**. 2nd ed. Boston: Jones and Bartlett, 1996.
- Tabachnick, Barbara G. and Fidell, Linda S. **Using Multivariate Statistics**. 5th ed. Boston: Pearson Education, 2007.
- Uprugina, Polina. "Theory and Methods of the Development of Participative Management of Students' Activity in Higher Educational Institutions." **Humanitarian** 1, no. 6 (2018).
- Uzzi, Jones. **Participle. Management: What It Is and Is Not**. Accessed March 1, 2022. Available from. <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- Warrilow, Steven. **Transformational Leadership Theory - the 4 Key Components in Leading Change & Managing Change**. Accessed May 1, 2022. Available from https://EzineArticle.com/?expert=Stephen_Warrilow
- Wasal, Khan., and others. "Community Involvement for School Effectiveness." **THE SPARK** 5, no. 1 (November 2020): 163.
- Yow Owusu-Agyeman. "Transformational Leadership and Innovation in Higher Education: A Participative Process Approach." **International Journal of Leadership in Education** 24, 5 (2021): 694-716.
- Yukl, Gary A., and William L. Gardner. **Leadership in Organizations**. 9th ed. Boston: Pearson Education, 2020.



ภาคผนวก



ที่ อว 8612.2/390



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 สิงหาคม 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร นายศานนท์ หวังสร้างบุญ

ด้วย นางพิมพ์กมลสว แก้วคำไสย์ รหัสนักศึกษา 630630019 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 1495 7800

ศึกษาศาสตร์
ศิลปากร

5 M องค์การองค์การสร้างสรรค์ มีความเป็นเลิศ
A มีความเป็นมืออาชีพด้านการศึกษาศาสตร์
R ราชบัณฑิตยสถาน
T E D U C

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย
เรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. นายศานนท์ หวังสร้างบุญ
ตำแหน่ง รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (ดูแลงานด้านการศึกษา)
2. พลเอกนิพัทธ์ ทองเล็ก
ตำแหน่ง ที่ปรึกษาผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (ดูแลงานด้านการศึกษา)
3. นายเกรียงไกร จงเจริญ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
4. ดร.บุษราคัม ศรีจันทร์
ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษเชี่ยวชาญ
หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศการพัฒนาลัทธิสุตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดการเรียนรู้
สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
5. ดร.พวงผกา แสงเงิน
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนพระยามนรวิฑูรราชศรีพิจิตร สำนักงานเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร



แบบสัมภาษณ์

งานวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการรวบรวมข้อมูลหรือข้อกระทงคำถาม เรื่องการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ การวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) เพื่อทราบผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีชุดของตัวแปรที่ศึกษาจำนวน 3 ชุด โดยในชุดที่ 1 ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารแบบมีส่วนร่วมจาก เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางพัฒนัสสา แก้วคำไสย์

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 08-1495-7800





ที่ อว 8612.2/514

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

10 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขออนุญาตระงับให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางพัฒนภัสสา แก้วคำไสย์ รหัสประจำตัว 630630019 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตระงับให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
เรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. รศ.ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ
 อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. รศ.ดร.สิริพัชร์ เจษฎาวิโรจน์
 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 โรงเรียนประชานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร
3. ดร.วรรณพร ศีลาขาว
 ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการเชี่ยวชาญ
 โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาบอนุสรณ์) สำนักงานเขตดอนเมือง
4. พันจ่าอากาศเอก ดร.บุรฉัตร คุ้มกลาง
 ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนวัดลำกระดาน สำนักงานเขตคลองสามวา
5. ดร.อธิคุณ สินธนาปัญญา
 ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยาลัยนวัตกรรมการชำนาญการพิเศษ
 สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
5	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
7	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
11	+1	+1	0	+1	+1	0.80	✓		
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
17	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
20	+1	+1	0	+1	+1	0.80	✓		
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
22	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
26	+1	+1	+1	+1	-1	0.60	✓		
27	0	0	+1	+1	0	0.40		✓	ความหมายเหมือนกับข้อ 28
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
29	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
32	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
33	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
35	0	+1	0	0	+1	0.40		✓	
36	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
37	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
38	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
41	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
42	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
43	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
44	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
45	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
46	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
47	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
48	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
49	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
50	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
51	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
52	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
53	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
54	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
55	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
56	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
57	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
58	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
59	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
60	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
61	0	+1	0	+1	0	0.40		✓	
62	0	+1	0	0	+1	0.40		✓	
63	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
64	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
65	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
66	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
67	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
68	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
69	0	+1	0	0	+1	0.40		✓	
70	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
71	0	+1	0	0	+1	0.40		✓	ความหมายเหมือนกับข้อ 67
72	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
73	0	+1	0	+1	0	0.40		✓	
74	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
75	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
76	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
77	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
78	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
79	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
80	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
81	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
82	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
83	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
84	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
85	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
86	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
87	0	+1	0	+1	0	0.40		✓	
88	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
89	0	+1	0	+1	0	0.40		✓	
90	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
91	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
92	0	+1	+1	+1	+1	0.80	✓		
93	0	+1	+1	+1	+1	0.80	✓		
94	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
95	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
96	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
97	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
98	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
99	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
100	0	0	+1	+1	0	0.40		✓	
101	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
102	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
103	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
104	0	+1	+1	+1	+1	0.80	✓		
105	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
106	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
107	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
108	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
109	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
110	0	+1	+1	+1	+1	0.80	✓		

หมายเหตุ ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะปรับแก้ไขข้อคำถามที่มีความหมายใกล้เคียงกันให้รวมเป็นข้อเดียวกัน คือข้อที่ 27 กับข้อที่ 28 และข้อที่ 71 กับข้อที่ 67 ส่วนข้อคำถามที่เหลืออีก 8 ข้อ ยังไม่เหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับปรุงข้อคำถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และตัดข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.50 ออกจำนวน 10 ข้อ โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าระหว่าง 0.60-1.00 จำนวน 100 ข้อ

