

# รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน\*

## A MODEL OF DEVELOPING SCHOOL EFFECTIVENESS FOR LARGE-SIZED SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION



นิตยา มั่นชำนาญ\*\*

ผศ.ดร. ลิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์\*\*\*

ดร. สุขุม มูลเมือง\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 24 คน 2) ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ และ 3) เปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ จำแนกตามรูปแบบสมมติฐาน 2 รูปแบบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 262 โรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านการปรับตัว ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การใช้นวัตกรรมในการบริหาร ความก้าวหน้าขององค์การ การพัฒนาคุณภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์การ

\* คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\* นิลิตหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*\* ที่ปรึกษาหลัก ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*\*\* ที่ปรึกษาร่วม

การได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร (3) ด้านการบูรณาการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และ (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การจงใจในการทำงาน และความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร 2) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่า GFI เท่ากับ .903 ค่า NFI เท่ากับ .961 ค่า CFI เท่ากับ .978 ค่า AGFI เท่ากับ .860 และค่า RMSEA เท่ากับ .07 มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยพิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงผู้เข้าและความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ซึ่งพิจารณาจากค่า CR มีค่าระหว่าง .91 ถึง .95 ค่า AVE มีค่าระหว่าง .73 - .84 ค่า  $\lambda$  อยู่ระหว่าง .77 - .97 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ระหว่าง .91 - .95 แสดงว่ามีความเที่ยงตรงเชิงผู้เข้า นั่นคือตัวแปรทุกตัวสามารถวัดได้ตรงตามโครงสร้างจริง และองค์ประกอบทุกคู่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าองค์ประกอบมีค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก นั่นคือ ทุกองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน 3) รูปแบบสมมติฐานที่ 2 มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ารูปแบบที่ 1 นั่นคือ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนที่พัฒนาจากทฤษฎีได้รับการยืนยันว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คำสำคัญ : รูปแบบ/ การพัฒนา/ ประสิทธิผลโรงเรียน/ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่/  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ABSTRACT

The purpose of this research were: 1) to study a model of developing school effectiveness for large-sized secondary schools under the Office of Basic Education Commission by using Delphi technique using 24 specialist participants in educational administration, 2) to investigate suitability between observation and developing models, 3) to compare two hypotheses between observation and developing models. The samples used were 262 schools and the statistical device was Confirmatory Factor Analysis.

The results showed that: 1) the model of developing school effectiveness consisted of four factors: (1) Adaptation consisting of adaptability, innovation, growth, and continuing quality improvement, (2) Goal Attainment consisting of achievement, quality, resource acquisition, and efficiency, (3) Integration consisting of satisfaction, climate, communication, and conflict resolution, (4) Latency consisting of loyalty, setting life goals, motivation, and identity. 2) the developed model was suitable and fitting by considering that Goodness of fit measures were  $GFI = .903$ ,  $NFI = .961$ ,  $CFI = .978$ ,  $AGFI = .860$ , and  $RMSEA = .07$ . The model had constructed validity by considering that convergent validity, convergent and discriminating validities were at  $9.1 < CR < .95$ ,  $.73 < AVE < .84$ ,  $.77 < \lambda < .97$  and at .01 level of statistical significance. Cronbach's alpha coefficient was .91 - .95. The result

indicated that convergent validity was reliable, and every variable was exactly measured. Every couple of factors was significantly at .05 level and it revealed that the reliability of factors had discriminating validity and every factor was different. 3) The second hypothesis model was more suitable to Goodness of fit than the first one. The model of developing school effectiveness through theory had been verified to confirm the Goodness of fit.

**KEYWORDS :** Model/ Development/ School effectiveness/ Large-sized secondary schools/ Office of the Basic Education Commission

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน เพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรม และสร้างภูมิปัญญาให้แก่บุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเองและร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2551, หน้า 16) และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดยังขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เพราะสะท้อนถึงพฤติกรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น (วิไลวรรณ เกตุบรรลุ, 2543, หน้า 1) แต่ทั้งนี้เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร คือ การมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีประสิทธิภาพการทำงานของมนุษย์ในองค์กร (Hoy & Miskel, 2008, p. 18) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวคิด แนวปฏิบัติในการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นควรพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ในการประเมินหลายเกณฑ์ ทั้งนี้เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว ไม่สามารถที่จะแสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ ควรพิจารณาถึงความเหมาะสม (Hoy & Miskel, 1991, p. 381; Steers, 1977, pp.54-57) นอกจากนี้ประสิทธิผลของโรงเรียนยังมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่มีการกำหนดไว้ (Creamers, 1997, p. 110) การมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียน (Bentley, 1988, p. 268 และ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลยังมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งอีกด้วย (Deal, 1985 cited in Hoy & Miskel, 1991, pp. 184-185)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตาม จากการประเมินผลของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า ในด้านโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ยังจัดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งบุคลากรกับบทบาทหน้าที่ที่กำหนดในสถานศึกษาไม่สมบูรณ์ ในด้านการตัดสินใจสั่งการ พบว่า ศูนย์รวมอำนาจสูงสุดและศูนย์รวมอำนาจหน่วยงานที่ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมาย รวมทั้งการกระจายอำนาจไปยังศูนย์ปฏิบัติการโดยตรงของเนื้อหาสาระของสารสนเทศที่สื่อสาร ทำให้เกิดปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการกิจกรรม การเรียนการสอน และงานอื่นๆ ที่เป็นภารกิจของโรงเรียนไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งคือสภาพแวดล้อมและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาการเรียน

การสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น โรงเรียนยังดำเนินการได้ไม่เต็มศักยภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาค้นคว้ารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) เป็นกรอบความคิดการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เทคนิคเดลฟาย และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมหรือความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบสมมติฐาน 2 รูปแบบของการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

### สมมติฐานในการวิจัย

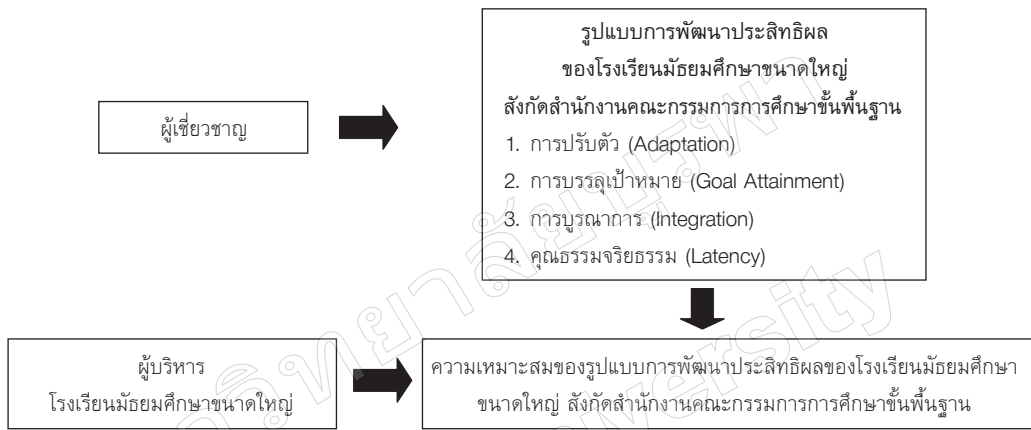
ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างรูปแบบที่ 1 กับรูปแบบที่ 2 มีความแตกต่างกัน โดยรูปแบบที่ 2 มีความสอดคล้องมากกว่ารูปแบบที่ 1 มีหลักการทางสถิติ ดังนี้

1. รูปแบบสมมติฐานของการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ รูปแบบที่ 1 (First Order Model) เป็นรูปแบบการวัดประสิทธิผล ประกอบด้วย ตัวแปรต้นจำนวน 16 ตัวแปร เพื่อนำไปวัดประสิทธิผลของโรงเรียนโดยตรง ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การใช้นวัตกรรมในการบริหาร ความก้าวหน้าขององค์กร การพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์กร การได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศขององค์กร การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การจงใจในการทำงาน และความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร

2. รูปแบบสมมติฐานของการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ รูปแบบที่ 2 (Second Order Model) เป็นรูปแบบการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนที่แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการปรับตัว มีตัวแปรต้น 4 ตัวแปร คือ ความสามารถในการปรับตัว การใช้นวัตกรรมในการบริหาร ความก้าวหน้าขององค์กร และการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย มีตัวแปรต้น 4 ตัวแปร คือ ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์กร การได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร 3) ด้านการบูรณาการ มีตัวแปรต้น 4 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศขององค์กร การติดต่อสื่อสาร และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีตัวแปรต้น 4 ตัวแปร คือ ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การจงใจในการทำงาน และความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร

## กรอบความคิดในการวิจัย

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการดำเนินการโดยอาศัยแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ที่นำเสนอรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร คือ 1) การปรับตัว (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) 4) คุณธรรมจริยธรรม (Latency) ไปดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อหาฉันทมติของกิจกรรมตามกรอบความคิดนี้แต่ละด้านเพื่อนำมาเป็นฐานตั้งต้นของรูปแบบ และนำผลการวิจัยรูปแบบของการพัฒนาประสิทธิผลไปตรวจสอบความเหมาะสมหรือความสอดคล้องข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 24 คน
2. ตรวจสอบความเหมาะสมหรือความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
3. เปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบสมมติฐานการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 262 โรงเรียน ตามหลักเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของฮูและเบนท์เลอร์ (Hu & Bentler, 1999 อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง, 2547, หน้า 22) ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น มีตัวแทนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 262 คน

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืนทั้งหมดร้อยละ 100

2. เครื่องมือที่ใช้สำหรับตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบ รวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ได้คืนทั้งหมดร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ด้านการปรับตัว ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การใช้นวัตกรรมในการบริหาร ความก้าวหน้าขององค์การ การพัฒนาคุณภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง ด้านการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์การ การได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพของการทำงานขององค์การ ด้านการบูรณาการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การจูงใจในการทำงาน และความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร

2. รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่า GFI เท่ากับ .903 ค่า NFI เท่ากับ .961 ค่า CFI เท่ากับ .978 ค่า AGFI เท่ากับ .860 และค่า RMSEA เท่ากับ .07 มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยพิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงสูงเข้าและความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ซึ่งพิจารณาจากค่า CR มีค่าระหว่าง .91 ถึง .95 ค่า AVE มีค่าระหว่าง .73 - .84 ค่า  $\lambda$  อยู่ระหว่าง .77 - .97 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ระหว่าง .91 - .95 แสดงว่ามีความเที่ยงตรงเชิงสูงเข้า นั่นคือตัวแปรทุกตัวสามารถวัดได้ตรงตามโครงสร้างจริง และองค์ประกอบทุกคู่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าองค์ประกอบมีค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก นั่นคือ ทุกองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน

3. รูปแบบสมมติฐานที่ 2 มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ารูปแบบที่ 1 นั่นคือ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนที่พัฒนาจากทฤษฎีได้รับการยืนยันว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเทคนิคกระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย ประกอบด้วย



องค์ประกอบในการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับตัว ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านการบูรณาการ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน โดยการทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความรักความผูกพันต่อองค์กร การได้รับแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะสามารถนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้ และเมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว พบว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถอภิปรายได้ดังนี้

## 1. ด้านการปรับตัว มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1 ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะไว้ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มีการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนการจัดการอนาคตให้เป็นไปตามที่วัตถุประสงค์ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์เป็นการเพิ่มโอกาสที่จะให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้น (สุรัฐ ศิลปะอนันต์, 2545, หน้า 39) องค์กรที่มีประสิทธิผลจึงควรมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขและความต้องการภายนอก (Robbins, 1990, p.71) มีการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร (Stair & George, 2001, p.44) และ Benchmarking เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง (O'Dell, Grayson, Essaides & O'Dell, 1998, pp.3-9) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงาน สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 1990, p.15) อย่างไรก็ตาม การที่จะปรับปรุงพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นควรมีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้น มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในการทำงาน (Lussier, 2004, pp.444-445) อ้างถึงใน ภาวิฑน์ พันธุ์แพ, 2547, หน้า 55)