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
8	0	+1	+1	+1	+1	0.80	✓		
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
10	0	+1	+1	+1	+1	0.80	✓		
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
15	0	+1	+1	+1	+1	0.80	✓		
16	+1	+1	+1	+1	0	0.80	✓		
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		

หมายเหตุ ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ผ่านเกณฑ์ จำนวน 20 ข้อ

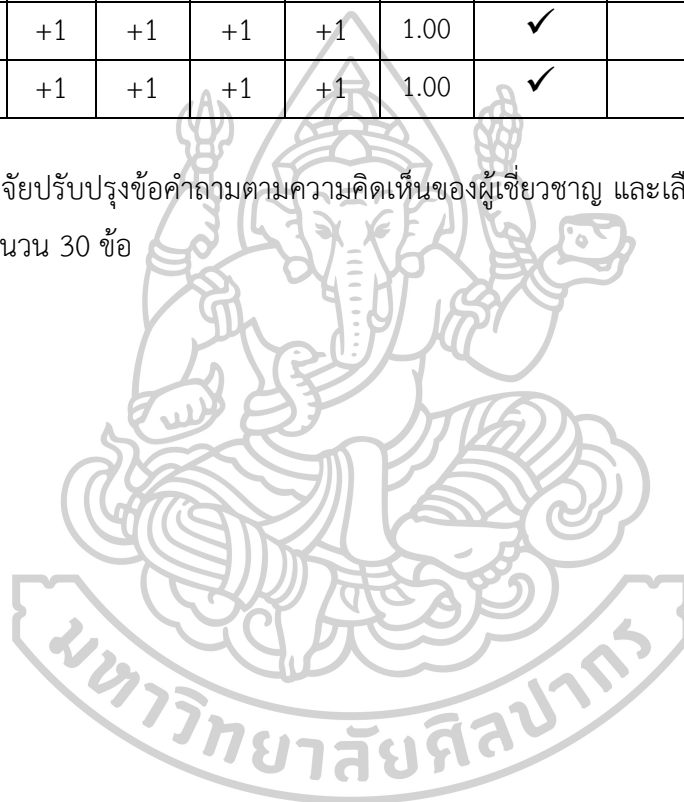
ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านประสิทธิผลโรงเรียน

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามด้านประสิทธิผลโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล		ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
28	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	✓		

หมายเหตุ ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ผ่านเกณฑ์ จำนวน 30 ข้อ





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย

เครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/514

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

10 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขออนุญาตให้ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางพัฒนภัสสา แก้วคำไสย์ รหัสประจำตัว 630630019 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป ปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

- | | |
|--|----------------------|
| 1. โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ | สำนักงานเขตจตุจักร |
| 2. โรงเรียนหนองจอกพิทยานุสรณ์ | สำนักงานเขตหนองจอก |
| 3. โรงเรียนสุเหร่าคลองแก้ว | สำนักงานเขตหนองจอก |
| 4. โรงเรียนบางเขน (ไว้สาตินุสรณ์) | สำนักงานเขตหลักสี่ |
| 5. โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ | สำนักงานเขตบางเขน |
| 6. โรงเรียนคลองก้านตัน (มีสุวรรณอนุสรณ์) | สำนักงานเขตสวนหลวง |
| 7. โรงเรียนประชาอุทิศ (จันทาอนุสรณ์) | สำนักงานเขตดอนเมือง |
| 8. โรงเรียนวัดลำกระดาน | สำนักงานเขตคลองสามวา |
| 9. โรงเรียนวัดบางน้ำชัน | สำนักงานเขตธนบุรี |
| 10. โรงเรียนแสงหิรัญวิทยา | สำนักงานเขตลาดกระบัง |



ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย

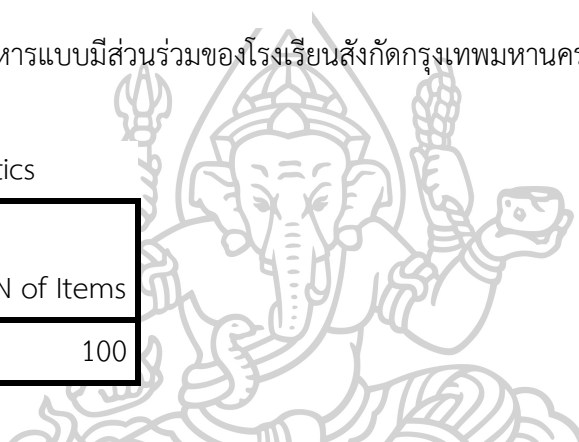
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	100



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	452.0000	1118.345	.654	.986
VAR00002	451.9333	1118.616	.672	.986
VAR00003	452.3333	1122.920	.398	.986
VAR00004	452.2667	1118.064	.495	.986
VAR00005	451.9667	1115.551	.751	.986
VAR00006	452.0333	1119.551	.610	.986
VAR00007	452.1667	1114.764	.555	.986
VAR00008	451.8667	1122.809	.576	.986
VAR00009	451.9333	1118.754	.667	.986

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00010	451.9667	1123.551	.505	.986
VAR00011	452.0667	1118.340	.642	.986
VAR00012	452.0333	1119.620	.608	.986
VAR00013	451.9000	1121.128	.610	.986
VAR00014	451.9333	1117.306	.713	.986
VAR00015	452.0333	1122.033	.536	.986
VAR00016	452.2000	1121.269	.498	.986
VAR00017	452.1333	1119.637	.534	.986
VAR00018	452.0333	1113.689	.695	.986
VAR00019	452.1333	1113.292	.636	.986
VAR00020	452.0333	1120.930	.569	.986
VAR00021	452.1000	1118.714	.629	.986
VAR00022	452.1000	1114.921	.658	.986
VAR00023	452.1333	1115.568	.581	.986
VAR00024	452.2333	1111.426	.697	.986
VAR00025	451.8667	1125.154	.498	.986
VAR00026	451.8333	1123.178	.590	.986
VAR00027	452.0333	1118.171	.576	.986
VAR00028	452.0000	1120.276	.525	.986
VAR00029	452.3000	1113.114	.618	.986
VAR00030	452.1333	1113.016	.709	.986
VAR00031	452.1000	1112.990	.709	.986
VAR00032	452.1000	1113.403	.698	.986
VAR00033	451.9333	1120.409	.615	.986
VAR00034	452.0667	1116.754	.610	.986
VAR00035	452.1667	1112.626	.724	.986
VAR00036	451.9333	114.547	.800	.986

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00037	451.9667	1117.964	.677	.986
VAR00038	452.1333	1118.326	.515	.986
VAR00039	451.9667	1113.757	.807	.986
VAR00040	452.0667	1112.616	.813	.986
VAR00041	452.2667	1112.892	.670	.986
VAR00042	452.0333	1117.826	.662	.986
VAR00043	452.0667	1113.168	.705	.986
VAR00044	451.9333	1114.409	.804	.986
VAR00045	451.8000	1122.097	.665	.986
VAR00046	452.1667	1116.626	.617	.986
VAR00047	452.0667	1113.857	.687	.986
VAR00048	452.1333	1113.016	.801	.986
VAR00049	452.0333	1119.068	.625	.986
VAR00050	452.1333	1112.326	.728	.986
VAR00051	452.1333	1115.913	.714	.986
VAR00052	451.9000	1121.886	.586	.986
VAR00053	451.9000	1115.403	.795	.986
VAR00054	452.0667	1116.271	.623	.986
VAR00055	451.9667	1114.861	.773	.986
VAR00056	452.0000	1113.931	.788	.986
VAR00057	451.8333	1119.178	.730	.986
VAR00058	451.8667	1118.257	.729	.986
VAR00059	452.0667	1113.306	.792	.986
VAR00060	452.0333	1111.964	.838	.986
VAR00061	452.1000	1117.886	.654	.986
VAR00062	452.0667	1113.444	.788	.986
VAR00063	452.2000	1116.028	.639	.986

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00064	452.0667	1114.823	.747	.986
VAR00065	452.0333	1112.447	.823	.986
VAR00066	452.0000	1113.172	.811	.986
VAR00067	452.1333	1115.223	.735	.986
VAR00068	452.3000	1117.252	.639	.986
VAR00069	452.1333	1116.120	.708	.986
VAR00070	452.1667	1114.695	.756	.986
VAR00071	452.1333	1120.257	.585	.986
VAR00072	452.0667	1113.651	.693	.986
VAR00073	452.1333	1118.740	.630	.986
VAR00074	452.0333	1115.344	.736	.986
VAR00075	451.8000	1130.510	.355	.986
VAR00076	451.8667	1123.223	.484	.986
VAR00077	451.9667	1122.654	.533	.986
VAR00078	452.1333	1118.947	.624	.986
VAR00079	452.1333	1116.809	.688	.986
VAR00080	451.9667	1120.585	.524	.986
VAR00081	451.8333	1125.799	.499	.986
VAR00082	451.9000	1122.852	.554	.986
VAR00083	451.9000	1120.645	.543	.986
VAR00084	452.0000	1110.069	.799	.986
VAR00085	451.9000	1119.886	.650	.986
VAR00086	452.1333	1118.257	.517	.986
VAR00087	452.0000	1118.552	.648	.986
VAR00088	451.9333	1120.202	.622	.986
VAR00089	452.0333	1122.516	.522	.986

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00090	451.9000	1118.369	.699	.986
VAR00091	452.0333	1115.620	.728	.986
VAR00092	452.0667	1119.030	.622	.986
VAR00093	452.1000	1114.783	.746	.986
VAR00094	452.2667	1120.547	.534	.986
VAR00095	451.8333	1121.868	.636	.986
VAR00096	451.8667	1120.878	.641	.986
VAR00097	451.8333	1122.902	.600	.986
VAR00098	451.8333	1122.764	.605	.986
VAR00099	451.9000	1119.541	.661	.986
VAR00100	452.1667	1135.040	.098	.986



Reliability ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00101	88.5000	44.879	.682	.952
VAR00102	88.2333	44.944	.701	.952
VAR00103	88.2000	45.062	.703	.952
VAR00104	88.2333	44.323	.803	.950
VAR00105	88.2000	44.786	.750	.951
VAR00106	88.2333	44.875	.712	.951
VAR00107	88.3667	44.792	.682	.952
VAR00108	88.2333	44.461	.780	.950
VAR00109	88.2000	44.648	.773	.951
VAR00110	88.2333	44.185	.826	.950
VAR00111	88.3000	44.424	.754	.951
VAR00112	88.2000	45.407	.646	.952
VAR00113	88.2333	46.392	.468	.955
VAR00114	88.2667	44.409	.770	.951
VAR00115	88.3000	45.528	.581	.953
VAR00116	88.4333	44.737	.604	.953
VAR00117	88.2000	44.855	.738	.951
VAR00118	88.2000	45.200	.680	.952
VAR00119	88.1667	45.730	.616	.953
VAR00120	88.1667	45.247	.699	.952

Reliability ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00121	136.8667	92.809	.759	.965
VAR00122	136.7667	94.461	.659	.966
VAR00123	136.7333	94.961	.641	.966
VAR00124	136.7667	93.771	.749	.965
VAR00125	136.7000	95.321	.652	.966
VAR00126	136.7000	95.183	.673	.966
VAR00127	136.7667	93.426	.794	.965
VAR00128	136.7000	95.183	.673	.966
VAR00129	136.7333	95.444	.574	.966
VAR00130	136.7000	95.114	.683	.965
VAR00131	136.8333	92.971	.769	.965
VAR00132	136.9333	91.789	.727	.965
VAR00133	136.8667	94.189	.517	.967
VAR00134	136.9000	92.645	.755	.965
VAR00135	137.0000	92.690	.624	.966
VAR00136	136.9667	92.378	.753	.965
VAR00137	137.0667	91.030	.777	.965
VAR00138	137.1667	92.971	.493	.968
VAR00139	136.9333	93.099	.687	.965
VAR00140	136.8667	92.602	.783	.965