1.2 การใช้นวัตกรรมในการบริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการจัดการจัดกิจกรรม มีรายละเอียดที่สำคัญคือ การพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคนิควิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีกิจกรรมในการใช้นวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้งระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก วิธีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบทั้งภาพรวมและส่วนประกอบย่อย วิธีการคิดอย่างเป็นระบบนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้ดี ช่วยให้เกิดความคิดเพื่อพัฒนาองค์การในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์กร เป็นระบบเชื่อมโยงติดต่อกัน และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 1990) ให้มีการบริหารจัดการการใช้นวัตกรรม และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทั้งระบบ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงมีความหมายเหมือนกับคำว่านวัตกรรม (Innovation) เป็นความสามารถที่จะคิดแปลงสิ่งใดๆ ได้ หรือเป็นความแปลกๆ ใหม่ๆ (Razik & Swanson, 2001) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) ทั้งเรื่องของโครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และบทบาทส่วนบุคคล เป็นกระบวนการทัศน์ที่มีลักษณะเด่นกว่าและ

มีผลต่อความสำเร็จได้มากกว่า (Simsek & Louis, 1994) นอกจากนี้ นวัตกรรมการศึกษายังหมายถึงแนวคิดการปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ทางการศึกษาที่ยังไม่เคยใช้หรือไม่เคยใช้มาก่อนหรือเป็นการดัดแปลงจากของเดิมที่มีใช้อยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทำให้การทำงานนั้นๆ ได้ผลดีมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงกว่าเดิม (ทีศนา แคมมณี, 2550, หน้า 418) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเจตคติในการรับรู้สิ่งนั้นก็ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรม (Rogers & Shoemaker, 1971, p. 19)

1.3 ความก้าวหน้าขององค์การ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะกิจกรรมการพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Hughes, 1999) เป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเป็นที่ยอมรับขององค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel, 2001) นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญก้าวหน้า (Growth) การเปลี่ยนแปลงตนเองใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เป็นเรื่องชุมชนหรือองค์การที่ไม่เคยอ้อมตัว (Never Fully Arive) ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ๆ จากกระบวนการมีส่วนร่วม การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Ubben, Hughes & Norris, 2001)

1.4 การพัฒนาคุณภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้มีกิจกรรมที่สร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีการนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นต้องสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อ มีเป้าหมายอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (Cheng, 1966 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2543, หน้า 56-61) ต้องพิสูจน์ให้สาธารณชนรับรู้ถึงระบบวิธีการบริหารงานที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน และต้องสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ต่างก็มุ่งหวังในประสิทธิผลที่แตกต่างกัน (Hoy & Miskel, 2008, p. 296) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะร่วมภายในองค์การ ที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพ เอกลักษณ์ขององค์การนั้นๆ (Hoy & Miskel, 2001; Ubben, Hughes & Norris, 2001; Owens, 1987) และการบริหารวัฒนธรรมองค์การนั้น อาจต้องอาศัยระยะเวลาอันยาวนาน แต่เพื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การที่เสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก และต่อความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารอาจต้องแสดงออกโดยการกระทำมากกว่าการพูด (Lunenburg & Ornstein, 2000)

## 2. ด้านการบรรลุเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1 ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการจัดกิจกรรมโดยการสร้างวิสัยทัศน์ของแต่ละวิชาที่นำสู่ความสำเร็จของผู้เรียน การพัฒนาครูทั้งองค์ความรู้และทักษะกระบวนการ จัดระบบการประเมินตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างประสบความสำเร็จ เป็นการบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ (จริยา บุญยะ



ประภัสร์, 2552) และอาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะมุ่งเน้นความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคะแนนจากการทดสอบ (Sergiovanni, 1987, p.32) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐาน (Glickman, 1987 cited in Armstrong, Henson & Savage, 1989, p. 155) โรงเรียนมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้แก่สมาชิกของโรงเรียน (Reid, Hopkins & Holly, 1998, p.5) และผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์รวมในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Hoy & Miskel, 1991, p.51)

2.2 คุณภาพขององค์การ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการจัดกิจกรรม โดยการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการทำงานร่วมกัน พัฒนาบุคลากรเพื่อปรับวิสัยทัศน์นำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ สนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารให้เพียงพอ จัดให้มีการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า คุณภาพขององค์การเป็นเรื่องของทั้งระบบ จึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของปัจจัยนำเข้าและกระบวนการเท่ากับคุณภาพของผลผลิต (Hoy & Miskel, 2001, p. 308) นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพขึ้นในองค์การจนให้กลายเป็นวิถีชีวิต มีการปรับปรุงระบบกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกันทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพมากกว่าการจะมุ่งปริมาณ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน (Deming, 1993 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 473-474)

2.3 การได้มาซึ่งทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะกิจกรรมโดยจัดให้มีการสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การจัดการทรัพยากรทางการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงความหลากหลาย การพึ่งพาอาศัยกัน ความเป็นอิสระในการจัดการศึกษา การทำงานเป็นเครือข่าย และการจัดลำดับของความสำคัญของเป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหา ซึ่งการวางแผนในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ดีนั้น ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า และระบุความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจน มีแผนการเงิน การปฏิบัติตามแผนและการติดตามประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541) ผู้บริหารต้องเลือกบริหารจัดการทรัพยากรให้คุ้มค่ามีประโยชน์มากที่สุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามสภาพแวดล้อม (Yuchtmann & Seashore, 1967; Katz & Kahn, 1978) ดังนั้น จึงควรจัดระบบการใช้ร่วมกันเพื่อป้องกันความขัดแย้งของการใช้ทรัพยากรอีกด้วย (Van de Van & Gordon, W., 1984)

2.4 ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะการจัดกิจกรรมโดยให้มีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับบุคลากรทุกคน ใช้การบริหารจัดการอย่างหลากหลายวิธีเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การวัดประสิทธิภาพนั้นสามารถวัดได้จากการใช้ กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถทำให้บังเกิดผลได้อย่างรวดเร็วมีคุณภาพ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1988, p. 37) และประสิทธิภาพยังหมายถึง ประสิทธิภาพของบุคคลและประสิทธิภาพขององค์การ บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงาน ส่วนองค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ องค์การที่มีระบบการบริหารจัดการที่สามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีมีความสุขความพอใจในการทำงาน (สมใจ ลักษณะ,

2548) และระดับการรับรู้ประสิทธิผลขององค์การสามารถอธิบายได้ด้วยวัฒนธรรมองค์การและความเชื่อมั่นของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดี (White, 2001, p. 3714)

### 3. ด้านการบูรณาการ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการจัดกิจกรรม โดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สึกทางบวก ทั้งนี้เพราะว่าองค์การที่มีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกว่าชีวิตการทำงานมีคุณภาพและช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกห่างเหินกับงาน ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมาก ก็จะเสียสละอุทิศตนให้แก่งาน (Davis & Newstrom, 1985, pp. 109-110 และสมยศ นาวิการ, 2547, หน้า 391) ซึ่งเจตคติทางบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้น และเจตคติทางลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้นด้วย (Good, 2001, p. 320) การทำให้บุคคลมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเองหรือเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Herzberg, 1999, p. 54) นอกจากนี้ ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองหรือเพียงบางส่วนความเครียดจะลดน้อยลงและความพึงพอใจจะเกิดขึ้น (Morse, 2000, p. 99)

3.2 บรรยากาศขององค์การ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการจัดกิจกรรม โดยเสนอแนะการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การมีโอกาสเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ และสังคม การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ การปรับปรุงโรงเรียนอยู่เสมอ การมีโอกาสในการทำงาน และการดูแลเอาใจใส่ต่อกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บรรยากาศเป็นตัวแปรต่างๆ ที่เข้ามาแทรกกระหว่างโครงสร้างขององค์การกับรูปแบบคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของครู มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน เป็นการรับรู้ถึงผลของระบบการบริหารจัดการและองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อเจตคติ ความเชื่อ ค่านิยมและแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงาน (Sergiovanni & Starratt, 1988, p. 83; Litwin & Stringer, 1968 cited in Sergiovanni & Starratt, 1988, p. 84)