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00141	136.8667	94.051	.616	.966
VAR00142	136.9333	91.306	.774	.965
VAR00143	136.8000	94.441	.624	.966
VAR00144	136.9000	91.541	.683	.966
VAR00145	136.7333	94.616	.689	.965
VAR00146	136.8333	93.868	.662	.965
VAR00147	136.7667	94.185	.695	.965
VAR00148	136.9333	91.237	.893	.964
VAR00149	136.8667	91.637	.895	.964
VAR00150	136.8333	93.178	.744	.965

Reliability แบบสอบถามทั้งฉบับ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	150

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	686.4667	2145.637	.622	.989
VAR00002	686.4000	2145.283	.655	.989
VAR00003	686.8000	2151.131	.389	.989
VAR00004	686.7333	2146.271	.456	.989
VAR00005	686.4333	2140.254	.752	.989
VAR00006	686.5000	2148.879	.545	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00007	686.6333	2143.275	.491	.989
VAR00008	686.3333	2151.195	.557	.989
VAR00009	686.4000	2143.421	.697	.989
VAR00010	686.4333	2152.668	.477	.989
VAR00011	686.5333	2146.602	.590	.989
VAR00012	686.5000	2147.914	.566	.989
VAR00013	686.3667	2150.102	.562	.989
VAR00014	686.4000	2144.731	.668	.989
VAR00015	686.5000	2151.914	.480	.989
VAR00016	686.6667	2148.575	.493	.989
VAR00017	686.6000	2148.662	.484	.989
VAR00018	686.5000	2138.603	.679	.989
VAR00019	686.6000	2134.800	.678	.989
VAR00020	686.5000	2144.672	.636	.989
VAR00021	686.5667	2143.564	.654	.989
VAR00022	686.5667	2137.978	.686	.989
VAR00023	686.6000	2141.007	.571	.989
VAR00024	686.7000	2136.493	.664	.989
VAR00025	686.3333	2155.057	.464	.989
VAR00026	686.3000	2149.390	.628	.989
VAR00027	686.5000	2149.155	.477	.989
VAR00028	686.4667	2148.878	.487	.989
VAR00029	686.7667	2139.564	.575	.989
VAR00030	686.6000	2138.731	.673	.989
VAR00031	686.5667	2137.357	.698	.989
VAR00032	686.5667	2138.461	.677	.989
VAR00033	686.4000	2146.869	.619	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00034	686.5333	2140.395	.641	.989
VAR00035	686.6333	2136.999	.710	.989
VAR00036	686.4000	2141.559	.740	.989
VAR00037	686.4333	2147.220	.598	.989
VAR00038	686.6000	2145.834	.487	.989
VAR00039	686.4333	2139.013	.780	.989
VAR00040	686.5333	2136.809	.800	.989
VAR00041	686.7333	2137.651	.653	.989
VAR00042	686.5000	2146.259	.602	.989
VAR00043	686.5333	2139.844	.652	.989
VAR00044	686.4000	2141.145	.749	.989
VAR00045	686.2667	2148.340	.692	.989
VAR00046	686.6333	2142.861	.597	.989
VAR00047	686.5333	2137.499	.696	.989
VAR00048	686.6000	2135.903	.820	.989
VAR00049	686.5000	2145.776	.612	.989
VAR00050	686.6000	2134.455	.755	.989
VAR00051	686.6000	2141.352	.703	.989
VAR00052	686.3667	2149.413	.578	.989
VAR00053	686.3667	2139.689	.805	.989
VAR00054	686.5333	2145.568	.543	.989
VAR00055	686.4333	2142.530	.702	.989
VAR00056	686.4667	2139.982	.746	.989
VAR00057	686.3000	2147.528	.675	.989
VAR00058	686.3333	2146.092	.680	.989
VAR00059	686.5333	2139.154	.750	.989
VAR00060	686.5000	2135.776	.828	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00061	686.5667	2144.116	.642	.989
VAR00062	686.5333	2137.568	.784	.989
VAR00063	686.6667	2141.816	.623	.989
VAR00064	686.5333	2140.809	.714	.989
VAR00065	686.5000	2139.155	.755	.989
VAR00066	686.4667	2140.051	.744	.989
VAR00067	686.6000	2142.593	.676	.989
VAR00068	686.7667	2145.357	.585	.989
VAR00069	686.6000	2143.628	.654	.989
VAR00070	686.6333	2139.964	.738	.989
VAR00071	686.6000	2146.800	.586	.989
VAR00072	686.5333	2139.016	.667	.989
VAR00073	686.6000	2145.076	.623	.989
VAR00074	686.5000	2138.741	.764	.989
VAR00075	686.2667	2158.754	.415	.989
VAR00076	686.3333	2146.437	.578	.989
VAR00077	686.4333	2145.840	.628	.989
VAR00078	686.6000	2145.559	.613	.989
VAR00079	686.6000	2142.800	.672	.989
VAR00080	686.4333	2144.323	.582	.989
VAR00081	686.3000	2154.286	.504	.989
VAR00082	686.3667	2149.757	.570	.989
VAR00083	686.3667	2146.930	.553	.989
VAR00084	686.4667	2134.395	.767	.989
VAR00085	686.3667	2147.482	.623	.989
VAR00086	686.6000	2144.662	.508	.989
VAR00087	686.4667	2145.430	.627	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00088	686.4000	2146.524	.627	.989
VAR00089	686.5000	2148.879	.545	.989
VAR00090	686.3667	2143.964	.705	.989
VAR00091	686.5000	2140.948	.716	.989
VAR00092	686.5333	2145.016	.624	.989
VAR00093	686.5667	2141.495	.698	.989
VAR00094	686.7333	2149.099	.498	.989
VAR00095	686.3000	2148.010	.663	.989
VAR00096	686.3333	2146.782	.663	.989
VAR00097	686.3000	2147.183	.683	.989
VAR00098	686.3000	2147.597	.673	.989
VAR00099	686.3667	2145.275	.675	.989
VAR00100	686.6333	2165.344	.129	.989
VAR00101	686.6667	2143.471	.670	.989
VAR00102	686.4000	2149.628	.557	.989
VAR00103	686.3667	2144.585	.691	.989
VAR00104	686.4000	2144.731	.668	.989
VAR00105	686.3667	2144.240	.699	.989
VAR00106	686.4000	2152.386	.495	.989
VAR00107	686.5333	2151.223	.492	.989
VAR00108	686.4000	2144.662	.669	.989
VAR00109	686.3667	2148.033	.610	.989
VAR00110	686.4000	2145.559	.649	.989
VAR00111	686.4667	2152.395	.475	.989
VAR00112	686.3667	2152.999	.495	.989
VAR00113	686.4000	2149.283	.565	.989
VAR00114	686.4333	2146.254	.619	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00115	686.4667	2148.602	.558	.989
VAR00116	686.6000	2153.628	.390	.989
VAR00117	686.3667	2146.447	.647	.989
VAR00118	686.3667	2142.930	.729	.989
VAR00119	686.3333	2155.264	.459	.989
VAR00120	686.3333	2151.471	.550	.989
VAR00121	686.3667	2146.171	.654	.989
VAR00122	686.2667	2158.271	.428	.989
VAR00123	686.2333	2155.495	.539	.989
VAR00124	686.2667	2153.444	.556	.989
VAR00125	686.2000	2156.097	.573	.989
VAR00126	686.2000	2158.372	.502	.989
VAR00127	686.2667	2150.202	.643	.989
VAR00128	686.2000	2160.234	.444	.989
VAR00129	686.2333	2155.909	.527	.989
VAR00130	686.2000	2155.200	.601	.989
VAR00131	686.3333	2150.644	.570	.989
VAR00132	686.4333	2147.151	.527	.989
VAR00133	686.3667	2151.895	.452	.989
VAR00134	686.4000	2145.697	.646	.989
VAR00135	686.5000	2144.603	.564	.989
VAR00136	686.4667	2148.740	.555	.989
VAR00137	686.5667	2145.357	.546	.989
VAR00138	686.6667	2155.540	.297	.989
VAR00139	686.4333	2141.564	.723	.989
VAR00140	686.3667	2144.240	.699	.989
VAR00141	686.3667	2148.171	.607	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00142	686.4333	2145.289	.563	.989
VAR00143	686.3000	2149.252	.631	.989
VAR00144	686.4000	2143.352	.550	.989
VAR00145	686.2333	2151.220	.661	.989
VAR00146	686.3333	2151.954	.538	.989
VAR00147	686.2667	2149.651	.657	.989
VAR00148	686.4333	2140.737	.742	.989
VAR00149	686.3667	2143.551	.715	.989
VAR00150	686.3333	2146.851	.661	.989





แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) เพื่อทราบผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 3) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ และเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางพัฒนัสสา แก้วคำไสย์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 08-1495-7800

แบบสอบถามการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ 1. <input type="checkbox"/> ชาย 2. <input type="checkbox"/> หญิง	[]
2	อายุ 1. <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 31 ปี 2. <input type="checkbox"/> 31-40 ปี 3. <input type="checkbox"/> 41-50 ปี 4. <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	[]
3	ระดับการศึกษา 1. <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี 3. <input type="checkbox"/> ปริญญาโท 4. <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[]
4	ตำแหน่ง 1. <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3. <input type="checkbox"/> กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน)	[]
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) 1. <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี 2. <input type="checkbox"/> 5-10 ปี 3. <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	[]

ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

- คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้
- ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อยที่สุด
- ระดับที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อย
- ระดับที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง
- ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมาก
- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมากที่สุด

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
2	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน					
3	การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์					
4	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล					
5	การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
6	การมีส่วนร่วมในการวางแผน					
7	การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ					
8	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
9	การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
10	การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร					
11	การกระจายอำนาจในการบริหาร					
12	การมีอิสระในการปฏิบัติงาน					
13	ความไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน					
14	การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ					

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
15	การทำงานแบบประชาธิปไตย					
16	การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย					
17	การสื่อสารสองทาง					
18	การสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีช่องทางที่เหมาะสม					
19	การได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และผู้นำชุมชน					
20	การให้ข้อมูลข่าวสารและเปิดเผยข้อมูล					
21	การรับฟังความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
22	การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน					
23	การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ					
24	การมีค่านิยมและเป้าหมายเดียวกัน					
25	การทำงานเป็นทีม					
26	การมีภาวะผู้นำของครูและผู้บริหาร					
27	การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
28	การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
29	การระดมทรัพยากรทางการศึกษา					
30	การใช้เทคโนโลยีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์					
31	การพัฒนาทีมงาน					
32	การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ					
33	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง					
34	การมอบอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจ					
35	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
36	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน					
37	การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร					
38	การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายโรงเรียน					
39	ความผูกพันกับองค์กรและพึงพอใจในงาน					
40	การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
41	การเสริมพลังอำนาจ					
42	การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน					

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
43	การประชาสัมพันธ์และสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ					
44	การสนับสนุนให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม					
45	ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร					
46	การร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้					
47	การร่วมกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน					
48	การสร้างการรับรู้และทัศนคติที่ดี					
49	การสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจร่วมกัน					
50	การนำข้อมูลสารสนเทศไปปรับปรุงการบริหารงาน					
51	การมีส่วนร่วมตรวจสอบผลสำเร็จของการดำเนินงาน					
52	การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
53	การมีความใกล้ชิดและรับฟังกันด้วยความเต็มใจ					
54	การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
55	การแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน					
56	การใช้ศักยภาพของบุคคลและกลุ่ม					
57	การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
58	การเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาแนวคิดและให้ข้อเสนอแนะ					
59	การร่วมกันบริหารงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
60	การยอมรับบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน					
61	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเครือข่ายผู้ประกอบการ					
62	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน					
63	การดำเนินงานในรูปองค์คณะบุคคล					
64	การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปใช้					
65	การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ					
66	การส่งเสริมความสามารถและความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล					
67	การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
68	การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทนผู้ประกอบการชุมชน					
69	การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น					
70	การทำงานเชิงรุก					