3.3 ด้านการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะกิจกรรม โดยการจัดกิจกรรมที่มีวิธีการสื่อสารอย่างหลากหลาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Simon, 1957, p. 154) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการบริหารการศึกษาเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Mintzberg, 1973 และวิชรา เล่าเรียนดี, 2550, หน้า 87)

3.4 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะกิจกรรม โดยผู้บริหารต้องพิจารณาข้อมูลจากหลายด้านนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ใช้การบริหารจัดการที่ดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ อาจก่อให้เกิดความรู้สึกทางลบของแต่ละบุคคลได้ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจจะจะเป็นปัจจัยทางบวกที่ช่วยการพัฒนาลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้นได้เช่นกัน ความขัดแย้งอาจสร้างข้อดีได้บ้าง และความขัดแย้งภายนอกจะทำให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม (Deutsch, 1973, p. 9) ทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนอง ความขัดแย้งยังมีข้อดีต่อองค์การด้วย ช่วยให้ข้อมูลเชิงวิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดการอภิปรายก่อนที่จะตัดสินใจ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ทำให้คน

ปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ๆ (ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 239 - 240) หากความขัดแย้งนั้นได้รับการตอบสนองในทางบวก ความขัดแย้งนั้นจะเป็นความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด (Owens, 1987)

#### 4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

4.1 ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมโดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความรักในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรที่แข็งแกร่งมาจากสมาชิกที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร สมาชิกทุกคนมีความพอใจในการทำงานของตนพอใจในผลงานขององค์กร วัฒนธรรมลักษณะนี้เกิดขึ้นได้จากการที่ผู้บริหารสามารถจัดบรรยากาศการทำงานที่มีความรัก ความอบอุ่น รักษาผลประโยชน์ของบุคลากร จัดระบบให้สมาชิกมีสิทธิในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2548, หน้า 27) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Deal, 1985 cited in Hoy & Miskel, 1991, pp. 184 - 185) ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานและมาตรฐานสังคมในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูและการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนด้วยเช่นกัน (Patterson, Perkey & Parker, 1986 cited in Sergiovanni & Starratt, 1988, p. 107)

4.2 การกำหนดเป้าหมายในชีวิต โดยการจัดกิจกรรมให้บุคลากรเห็นผลที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายในชีวิตและความเป็นตัวของตัวเอง จะช่วยกำหนดทิศทางของการดำเนินชีวิตและการทำงาน ความรู้สึกปีติยินดีเมื่อบรรลุเป้าประสงค์ใดๆ จะนำไปสู่ความมุ่งมั่นไปสู่เป้าประสงค์อื่นอีกต่อไป บุคคลในองค์กรที่ทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายในชีวิตและการทำงานนั้นจะเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพบังเกิดผลดีทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2548, หน้า 154-155)

4.3 การตั้งใจในการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการจัดกิจกรรมหรือกระบวนการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารต้องมีความตระหนักในความต้องการทางกายและความต้องการทางสังคมของบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก วิธีการตั้งใจในการทำงานด้วยการให้งานที่ทำทลายความสามารถเป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเองจะช่วยจูงใจให้เกิดอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรสามารถจูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น โดยใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น (Herzberg, Bernard & Synderman, 1959)

4.4 ความเป็นตัวของตัวเองของบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการจัดกิจกรรมโดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้มากที่สุดเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินใจ จัดกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อให้บุคลากรแสดงความรู้ความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความเป็นตัวของตัวเองนั้นเป็นความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง เป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นกระบวนการของบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการคิด การจูงใจ การตัดสินใจ ความเชื่อที่ส่งผลต่อบุคลิกลักษณะและทักษะการจัดการตัวเอง ถ้าบุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ดี (Goleman, 1995) ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้มีกลไกและโครงสร้างใน

การสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่างมีโอกาสนในการเสนอความคิด เพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้อีกด้วย (Lussier, 2004, pp. 444-445 อ้างถึงในภาววัฒน์พันธุ์แพ, 2547, หน้า 55)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมุ่งนำสาระและรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนไปกำหนดเป็นนโยบายการบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนในสังกัด

1.2 ควรมุ่งนำผลการวิจัยไปประยุกต์ในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมของสังคมที่แตกต่างกัน

2.2 ควรมีการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## รายการอ้างอิง

- จรรยา บุญยะประภัศร. (2552, มิถุนายน). คอลัมน์เปิดมุมมอง. *ประชาชาติธุรกิจ*, 33(4117).  
ทิตนา แชมมณี. (2550). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 5).  
กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์.
- ภาววัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย  
หอการค้าไทย*, 24(3), 55-57.
- วัชรา เล่าเรียนดี. (2550). *การนิเทศการสอน. (Supervision of Instruction)*. นครปฐม: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ*. กรุงเทพฯ:  
บ.วีพรินท์ (1991) จำกัด.
- วิไลวรรณ เกตุบรรลุ. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานกับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดกรม อาชีวศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- สมใจ ลักษณะ. (2548). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์  
การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2547). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- เสรี ชัดเข้ม. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา*. 2(1), 15-42.

- สุริฐ คิลปอนันต์. (2545). *กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ด้าน  
สุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2543). *การวิจัยและพัฒนาระบบประเมินภายในสถานศึกษา*. รายงานวิจัยเสนอ  
ต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). *รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราช  
บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.... ทรัพยากรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ที.พี. พรินท์ จำกัด.
- Armstrong, D. G., Henson, K. T., & Savage, T. V. (1989). *Education Introduction*. (3<sup>rd</sup> ed.).  
New York: Macmillan.
- Bentley, S. H. (1988). Building an Effective High School: A Descriptive Study. *Dissertation  
Abstracts International*, 49(09A), 2608.
- Creamers, B. P. M. (1997). Toward a Theory of Education Effectiveness. *Organizational  
Effectiveness and Improvement in Education*. Wilshire: Redwood Books.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1985). *Human Behavior At Work Organization Behavior*. New York:  
McGraw-Hill.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven: University Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). *Organization*. 6<sup>th</sup> ed. Texas: Business  
Publications, Inc.
- Good, C. V. (2001). *Dictionary of Education*. New York: McGraw – Hill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York:  
Bantam Books.
- Herzberg, F. (1999). *The Motivation-Hygiene Theory*. New York: Penguin Book.
- Herzberg, F., Bernard, M., & Synderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York:  
Wiley.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, and  
Practice* (4<sup>th</sup> ed). Singapore: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (6<sup>th</sup> ed).  
Singapore: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*.  
New York: McGraw-Hill.
- Hughes, L. W. (1999). *The Principal as Leader*. (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York:  
John Wiley & Sons.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational Administration: Concepts and  
Practices*. (3<sup>rd</sup> ed.). Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Morse, N. C. Z. (2000). *Satisfaction in White-Collar job*. New York: McGraw-Hill.



- O'Dell, C. S., Grayson, C. J., Essaides, N., & O'Dell, C. (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. USA: the Free Press.
- Owens, R. G. (1987). *Organization Behavior in Education*. (3<sup>rd</sup> ed.). Engle-wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Reid, K., Hopkins, D., & Holly, P. (1998). *Toward the Effective School*. Oxford: Basic Blackwell.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory Structure, Design and Applications*. (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall International Inc.
- Roger, P., & Shoemaker, R. (1971). *Communication of Innovation*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The Principal Ship: A Reflective Practices Perspective*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J., & Starrate, R. J. (1988). *Supervision Human Perspective*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Book Co.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Free Press.
- Simsek, H., & Louis, K. S., (1994). Organizational Change as Paaradigm Shift: Analysis of Change Process in a Large Public University. *Journal of Higher Education*, 65(6): 670.
- Stair, R. M., & George. W. R. (2001). *Principles of Information Systems: A Managerial Approach*. Boston: Course Technology.
- Steers, R. M. (1977). *Organization effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, California: Goodyear.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W. & Norris, C. J. (2001). *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- White, R. E. (2001). Professional Culture and Efficacy Correlation of Organizational Effectiveness in Cooperative Extension Services. *Dissertation Abstracts International*, 61, 3348.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.