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
71	การใช้สื่อเทคโนโลยีและช่องทางการสื่อสารออนไลน์					
72	การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม					
73	การรับฟังความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง					
74	การมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ					
75	การมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน					
76	การร่วมกันชื่นชมความสำเร็จขององค์กร					
77	การใช้กระบวนการ PDCA ในการทำงาน					
78	การมีส่วนร่วมในการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา					
79	การระดมสมองและความรู้ในการพัฒนานักเรียน					
80	บุคลากรมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กร					
81	การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
82	การสร้างการยอมรับและสร้างมิตร					
83	การเคารพซึ่งกันและกัน					
84	การสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
85	บุคคลสำคัญในชุมชนร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา					
86	ผู้นำชุมชนติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา					
87	ผู้นำทางศาสนาสนับสนุนทรัพยากรและทุนการศึกษา					
88	การทำงานร่วมกันตามนโยบาย					
89	การมีส่วนร่วมสนับสนุนของเครือข่ายผู้ปกครอง					
90	การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน					
91	ชุมชนร่วมพัฒนาลักษณะทางกายภาพของโรงเรียน					
92	ความใกล้ชิดของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
93	การแสวงหาความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก					
94	การสนับสนุนของศิษย์เก่า					
95	ความตั้งใจและเสียสละของครูและผู้บริหาร					
96	การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่น					
97	การบริหารงานโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล					

ข้อ	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
98	การมีความยุติธรรมและจริงใจ					
99	การใช้อำนาจตามขอบเขต					
100	การอุปถัมภ์ของผู้มีชื่อเสียงในท้องถิ่น					



ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

- ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อยที่สุด
- ระดับที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อย
- ระดับที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง
- ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมาก
- ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี						
1	เป็นผู้มีบารมีและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2	มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง					
3	เป็นที่เคารพศรัทธาของผู้ร่วมงาน					
4	สร้างการยอมรับนับถือและไว้วางใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	มีวิสัยทัศน์และดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
6	สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร					
7	แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก					
8	การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จเหนือความคาดหมาย					
9	ให้ขวัญกำลังใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา					
10	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การกระตุ้นทางปัญญา						
11	ใช้หลักการและเหตุผล					
12	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง					
13	ส่งเสริมให้เกิดการใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์					
14	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทในการคิด แก้ปัญหา และพัฒนางาน					
15	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
16	เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล					
17	รับฟังและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
18	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
19	เป็นที่เล็ง ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล					
20	จัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เหมาะสม					

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใส่

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับน้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมาก

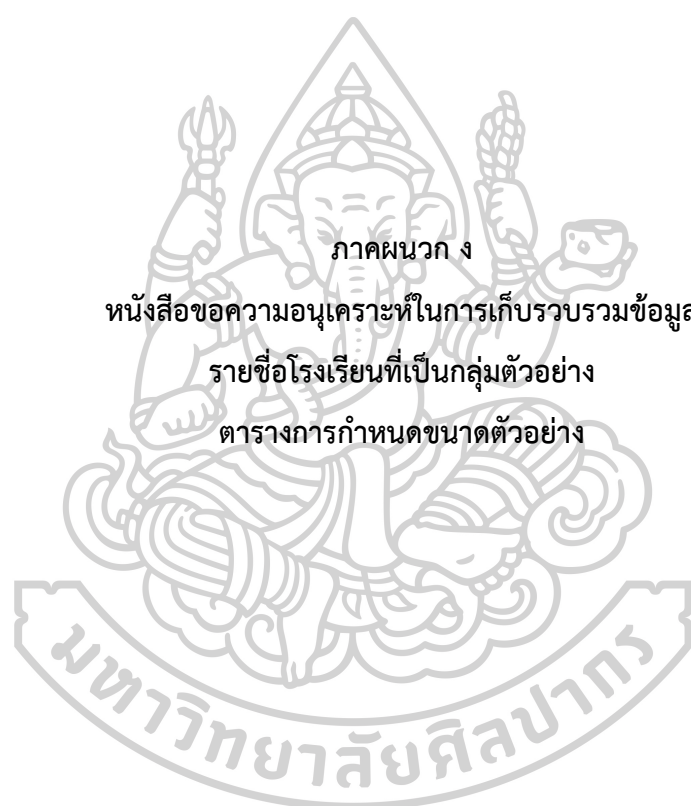
ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในระดับมากที่สุด

ข้อ	ประสิทธิภาพโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย						
1	บริเวณโรงเรียนสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยและปลอดภัย					
2	มีมาตรการป้องกันอันตรายและโรคติดต่อในโรงเรียน					
3	มีการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน					
4	มีอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้เพียงพอเอื้อต่อการเรียนรู้					
พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน						
5	ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
6	มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการที่ชัดเจน					
7	มีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน					
8	มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ					
9	บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามพันธกิจ					
มีภาวะผู้นำทางการสอน						
10	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการสอนที่มีประสิทธิภาพและนิเทศการสอน					

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
มีภาวะผู้นำทางการสอน(ต่อ)						
11	ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
12	ครูนำผลการประเมินมาพัฒนาการเรียนการสอน					
13	โรงเรียนรายงานผลการเรียนให้นักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทราบ					
มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง						
14	ครูแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถและพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ					
15	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด					
16	นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์					
17	นักเรียนมีระเบียบวินัยและมีทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิต					
18	โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและได้รับรางวัลเป็นที่ประจักษ์					
ทุ่มเทเวลาในการทำงาน						
19	ครูและบุคลากรมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ					
20	ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข					
21	ครูและบุคลากรทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียน					
22	เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมเพื่อฝึกฝนทักษะพื้นฐาน					
มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ						
23	มีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรสถานศึกษา					
24	มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนรายบุคคล					
25	มีการตรวจสอบทบทวนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี					
26	มีการจัดโครงสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก					

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง						
27	โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน					
28	ผู้ปกครองและชุมชนพึงพอใจและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
29	คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน					
30	ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนสำคัญในการช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ					





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตารางการกำหนดขนาดตัวอย่าง



ที่ อว 8612.2/ 525

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ด้วย นางพัฒนัสสา แก้วคำไสย์ รหัสประจำตัว 630630019 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกรรมการสถานศึกษา (ผู้เป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน) ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 96 โรงเรียน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สำนักงานเขต
โรงเรียนขนาดเล็ก		
1	โรงเรียนวัดลาดบัวขาว	สำนักงานเขตสะพานสูง
2	โรงเรียนสุเหร่าลำนายโส	สำนักงานเขตลาดกระบัง
3	โรงเรียนวัดเศวตฉัตร	สำนักงานเขตคลองสาน
4	โรงเรียนพูนสิน (เพชรสุขอุปถัมภ์)	สำนักงานเขตพระโขนง
5	โรงเรียนวัดยานนาวา	สำนักงานเขตสาทร
6	โรงเรียนสุเหร่าบ้านดอน	สำนักงานเขตวัฒนา
7	โรงเรียนวัดใหม่ช่องลม	สำนักงานเขตห้วยขวาง
8	โรงเรียนวัดดิศสงสาราม	สำนักงานเขตราชเทวี
9	โรงเรียนวัดมะกอก (วิสุทธิวิทยาการ)	สำนักงานเขตตลิ่งชัน
10	โรงเรียนวัดดวงแข	สำนักงานเขตปทุมวัน
11	โรงเรียนวัดปทุมคงคา	สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์
12	โรงเรียนวัดราชบูรณะ	สำนักงานเขตพระนคร
13	โรงเรียนวัดสุวรรณาราม	สำนักงานเขตบางกอกน้อย
14	โรงเรียนวัดนาคกลาง	สำนักงานเขตบางกอกใหญ่
15	โรงเรียนสุเหร่าทับช้าง	สำนักงานเขตประเวศ
16	โรงเรียนงามมานะ (แผน-ทับอุทิศ)	สำนักงานเขตประเวศ
17	โรงเรียนวัดเทวสุนทร	สำนักงานเขตจตุจักร
18	โรงเรียนบ้านลาดพร้าว	สำนักงานเขตจตุจักร
19	โรงเรียนวัดโคกนอน	สำนักงานเขตภาษีเจริญ
20	โรงเรียนวัดทองศาลางาม	สำนักงานเขตภาษีเจริญ
21	โรงเรียนวัดแก้วแจ่มฟ้า	สำนักงานเขตบางรัก
22	โรงเรียนวัดมหาพฤฒาราม	สำนักงานเขตบางรัก
23	โรงเรียนวัดมกุฏกษัตริยาราม	สำนักงานเขตพระนคร
24	โรงเรียนราชบพิธ	สำนักงานเขตพระนคร
25	โรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร	สำนักงานเขตดุสิต
26	โรงเรียนวัดเทวราชกุญชร	สำนักงานเขตดุสิต
27	โรงเรียนสุโขทัย	สำนักงานเขตดุสิต

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สำนักงานเขต
28	โรงเรียนสุเหร่าคลองสี่	สำนักงานเขตคลองสามวา
29	โรงเรียนกลางคลองสอง	สำนักงานเขตคลองสามวา
30	โรงเรียนวัดศรีสุข (แย้มเขื่อนอุบลรัตน์)	สำนักงานเขตคลองสามวา
31	โรงเรียนประชานุกูล (ข้าสนิทอนุเคราะห์)	สำนักงานเขตสายไหม
32	โรงเรียนออเงิน (อ่อนหมอนุสรณ์)	สำนักงานเขตสายไหม
33	โรงเรียนพรพระร่วงประสิทธิ์	สำนักงานเขตสายไหม
34	โรงเรียนสุเหร่าบางชัน	สำนักงานเขตมีนบุรี
35	โรงเรียนศาลาคู่	สำนักงานเขตมีนบุรี
36	โรงเรียนคลองสองต้นนุ่น	สำนักงานเขตมีนบุรี
37	โรงเรียนคลองสาม	สำนักงานเขตมีนบุรี
38	โรงเรียนลำเจดีย์	สำนักงานเขตหนองจอก
39	โรงเรียนสุเหร่าสนามกลางลำ	สำนักงานเขตหนองจอก
40	โรงเรียนนิลราษฎร์อุปถัมภ์	สำนักงานเขตหนองจอก
41	โรงเรียนสุเหร่าคลองสี่บ่อ	สำนักงานเขตหนองจอก
42	โรงเรียนผลสร้างเรือง	สำนักงานเขตหนองจอก
43	โรงเรียนสามแยกท่าไข่	สำนักงานเขตหนองจอก
44	โรงเรียนลำผักชี	สำนักงานเขตหนองจอก
45	โรงเรียนศิริวังวิทยาการ	สำนักงานเขตหนองจอก
46	โรงเรียนคารีอุปถัมภ์	สำนักงานเขตหนองจอก
47	โรงเรียนหลวงแพ่ง (บำรุงรัฐกิจ)	สำนักงานเขตหนองจอก
48	โรงเรียนลำบุหรีพวง	สำนักงานเขตหนองจอก
โรงเรียนขนาดกลาง		
49	โรงเรียนวัดพระยาสุเรนทร์	สำนักงานเขตคลองสามวา
50	โรงเรียนประชานิเวศน์	สำนักงานเขตจตุจักร
51	โรงเรียนวัดเบญจมบพิตร	สำนักงานเขตดุสิต
52	โรงเรียนวัดไผ่ตัน	สำนักงานเขตพญาไท
53	โรงเรียนบางมด (ตันเปาว์วิทยาการ)	สำนักงานเขตทุ่งครุ
54	โรงเรียนลอยสายอนุสรณ์	สำนักงานเขตลาดพร้าว

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สำนักงานเขต
55	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	สำนักงานเขตบางแค
56	โรงเรียนรุ่งเรืองอุปถัมภ์	สำนักงานเขตบางนา
57	โรงเรียนวัดนวลจันทร์	สำนักงานเขตบึงกุ่ม
58	โรงเรียนสุเหร่าห้วยหมากน้อย	สำนักงานเขตบางกะปิ
59	โรงเรียนบ้านบัวมล (เจริญราษฎร์อุทิศ)	สำนักงานเขตบางเขน
60	โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม	สำนักงานเขตบางเขน
61	โรงเรียนทุ่งสองห้อง (คุปต์ชฐีราษฎร์อุทิศ)	สำนักงานเขตหลักสี่
62	โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา 2	สำนักงานเขตหลักสี่
63	โรงเรียนวัดช่องลม	สำนักงานเขตยานนาวา
64	โรงเรียนวัดดอกไม้	สำนักงานเขตยานนาวา
65	โรงเรียนพหลโยธิน (พวงเจริญอุปถัมภ์)	สำนักงานเขตดอนเมือง
66	โรงเรียนเปรมประชา	สำนักงานเขตดอนเมือง
67	โรงเรียนบ้านเกาะ	สำนักงานเขตมีนบุรี
68	โรงเรียนวัดแสนสุข	สำนักงานเขตมีนบุรี
69	โรงเรียนวัดบำเพ็ญเหนือ	สำนักงานเขตมีนบุรี
70	โรงเรียนบ้านลำต้นกล้วย	สำนักงานเขตหนองจอก
71	โรงเรียนสุเหร่าลำแขก	สำนักงานเขตหนองจอก
72	โรงเรียนบ้านเจียรดับ	สำนักงานเขตหนองจอก
73	โรงเรียนวัดพระยาปลา	สำนักงานเขตหนองจอก
โรงเรียนขนาดใหญ่		
74	โรงเรียนประชากรราษฎร์อุปถัมภ์วิทยา	สำนักงานเขตคลองสามวา
75	โรงเรียนวัดแป้นทอง	สำนักงานเขตคลองสามวา
76	โรงเรียนบางชัน (ปลื้มวิทยานุสรณ์)	สำนักงานเขตคลองสามวา
77	โรงเรียนมีนบุรี	สำนักงานเขตมีนบุรี
78	โรงเรียนวัดเกาะสุวรรณาราม	สำนักงานเขตสายไหม
79	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย	สำนักงานเขตสายไหม
80	โรงเรียนสุวิทย์เสรีอนุสรณ์	สำนักงานเขตประเวศ
81	โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม	สำนักงานเขตภาษีเจริญ

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	สำนักงานเขต
82	โรงเรียนนาหลวง	สำนักงานเขตทุ่งครุ
83	โรงเรียนวัดบางปะกอก	สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ
84	โรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร	สำนักงานเขตบางบอน
85	โรงเรียนมัธยมปุณณวาส	สำนักงานเขตทวีวัฒนา
86	โรงเรียนวัดหนองแขม (สหราษฎร์บูรณะ)	สำนักงานเขตหนองแขม
87	โรงเรียนสามเสนนอก (ประชาราษฎร์อนุกุล)	สำนักงานเขตดินแดง
88	โรงเรียนวิชูทิศ	สำนักงานเขตดินแดง
89	โรงเรียนวัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)	สำนักงานเขตดอนเมือง
90	โรงเรียนบำรุงรวิวรรณวิทยา (ทุ่งสีกัน)	สำนักงานเขตดอนเมือง
91	โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ	สำนักงานเขตบางกะปิ
92	โรงเรียนบ้านบางกะปิ	สำนักงานเขตบางกะปิ
93	โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา 1	สำนักงานเขตหลักสี่
94	โรงเรียนวัดหนองจอก (ภักตินรเศรษฐ)	สำนักงานเขตหนองจอก
95	โรงเรียนสุเหร่าหะยีมิณา	สำนักงานเขตหนองจอก
96	โรงเรียนประชาราษฎร์บำเพ็ญ	สำนักงานเขตห้วยขวาง

ตารางการกำหนดขนาดตัวอย่าง

การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวคิดของ James E. Bartlett, II, Joe W. Kotrlik, and Chadwick C. Higgins

Table 1: Table for Determining Minimum Returned Sample Size for a Given Population Size for Continuous and Categorical Data

Population size	Sample size					
	Continuous data (margin of error=.03)			Categorical data (margin of error=.05)		
	alpha=.10 $t=1.65$	alpha=.05 $t=1.96$	alpha=.01 $t=2.58$	p=.50 $t=1.65$	p=.50 $t=1.96$	p=.50 $t=2.58$
100	46	55	68	74	80	87
200	59	75	102	116	132	154
300	65	85	123	143	169	207
400	69	92	137	162	196	250
500	72	96	147	176	218	286
600	73	100	155	187	235	316
700	75	102	161	196	249	341
800	76	104	166	203	260	363
900	76	105	170	209	270	382
1,000	77	106	173	213	278	399
1,500	79	110	183	230	306	461
2,000	83	112	189	239	323	499
4,000	83	119	198	254	351	570
6,000	83	119	209	259	362	598
8,000	83	119	209	262	367	613
10,000	83	119	209	264	370	623

NOTE: The margins of error used in the table were .03 for continuous data and .05 for categorical data. Researchers may use this table if the margin of error shown is appropriate for their study; however, the appropriate sample size must be calculated if these error rates are not appropriate. Table developed by Bartlett, Kotrlik, & Higgins.

ที่มา: James E. Bartlett, Joe W. Kotrlik, and Chadwick C. Higgins, "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research," *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 19, 1 (2001): 48.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางพัฒนัสสา แก้วคำไสย์
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2534 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
	พ.ศ. 2537 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล จังหวัดร้อยเอ็ด
	พ.ศ. 2543 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิชาเอกการตลาด โรงเรียนสารสาสน์บริหารธุรกิจกนกอนุสรณ์ กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2545 ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกมัธยมศึกษา-สังคมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
	พ.ศ. 2545 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2549 ปริญญาโท การจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2563 กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม