



ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

**The Policy Implementation Model of the Private Schools in the Area of
Primary Education Songkhla District 2**

ไกรสร วงศ์พรัตน์

Kraisorn Wongprud

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Master of Public Administration

Prince of Songkla University

2561

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

**The Policy Implementation Model of the Private Schools in the Area of
Primary Education Songkhla District 2**

ไกรสร วงศ์พรัตน์

Kraisorn Wongprud

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Master of Public Administration

Prince of Songkla University

2561

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
 ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผู้เขียน นายไกรสร วงศ์พริ้ง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....

.....ประธานกรรมการ

(ดร.อิศรภุช รินไชสง)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิวัช แก้วจำนงค์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)

.....กรรมการ

(ดร.อิศรภุช รินไชสง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....

(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งสว่าง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(3)

ขอรับรองว่าผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเองและได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ดร.อิศรภรณ์ รัตนไชยสง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นายไกรสร วงศ์พริ้ง)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายไกรสร วงศ์พรีด)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผู้เขียน นายไกรธร วงศ์พรัค

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการ
โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างบุคลากร
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 350 คน
ได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม
ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าสถิติพื้นฐานและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตาม
สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการศึกษาที่สำคัญแสดงให้เห็นว่า โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ดังนี้ $\chi^2/df = 4.004$, CFI = .926 TLI = .916, RMR =
.31 และ RMSEA = .93 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วม
แรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม และความผูกพันและการยอมรับ มีค่าเท่ากับ .92, .89, .83 และ .79
ตามลำดับ มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและประสิทธิผลองค์กร
มีค่าเท่ากับ .87 และ .80 ตามลำดับ ตัวแปรความผูกพันและการยอมรับ การมีส่วนร่วม การทำงาน
เป็นทีม และแรงจูงใจ มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ
.65, .24, .11 และ .05 ตามลำดับ และมีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลองค์กร
เท่ากับ .60, .22, .10 และ .04 ตามลำดับ ทั้งนี้ตัวแปรการนำนโยบายไปปฏิบัติมีอิทธิพลทางตรงและ
อิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลองค์กร มีค่าเท่ากับ .93 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทุกตัวร่วมกันอธิบายความ
แปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สงขลา เขต 2 ได้ร้อยละ 86

Thesis Title The Policy Implementation Model of the Private Schools in the Area of
Primary Education Songkhla District 2

Author Mr. Kraisorng Wongprud

Major Program Public Administration

Academic Year 2017

Abstract

The purpose of this study was to investigate the congruence of hypothetical a causal relationship model of the Policy Implementation Model of the Private Schools in the Area of Primary Education Songkhla District 2 with empirical data. The case study samples were 350 from the Private Schools in the Area of Primary Education Songkhla District 2, obtained through the stratified random sampling method. Used questionnaires. Data were analyzed by descriptive statistics and investigated the congruence of hypothetical a causal model with empirical data.

The important results shown that the hypothetical a causal model was consistent with empirical data. Its $\chi^2/df = 4.004$, CFI = .926 TLI = .916, RMR = .031 and RMSEA = .093. The transformational leadership variables that direct effect to the participation, work motivation, teamwork and organization commitment, their standardized path coefficient were .92, .89, .83 and .79 respectively, indirect and total effect to the policy implementation and organizational effectiveness, their standardized path coefficient were .87 and .80 respectively. Organization commitment, the participation, teamwork and work motivation variables that direct and total effect to the policy implementation, their standardized path coefficient were .65, .24, .11 and .05 respectively. And indirect and total effect to organizational effectiveness, their standardized path coefficient were .60, .22, .10 and .04 respectively. The policy implementation variables that direct and total effect to organizational effectiveness, their standardized path coefficient was .93. All of causal factors jointly explained the variance of organizational effectiveness of the Private Schools in the Area of Primary Education Songkhla District 2 for 86 percentage.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยการศึกษาวิจัยประสบความสำเร็จด้วยการแนะนำพร้อมคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวมถึงการประสานงานกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยเป็นอย่างดีจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 และผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อาจารย์และบุคลากร ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย รองศาสตราจารย์ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิวัช แก้วจางงค์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยากรณ์ สาขาการบริหาร และการจัดการทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ดร.ฤชดา เทพยากุล ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ ดร.ณรงค์ฤทธิ์ ปริสุทธิกุล รัฐประศาสนศาสตรคุษฎีบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ สาขาสังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิวัช แก้วจางงค์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ คณะกรรมการสอบ และอาจารย์ ดร.อิศรัฎฐ์ รินไชสง กรรมการสอบ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ ในการแนะนำพร้อมคำปรึกษาการวิจัยจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ไกรสร วงศ์พริ๊ด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์	5
สมมติฐาน	5
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	16
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน	30
แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	40
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	51
แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	54
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ	69
แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	77
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร	84
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	97
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	105
กรอบแนวคิดการวิจัย	108

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	110
วิธีดำเนินการวิจัย	110
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	110
แบบแผนการวิจัย	112
เครื่องมือในการวิจัย	112
การเก็บรวบรวมข้อมูล	120
การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้	120
4	124
ผลการวิจัย	124
สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล	124
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และค่าสถิติพื้นฐานตัวแปร	127
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	131
ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	141
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	148
5	153
สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	153
สรุปผลการวิจัย	155
อภิปรายผล	159
ข้อเสนอแนะ	169
บรรณานุกรม	172
ภาคผนวก	184
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	185
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ	201
ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม	202
ภาคผนวก ง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแบบการนำนโยบาย สู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2	210
ภาคผนวก จ ทะเบียนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ	223
ประวัติผู้เขียน	235

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลในแบบจำลอง 17 แบบ	89
2	การแบ่งเขตการปกครองในเขตพื้นที่	99
3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ	111
4	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม	119
5	เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง	123
6	จำนวน ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา	128
7	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของตัวแปรในการศึกษา	130
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละด้านในโมเดลสมการโครงสร้าง ตัวแบบการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	133
9	การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดข้อมูลเชิงประจักษ์	136
10	ผลการประมาณค่าแบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	137
11	สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง	139
12	ค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เกณฑ์และผล พิจารณาก่อนการปรับแก้	141
13	ค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ เกณฑ์และผล พิจารณาหลังการปรับแก้	145
14	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในโมเดลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	148
15	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	151
16	ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content validity index : CVI) ของแบบสอบถาม วิจัยเรื่อง ตัวแบบการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	202
17	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	210

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
18	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	210
19	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา การมีส่วนร่วมเขต 2 ด้านของบุคลากร	212
20	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม	213
21	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านการจูงใจในการทำงาน	214
22	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านความผูกพันและการยอมรับ	217
23	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ	218
24	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านประสิทธิผลขององค์กร	219

รายการภาพประกอบ

	ภาพประกอบ	หน้า
1	ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ยึดหลักเหตุผล	24
2	ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการจัดการ	25
3	ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านพัฒนาองค์กร	27
4	ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านกระบวนการของระบบราชการ	27
5	ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการเมือง	28
6	ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นตัวแบบทั่วไป	29
7	แสดงรูปแบบขององค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิผล	63
8	บทบาทสำคัญในทีมงาน	68
9	พื้นที่รับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	98
10	กรอบแนวคิดในการวิจัย	109
11	แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน	135
12	ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2	143
13	แบบจำลองสมการโครงสร้าง (คะแนนมาตรฐาน)	147
14	ความสำเร็จการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2	157

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ภายใต้กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีต่อสังคมไทยเป็นอย่างมาก จำเป็นที่รัฐจะต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการศึกษาเพื่อพัฒนาให้คนไทยมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพเพียงพอต่อการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมโลกอย่างเหมาะสม ทัดเทียมกัน และยังคงดำรงความเป็นไทยได้อย่างสมดุล การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสดำเนินการศึกษาที่มีคุณภาพ อย่างทั่วถึงและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของเอกชนก็เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่ง ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีการกำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพ และ มาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 5 ส่วน 3 มาตรา 43 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ดังนั้น โรงเรียน เอกชนจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษา พัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะคุณภาพ ของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด

นโยบายที่ผ่านมารัฐบาลมีนโยบายจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทั่วประเทศ และขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อให้เข้าถึงประชาชนทุกพื้นที่ ถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายสนับสนุนให้ภาคเอกชน เข้ามาช่วยจัดการศึกษา โดยจัดตั้งสถานศึกษา หรือสถาบันการศึกษาเอกชน เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระ การจัดการศึกษาของภาครัฐในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้หรือจัดได้ไม่ทั่วถึง แต่สภาพที่แท้จริงสถานศึกษา เอกชน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนเอกชน โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ไม่เว้นแม้แต่สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ไม่ได้ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากรัฐ หรือกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) เท่าที่ควร (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542) ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันมี สถานภาพอยู่ในระดับที่แตกต่างกันมาก ทั้งความแตกต่างกันในแง่ค่านิยม ด้านคุณภาพ ด้านการ บริหารจัดการ ซึ่งยังมีโรงเรียนเอกชนอีกจำนวนไม่น้อยที่ปล่อยปละละเลยไม่สนใจในการพัฒนา โรงเรียนให้มีคุณภาพ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากไม่รู้แนวทางในการพัฒนา ตลอดจนไม่ทราบ นโยบายที่ชัดเจนในการมอบหมายให้ภาคเอกชนเข้ามาแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ทำให้ภาพลักษณ์ โดยรวมของโรงเรียนเอกชนเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ผู้ปกครองขาดความศรัทธา และใน

ขณะเดียวกันรัฐบาลก็ขาดความมั่นใจ ในการมอบหมายให้เอกชนมาร่วมรับผิดชอบในการแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542) เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไปในหลากหลายปัจจัยตามสภาพปัญหาของโรงเรียนที่เผชิญอยู่ ทั้งด้านสิ่งแวดล้อมภายใน มีจุดแข็ง จุดอ่อน ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงด้านการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านทรัพยากร และจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

จากการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2556) พบว่าโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ ในช่วงเกือบ 10 ปีที่ผ่านมา (ปี 2545-2556) ปิดตัวลงมากกว่า 200 แห่ง จากทั้งหมด 800 กว่าแห่ง สาเหตุที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปิดตัวลงจำนวนมาก เกิดจากความไม่เท่าเทียมกันของการบริหารจัดการของภาครัฐระหว่าง โรงเรียนเอกชน และ โรงเรียนของการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุก ๆ ด้าน ทั้งที่ต้องแบกรับภาระจำนวนนักเรียนมากกว่าภาครัฐหลายเท่า รัฐจึงต้องสนับสนุนโรงเรียนเอกชนให้เท่าเทียมกับ โรงเรียนรัฐ หรือควรให้สิทธิพิเศษบางอย่าง รวมถึงแก้ปัญหาเรื่องครุลาออกกลางคัน เพราะขณะนี้ มีโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กหลายโรง ยากเล็กกิจการ แต่ก็ทำไม่ได้ง่าย ๆ เพราะจะเลิกกิจการได้ต้องมีค่าใช้จ่าย ทั้งค่าชดเชยเงินเดือนครู ภาระหนี้สินต่าง ๆ ที่ต้องแบกรับ นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่ได้มีการขยายตัวเท่าที่ควร โดยสัดส่วนนักเรียนระหว่างปีการศึกษา 2557-2558 ประเภทสามัญภาครัฐร้อยละ 87.4 ส่วนภาคเอกชนร้อยละ 12.6 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ซึ่งมีสัดส่วนห่างไกลกันมาก ดังนั้นโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และสามารถแก้ปัญหาได้

เช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 2 มีภารกิจหลัก คือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 53 แห่ง ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวเหล่านี้ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ครูขาดแรงจูงใจ ไม่มีความผูกพันกับองค์กร อัตราการเข้าออกจากงานสูง ผู้บริหารส่วนใหญ่มักเป็นเจ้าของโรงเรียน จะบริหารแบบมุ่งงาน ควบคุมการปฏิบัติงานของครูโดยใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้ครูปฏิบัติตาม บริหารแบบระบบธุรกิจเพื่อความอยู่รอด

ของกิจการในสภาวะการแข่งขันทางการศึกษาที่สูงขึ้น อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครูยังไม่ได้รับการยอมรับไว้วางใจ ทำให้ครูส่วนใหญ่ไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ที่สำคัญคือ นักเรียนมีคุณภาพการเรียนค่อนข้างต่ำ พบว่ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ โดยเฉพาะนักเรียนในระดับของชั้นประถมศึกษา การส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการพัฒนาตามศักยภาพของเด็กเป็นรายบุคคลได้อย่างทั่วถึง นักเรียนอ่านไม่คล่อง เขียนไม่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ปัญหาบุคลากรบางส่วนไม่ปรับเปลี่ยนเจตคติและบทบาทในการทำงาน ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า ไม่มีจิตอาสาบริการ ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อประสานงาน ครู บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพการ การใช้เทคโนโลยี ครูบางส่วนสอนไม่ตรงตามวิชาเอก อัตรากำลังครูในภาพรวมเกินเกณฑ์ ในขณะที่บางโรงเรียนมีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ และโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาครูไม่ครบชั้น การจัดสรรสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ จากหน่วยบังคับบัญชา บางรายการไม่ตรงกับความต้องการ และความจำเป็นของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนภายใต้ข้อจำกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 , 2557)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จึงได้กำหนดนโยบายแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการ โรงเรียนมีประสิทธิภาพผลและนักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ในการวางแผนพัฒนาจะยึดพื้นที่การปฏิบัติจริงเป็นหลัก ให้การสนับสนุนอย่างเสมอภาคและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม แต่ก็ยังมีปัญหาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร โรงเรียนเอกชน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะนโยบายสาธารณะใดก็ตามที่ถึงแม้ว่าจะมีเป้าหมายที่ดิ่งามสูงส่ง มีถ้อยคำที่สวยงาม แต่หากไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย นั้น ๆ ได้ ก็ย่อมไร้คุณค่า (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546) ดังนั้นความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ จึงเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ นโยบายสาธารณะนั้น ๆ ซึ่งสาเหตุหลักเกิดจากปัญหา ด้านความร่วมมือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร ถึงแม้ว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือผู้รับผิดชอบในนโยบายจะมีความสามารถในการควบคุมผลงานของหน่วยปฏิบัติภายใต้ระบบการวัดผล และติดตามผลที่สมบูรณ์เพียงใด การนำนโยบายไปปฏิบัติจะสำเร็จไม่ได้ หากสมาชิกในองค์กรไม่ร่วมมือกันปฏิบัติตามแนวทางของนโยบาย นโยบายนั้นก็ จะไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้งผู้รับผิดชอบในนโยบายยังขาดความสามารถในการวัดผลหรือควบคุมผลงานของหน่วยปฏิบัติ ไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบว่านโยบายออกมาสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ หรือกิจกรรมของ

นโยบายมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพียงใด สอดคล้องกับงานวิจัยของประณยา ชัยรังสี (2556) ศึกษาการนำนโยบายการพัฒนาสังคมไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พบว่าปัญหาการนำนโยบายการพัฒนาสังคมไปปฏิบัติมี 4 ประการ ได้แก่ ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังมีไม่เพียงพอ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัญหาด้านนโยบายการพัฒนาสังคม แนวทางการปรับปรุงการนำนโยบายการพัฒนาสังคมไปปฏิบัติมี 4 ประการ ได้แก่ ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำแบบธรรมชาติ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ควรสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาสังคม กำหนดแนวปฏิบัติตามนโยบายที่ชัดเจน จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานตามนโยบายซึ่งถือเป็นงานหลักและเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการศึกษารูปแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยมุ่งเน้นการนำนโยบายหลักที่สำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษาเอกชน โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนอย่างไรบ้าง ผู้วิจัยคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษาวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ จะสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเบื้องต้น โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับให้สามารถกำหนดแนวทาง และวางแผนในการนำนโยบายไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด

2. คำถามการวิจัย

2.1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง

2.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ขึ้นกับปัจจัยอะไรบ้าง

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

3. วัตถุประสงค์

การวิเคราะห์โมเดลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 วัตถุประสงค์หลัก

3.1.1 เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 วัตถุประสงค์รอง

3.2.1 เพื่อทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

3.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

4. สมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยนี้เป็นข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ต้องการพิสูจน์ในการวิจัยเชิงประจักษ์ ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

4.2 การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

4.3 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

4.4 แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

4.5 ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

4.6 การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

5. ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

5.1 ทำให้ได้ทราบถึงตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

5.2 ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในการวางรูปแบบและระบบการบริหารที่มีประสิทธิผลให้เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

5.3 หน่วยงานทุกระดับ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ได้เล็งเห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนเอกชน

5.4 ผู้ที่สนใจสามารถศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้เป็นการสร้างองค์ความรู้สำหรับการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเอกชนต่อไป

6. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอหาดใหญ่ 2) อำเภอรัตภูมิ 3) อำเภอกวนเนียง 4) อำเภอบางกล่ำ และ 5) อำเภอกลองหอยโข่ง โดยนำตัวแปรความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อมาตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยตัวแปรที่ใช้เป็นแนวทางการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อตรวจสอบตัวแบบการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ตามตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) วรเดช จันทิศ (2551) อันประกอบด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Bass and Avolio, (1994 : unpagged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) 4 ด้าน อันประกอบด้วย ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ถัดไปเป็นตัวแปรการมีส่วนร่วม ศึกษาตามแนวคิดของ Cohen, J.M. & Uphoff, N.T. (1986) 4 ด้าน อันประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ถัดไปเป็นตัวแปรการทำงานเป็นทีมศึกษาตามแนวคิด Robbins (2001) 4 ด้าน อันประกอบด้วย ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม องค์ประกอบและคุณลักษณะ การออกแบบงานและกระบวนการ ถัดไปเป็นตัวแปรการจูงใจ ศึกษาจากแนวคิดของ Herzberg, Mausner & Snyderman, (1959 : 113 – 115 อ้างถึงใน สมคิด กลับดี, 2549 : 23-24) 7 ด้าน อันประกอบด้วย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์การ และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวและสังคม ถัดไปตัวแปรความผูกพันและการยอมรับ ศึกษาจากแนวคิดของ Meyer & Allen (1991) & Porter, et al. (1974 : 604) 3 ด้าน อันประกอบด้วย ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ถัดไปตัวแปรการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ศึกษาจากหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามมาตรา 39 อันประกอบด้วย การบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) และตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียน (School of Effectiveness) ได้จากแนวคิดของของ Miskel, McDonald & Susan (1983 : 55) ซึ่ง กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 278-281 อ้างถึงใน จินพัญญา ภาณุ, 2549 : 29) 4 ด้าน อันประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต (Productivity) ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems)

6.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จากการที่ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อจะตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ดังนี้

6.2.1 ตัวแปรภายนอก (Exogenous Latent Variable) เป็นตัวแปรที่ไม่ได้รับ อิทธิพลจากตัวแปรใด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

6.2.2 ตัวแปรภายใน (Endogenous Latent Variable) เป็นตัวแปรที่ได้รับอิทธิพล จากตัวแปรอื่นๆในโมเดล ได้แก่

- 1) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (Participation)
- 2) การทำงานเป็นทีม (Team Work)
- 3) การจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)
- 4) ความผูกพันและการยอมรับ (Organizational Commitment)
- 5) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)
- 6) ประสิทธิภาพโรงเรียน (School Effectiveness)

6.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน จำนวน 53 โรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจำนวน 2,167 คน (สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 2, 2558) และได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีหากกลุ่มตัวอย่างโดยโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในกรณีที่ทราบจำนวน ประชากรที่แน่นอน (Finite Population)

6.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้กำหนดพื้นที่ในการศึกษา คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาในการศึกษา คือ ระหว่างเดือนมกราคม 2559 ถึงเดือนมีนาคม 2560

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังต่อไปนี้

7.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 4 ด้าน (Bass, Avolio & Howell, 1996) ประกอบด้วย

7.1.1 ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะพิเศษ มีความสามารถในการบริหาร การถ่ายทอด ไม่ใช่ใช้อารมณ์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ บุคลากรมีความเชื่อมั่น ศรัทธา เลื่อมใส จงรักภักดี ตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ สามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

7.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารจูงใจบุคลากรให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างเจตคติ และการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เชื่อมั่นในตนเองและการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ ทำให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ

7.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของบุคลากรเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหด้วยวิธีการใหม่ ๆ สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

7.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความ

ต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาโดยการสนับสนุนให้ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

7.2 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนช่วยเหลือระหว่างกันด้วยจิตใจ และอารมณ์ของแต่ละบุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังนี้

7.2.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกำหนดรายละเอียดหรือวิธีการดำเนินงานขององค์กร

7.2.2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน/กิจกรรม (Participation in Activities) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนิน โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการได้เข้าร่วม โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

7.2.3 การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล (Participation in Monitoring and Evaluation) หมายถึง การติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร หรือมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

7.2.4 การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ (Participation in Receiving Benefits) หมายถึง การได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ เช่น การได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการ การได้รับการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำมาใช้ในการสร้างผลงานที่ดี และสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรในองค์กร

7.3 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไร ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ร่วมทำงานด้วยกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง อันประกอบด้วย

7.3.1 ด้านทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม (Context and Environment) หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ได้แก่ บรรยากาศแห่งความเชื่อถือว่าไว้วางใจ การประเมินผลงานและให้รางวัล มีภาวะผู้นำ ทรัพยากรเพียงพอ

7.3.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Elements and Features) หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ได้แก่ บุคลิกภาพ ความยืดหยุ่น ความหลากหลาย ความสามารถของสมาชิก ความชอบของสมาชิก ขนาดของทีม และการจัดสรรบทบาท

7.3.3 ด้านการออกแบบงาน (Design work) หมายถึง ทีมงานมีเสรีภาพ ความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำได้สำเร็จได้เป็นภาพรวม ทั้งงานและผลผลิตมีความ

7.3.4 ด้านกระบวนการ (Work Process) หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ได้แก่ ความสูญเสียเปล่าทางสังคม ความสามารถของทีม เป้าหมายเฉพาะชัดเจน วัตถุประสงค์ร่วมกัน และระดับของความขัดแย้ง

7.4 การจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยในงานวิจัยนี้แบ่งแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย

7.4.1 ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Fair Compensation and Adequate) หมายถึง ค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมหรือไม่ ค่าจ้างที่ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบตำแหน่งของตนกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทน จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น

7.4.2 ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อร่างกาย และการทำงานต้องกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพและการควบคุมเกี่ยวกับเสี่ยงในการทำงาน

7.4.3 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth and Security) หมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงานทั้งรายได้และตำแหน่งงาน

7.4.4 ด้านการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล (Developing of Human Capacities) หมายถึง การพัฒนาการใช้ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี

7.4.5 ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) หมายถึง การประสานแผนงาน กระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

7.4.6 ด้านประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism) หมายถึง การใช้หลักรัฐธรรมนูญในการปฏิบัติงาน การเคารพในสิทธิส่วนบุคคล ความเสมอภาค ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

7.4.7 ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (The Total Life Space and Social Relevance) หมายถึง การแบ่งเวลาให้เหมาะสมในการดำรงชีวิต เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เวลาส่วนตัว เวลาสำหรับครอบครัว เวลาพักผ่อน และเวลาที่ให้กับสังคมเป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กรของตนเอง

7.5 ความผูกพันและการยอมรับ (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่น และเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร อันเกิดจากการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร การมีส่วนร่วมและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง และจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

7.5.1 ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Confidence and Acceptance) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจ ที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

7.5.2 ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (Willingness to Work) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้น จากค่านิยมหรือบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

7.5.3 ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร (Membership) หมายถึง ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กรเพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป หรือการที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กรเพราะมีความเชื่อว่า หากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานาน หากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กรในเวลาที่ผ่านมา

7.6 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) หมายถึง การดำเนินการโดยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน มุ่งที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์จากการตัดสินใจดำเนินนโยบายที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านั้น ซึ่งเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 อันประกอบด้วยการบริหารและจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

7.6.1 ด้านวิชาการ (Academic) หมายถึง การจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

7.6.2 ด้านงบประมาณ (Budget) หมายถึง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา เน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

7.6.3 ด้านการบริหารงานบุคคล (Personal Administration) หมายถึง สถานศึกษาสามารถดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบตามหลักธรรมาภิบาล ครู และเจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจที่ดี ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ

7.6.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป (General Administration) หมายถึง การบริหารองค์กรให้บริการงานบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผล

7.7 ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน (School of Effectiveness) หมายถึง ระดับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลาเขต 2 โดยพิจารณาจากความสามารถของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามขอบข่ายงาน และภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของโรงเรียนเอกชนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์

ประเมินประสิทธิผลโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน เรียกว่า IPOE (Index of Perceived Organization Effectiveness) ของ Miskel, McDonald & Susan (1983 : 55) ซึ่ง กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 278-281 อ้างถึงใน จิณพัฏฐ เงามาย, 2549 : 29) ได้นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นและสร้างเครื่องมือนี้และนำมาใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยพิจารณาจากความสามารถ 4 ประการ ได้แก่

7.7.1 ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและ ครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในการบริหารจัดการโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับสูง รวมถึงความสามารถทางด้านวิชาการ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผู้เรียน ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและความสามารถในการจัดกิจกรรมตลอดจนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนด้วย

7.7.2 ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในการดำเนินงานด้านการอบรมให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีเหตุผล มีเจตคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อน ต่อพ่อแม่ ต่อครูอาจารย์ และต่อคนรอบข้าง ตลอดจนสังคม และประเทศชาติ รวมถึงการรู้จักประหยัดและเห็นถึงคุณค่าของทรัพยากร

7.7.3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ที่ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของตนเอง มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ทั้งในด้านการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาอาคารสถานที่ และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับโรงเรียนที่ต้องตามทันความก้าวหน้าและความทันสมัยของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

7.7.4 ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ที่รับรู้และร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นที่ปรึกษาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครู เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้

7.8 องค์การ หมายถึง โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2

7.9 โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนประเภทสามัญศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งดำเนินงานและบริหารงานโดยเอกชน ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่เปิดทำการสอนสอนวิชาสามัญตั้งแต่ระดับ ชั้นอนุบาล ถึงระดับมัธยมศึกษา

7.10 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรผู้ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารของโรงเรียน เอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามตำแหน่ง ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่ได้รับแต่งตั้งมี 3 ตำแหน่ง คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และ ผู้อำนวยการ

7.11 ครู หมายถึง บุคลากรผู้ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้สอนของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

7.12 ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ขนาดของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัด สำนักงานพื้นที่การศึกษาของจังหวัดสงขลา เขต 2 โดยมีการแบ่งขนาดโรงเรียนหรือสถานศึกษา ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2549 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด ขนาดสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กล่าวมา แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

7.12.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1 - 120 คน

7.12.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน

7.12.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คน

7.12.2 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียน ตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

7.13 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 หมายถึง การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ของจังหวัดสงขลา ซึ่งประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอหาดใหญ่ อำเภอรัตนภูมิ อำเภอกวนเนิง อำเภอบางกล่ำ และอำเภอคลองหอยโข่ง

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา 2” ในครั้งนี้ผู้วิจัย ได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน
3. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
5. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ
7. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร
9. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องจากการกำหนดนโยบาย เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่่นโยบายสาธารณะนั้น ไม่ใช่เรื่องที่ไม่เมื่อกำหนดไว้แล้ว จะสามารถมีการดำเนินการหรือนำนโยบายเหล่านั้นไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเสมอไป เพราะต้องขึ้นอยู่กับบุคคลและองค์กรที่จะนำนโยบายนั้น ๆ ไปปฏิบัติด้วย ทำให้มีปัจจัยจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ นักวิชาการจำนวนมากจึงได้มีการให้แนวคิดและแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งผู้วิจัยได้เริ่มจากการรวบรวมการให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติของเหล่านักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ในการศึกษาเรื่องตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา 2 ได้มีผู้ศึกษาทั้งนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านให้คำนิยามของคำว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติไว้หลากหลาย โดยความหมายดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

Carl E. Van Horn & Donald S. Van Meter (1986 : 103) ให้นิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งหมดที่กระทำโดยรัฐบาลและเอกชน ทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจากการตัดสินใจนโยบาย

Milbrey McLaughlin (1983 : 83) นิยามความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึงกระบวนการขององค์การที่ต่อเนื่องและมีความเป็นพลวัต ได้รับการปรุงแต่ง และหล่อหลอมโดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ของนโยบายกับสภาพขององค์การที่รับผิดชอบ ในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือการนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายนโยบาย ด้วยการพยายามปรับเปลี่ยนประนีประนอมระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัด เงื่อนไข และสภาพที่แท้จริงของหน่วยปฏิบัติ

Jeffrey L. Pressman & Aaron Wildavsky (1973 : 12) ให้นิยามการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึงการเกิดขึ้นของนโยบายที่คาดการณ์ไว้และเป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ภายในระหว่างเป้าหมายกับการปฏิบัติที่มุ่งเน้นไปสู่การกระทำให้บรรลุผลและเป็นความสามารถในการจัดการ และผสมผสานสิ่งที่จะเกิดขึ้นมาภายหลังในลักษณะที่เป็นลูกโซ่เชิงเหตุและผล เพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นการผลิตผลลัพธ์ออกมา

Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn (1975 : 447) ได้ให้คำนิยามว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการ โดยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชนมุ่งที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์จากการตัดสินใจดำเนินนโยบายที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านั้น

Eugene Bardach (1980 : 9) กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ กระบวนการของการจัดการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มในปีเดียวกัน

Pual A. Sabatier & Daniel A. Mazmanian ได้ให้คำนิยามว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การนำนโยบายพื้นฐานทั่วไป กฎหมาย คำสั่งของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี หรือคำพิพากษาของศาล ไปดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วเรช จันทรศร (2540) กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการศึกษาว่าองค์การที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งมวล ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่นั้น เพียงใด หรืออีกนัยหนึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติจะให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมากำหนดค่านิยมในการศึกษาค้นคว้า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมุ่งหวังที่จะให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามอาณัติของนโยบายบรรลุผลสำเร็จโดยตรง ทั้งในลักษณะการดำเนินการดังกล่าวจะต้องสังเกต และตรวจสอบได้จากปรากฏการณ์ที่เป็นจริง เพื่อให้นโยบายประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

1.2 ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากที่กล่าวถึงความหมายของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะเห็นได้ว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญ ดังนี้

ประการแรก การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นส่วนประกอบหนึ่งของกระบวนการนโยบายตามทฤษฎีของ Dror (1987 อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช, 2547) กล่าวคือ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งของขั้นตอนภายหลังที่มีการกำหนดนโยบายแล้ว ซึ่งภารกิจในขั้นตอนนี้เป็นส่วนที่จะทำให้กระบวนการนโยบายดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ครบวงจรไม่หยุดชะงักในแง่ดังกล่าวการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงมีความสำคัญ

ประการที่สอง จุดมุ่งหมายสำคัญของการกำหนดนโยบายสาธารณะ คือ ความต้องการหรือความปรารถนาที่จะได้นโยบายสาธารณะที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล และสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ นโยบายสาธารณะใดก็ตามที่ถึงแม้ว่าจะมีเป้าหมายที่ดีงามสูงส่ง มีถ้อยคำที่สวยหรูแต่ถ้าหากไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ได้ ก็ย่อมไร้คุณค่า ดังนั้นความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ จึงเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่นโยบายสาธารณะนั้น ๆ

ประการที่สาม ในทำนองเดียวกันการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีเป้าหมายหลักอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้เห็นนโยบายนั้นๆ บรรลุผลสำเร็จ แทนที่จะประสบกับความล้มเหลว ทั้งนี้เพราะถ้าหากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ผลประโยชน์ทั้งปวงที่จะเกิดขึ้น ย่อมตกอยู่กับประชาชน และประเทศชาติ ดังนั้นทุกประเทศจึงพยายามพัฒนาปรับปรุงระบบและวิธีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ (จุมพล หนิมพานิช, 2547)

1.3 ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติมีอยู่มากมายแต่จากการสำรวจวรรณกรรมของนักวิชาการหลายท่านอาจแบ่งปัญหาหลักออกได้เป็นด้านต่าง ๆ 5 ด้านด้วยกัน (วรเดช จันทรศร, 2551) ได้แก่

1.3.1 ปัญหาด้านสมรรถนะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ว่ามีความสามารถในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ปัญหาด้านสมรรถนะจะมีมากหรือน้อยยังขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยอีกหลายประการ ได้แก่ปัจจัยทางด้านบุคลากร ปัจจัยทางด้านเงินทุน และปัจจัยทางด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัยทางด้านวิชาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น

1.3.2 ปัญหาด้านการควบคุม ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุม ซึ่งหมายถึงความสามารถในการวัดความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการ มีผลงานของนักวิชาการเป็นจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าหากว่าผู้รับผิดชอบในนโยบายนั้นขาดความสามารถที่จะทำการวัดผลหรือควบคุมผลงานของหน่วยปฏิบัติ ปัญหาทางด้านการควบคุมจะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น ความสามารถของหน่วยที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายว่าสามารถแปลงนโยบายออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับความต้องการของนโยบายเพียงใด กิจกรรมของนโยบายมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพียงใด การกำหนดภารกิจ หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติงานรวมเพียงใด เป็นต้น

1.3.3 ปัญหาด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีสมรรถนะสูงเพียงใด หรือผู้รับผิดชอบในนโยบายจะมีความสามารถในการควบคุมผลงานของหน่วยปฏิบัติภายใต้ระบบการวัดผลและติดตามผลที่สมบูรณ์เพียงใด การนำนโยบายไปปฏิบัติจะสำเร็จไม่ได้ หากสมาชิกในองค์กรไม่ร่วมมือกันปฏิบัติตามแนวทางของนโยบาย หรืออีกนัยหนึ่ง ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีมากขึ้นถ้าสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือ หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากนโยบาย จากการสำรวจผลงานของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัญหาที่เกิดจากการต่อต้านของผู้ปฏิบัตินั้นมาจากสาเหตุสำคัญ 7 ประการ ได้แก่

1) การที่นโยบายนั้นไม่ได้มาจากรากฐานความต้องการที่แท้จริง (Felt Need) ของสมาชิกในองค์กร หรือสมาชิกไม่ให้ความสำคัญต่อนโยบายนั้น จากผลงานศึกษาของ Peter Keen (1987 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) พบว่า การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดสรรทรัพยากร

ของโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่งในแคลิฟอร์เนียต้องประสบความล้มเหลว เนื่องจากสมาชิกในหน่วยปฏิบัติเห็นว่าการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ไม่ได้ทำให้การดำเนินงานดีขึ้น

2) นโยบายส่งผลให้ดุลพินิจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนวนเหตุการณ์ในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไป จากผลงานของ Warwick (1975 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) ได้แสดงให้เห็นว่า การปฏิรูปโครงการสร้างระบบงานในกระทรวงต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1960 ต้องประสบความล้มเหลวเนื่องจากเหตุผลดังกล่าว

3) หัวหน้าหน่วยปฏิบัติไม่ได้ให้การสนับสนุนนโยบายเท่าที่ควร ซึ่งจากผลงานของ Yin (1977 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) พบว่า นโยบายพัฒนาเป็นจำนวนมากต้องประสบความล้มเหลวเพราะหัวหน้าหน่วยปฏิบัตินั้น ไม่ให้ความร่วมมือ หรือปฏิบัติงานแบบขอไปที ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติทำการต่อต้านเพราะเห็นว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะส่งผลให้งบประมาณ และอัตรากำลังของหน่วยต้องลดลงในระยะยาวอีก ทั้งอาจก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนภารกิจและหน้าที่ของบุคลากรอย่างมาก ซึ่งจากผลงานของ Yin พบว่านโยบายการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้มักจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกขององค์กรเพราะเหตุผลดังกล่าว

5) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติเห็นว่า นโยบายถูกกำหนดขึ้น โดยฝ่ายบริหารที่ไม่เข้าใจสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน

6) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับสาระหรือวิธีปฏิบัติในนโยบาย เพราะไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผลงานของ Berman & McLaughlin (1977 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) พบว่า นโยบายพัฒนาการเรียนการสอนต้องประสบความล้มเหลว เนื่องจากครูผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการเรียนการสอนด้วย ผลที่ได้คือวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ที่ถูกยึดยึดโดยผู้บริหารไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติโดยครูผู้สอน

7) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือ และต่อต้าน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจว่าจะปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างไร

1.3.4 ปัญหาด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ปัญหาหลักอีกด้านหนึ่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติคือ ปัญหาด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยเช่นกัน การปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง ซึ่งเน้นการเผชิญหน้า การแสวงหาความสนับสนุน การเจรจาต่อรองในการจัดสรรทรัพยากร หรือผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาด้านนี้จะมามากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยหลายประการ เช่น

1) ลักษณะของการติดต่อ และความสัมพันธ์ที่หน่วยปฏิบัติมีกับหน่วยงานที่ควบคุมนโยบายดังกล่าว

2) ระดับความจำเป็นที่หน่วยปฏิบัติจะต้องแสวงหาความร่วมมือ หรือทำความเข้าใจกับหน่วยงานหลักอื่น ๆ ซึ่งจากผลงานของ Pressman & Wildavsky (1973 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) พบว่าความล้มเหลวของนโยบายสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยส่วนหนึ่งมาจากจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีมากเกินไป ทำให้ข้อตกลงร่วมกันและการตัดสินใจมีมากตามไปด้วย และ

3) ระดับความเป็นไปได้ที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยจะสามารถทำงานร่วมกันได้ ซึ่งจากผลการศึกษาของ Robert Sebring (1977 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) พบว่า ปัจจัยข้างต้นล้วนมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวของโครงการประสานความร่วมมือด้านระบบข้อมูลระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านประชาสงเคราะห์ของรัฐ

4) ปัญหาด้านการสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญ การนำนโยบายไปปฏิบัติหากขาดการสนับสนุนและความผูกพันขององค์กร หรือบุคคลสำคัญแล้ว ปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจเกิดขึ้นได้ ในบางกรณีปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลไปถึงความล้มเหลวของนโยบายโดยตรงได้ องค์กรและบุคลากรสำคัญที่กล่าวมานี้หมายถึง กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ นักการเมือง ข้าราชการระดับสูง ตลอดจนสื่อมวลชน เป็นต้น องค์กรหรือบุคลากรสำคัญดังกล่าวอาจให้การสนับสนุนทางการเมือง เงินทุน งบประมาณ ตลอดจนสามารถสร้างอุปสรรคหรือการต่อต้านได้ตลอดเวลา ตามภาวะอำนาจและสถานการณ์ กล่าวโดยสรุปคือการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเกิดอุปสรรคมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ ผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับฝ่ายการเมืองหรือฝ่ายบริหารหรือไม่ กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของนโยบายมากน้อยเพียงใด ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับสื่อมวลชนก็มีความสำคัญในการสร้างแนวร่วม และความน่าเชื่อถือของนโยบาย และบุคคลสำคัญให้ความสนับสนุนนโยบายเพียงใด

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ แบ่งปัญหาหลักออกได้เป็นด้านต่าง ๆ 5 ด้านด้วยกัน ประกอบด้วย ปัญหาด้านสมรรถนะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาด้านการควบคุมปัญหาด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง และปัญหาด้านความสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญ

1.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ผู้ศึกษาทั้งนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านให้คำนิยามของคำว่าตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ วรเดช จันทรศร (2551) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้ทำการรวบรวม และประมวลตัวแบบ (Models) ต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ และแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จขององค์การไว้ 6 ตัวแบบ ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

1.4.1 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (Policy Standards and Objectives) องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในกำหนดการปฏิบัติตามนโยบาย คือ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เพราะวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย คือ ปัจจัยกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายนโยบาย ในบางกรณีวัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบายโดยตัวของมันเอง เป็นตัวการที่ช่วยให้ง่ายต่อการวัด ทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้ชัดเจนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดมาตรฐานนโยบายและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย

1.4.2 ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resources) ทรัพยากรนโยบาย คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบายทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึงเงินและสิ่งเสริมที่ปวงที่กำหนดไว้ในแผนงานทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริม หรือช่วยให้ความสะดวกต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.4.3 การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมเสริมแรง (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities) การสื่อสารระหว่างองค์การ คือ การสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์นโยบาย เพื่อให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนงาน โครงการมีความรู้ความเข้าใจสอดคล้องกัน

1.4.4 ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (The Characteristics of Implementing Agencies) ได้แก่ สมรรถนะและขนาดของทีมงานในหน่วยงานระดับความเข้มข้นของการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยงานย่อยในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน การสนับสนุนจากนักกฎหมายและฝ่ายบริหาร ความมีชีวิตชีวาขององค์การระดับการสื่อสารระบบเปิดในองค์การ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติกับผู้กำหนดนโยบายหรือองค์การที่ประกาศใช้นโยบาย

1.4.5 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (Economic, Social and Political Conditions) ต้องคำนึงถึง การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ธรรมชาติของความเห็นสาธารณะเป็นอย่างไร จุดเด่นของนโยบายสัมพันธ์กับ ประเด็นนโยบายอย่างไรชนชั้นนำ

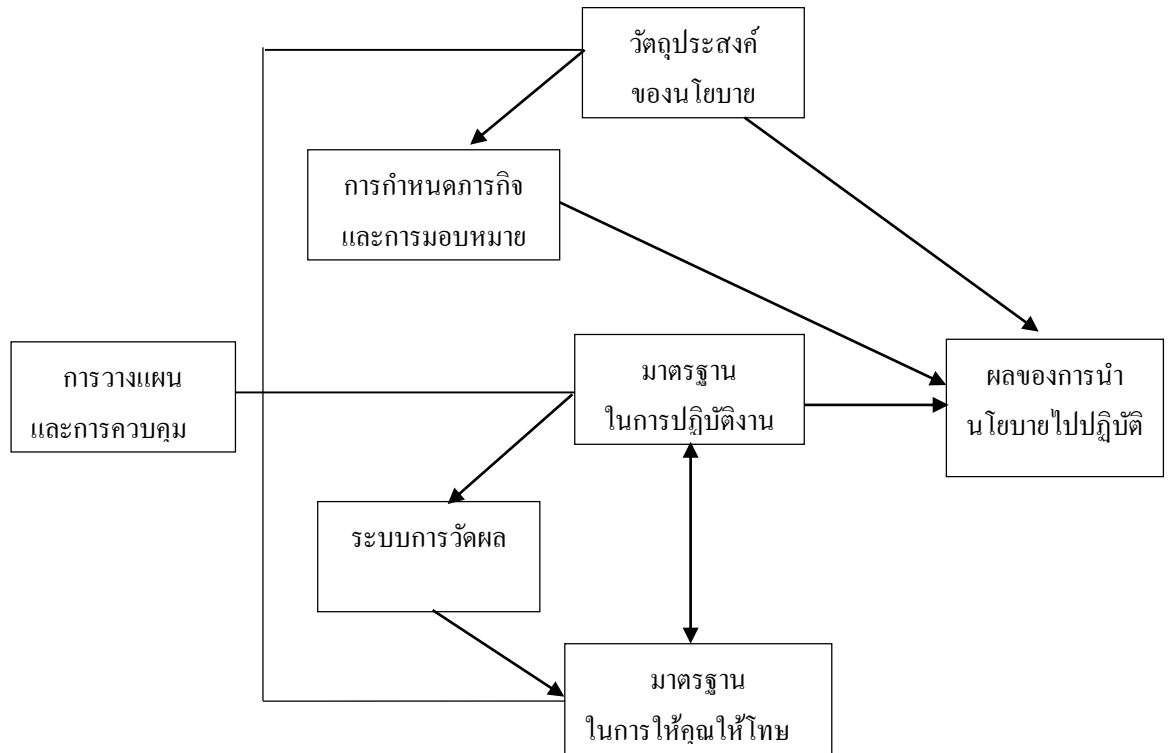
ชอบหรือไม่ชอบนโยบายที่นำไปปฏิบัตินั้น กลุ่มหลากหลายในสังคม รวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคัดค้านหรือสนับสนุนการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

1.4.6 ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (The Disposition of Implementers) ได้แก่ 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย 2) ทศนคติต่อนโยบาย และ 3) ความเข้มข้นของทัศนคติ

1.5 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

1.5.1 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model)

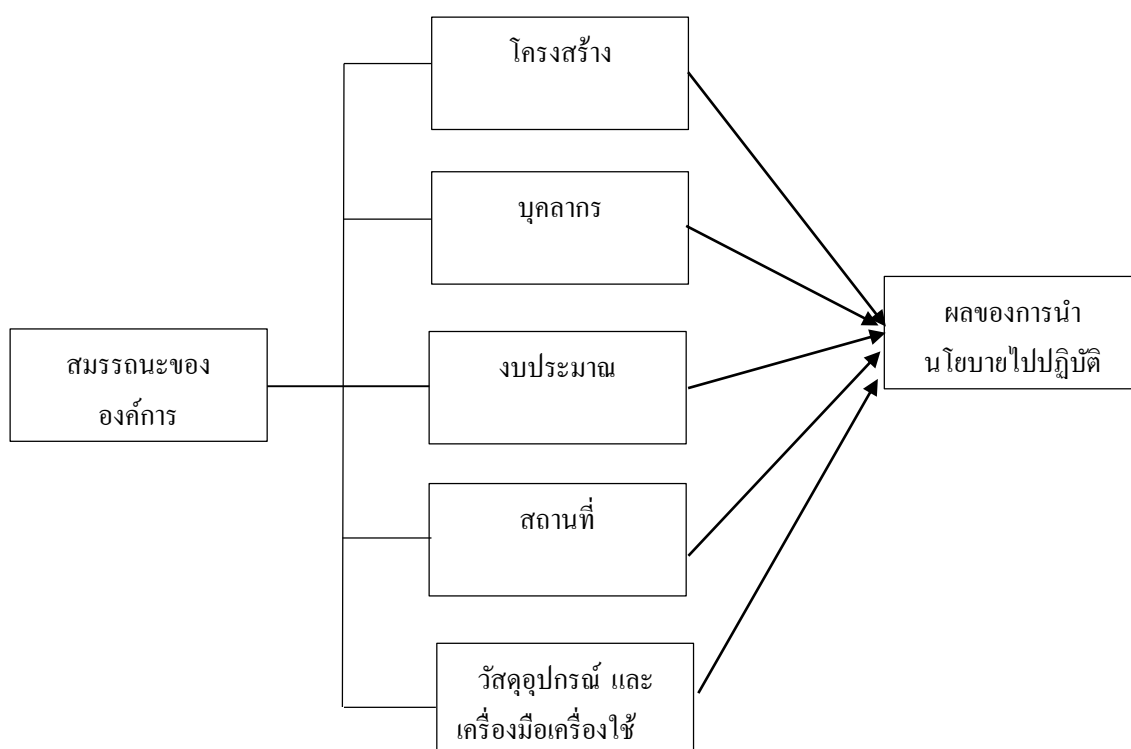
ตัวแบบนี้เน้นที่ประสิทธิผลของระบบการวางแผน และการควบคุมผลงาน (Planning & Controlling System) กล่าวคือ หน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารนโยบายจะต้องมีการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งทำการมอบหมายงานแก่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สร้างระบบในการวัดผลการดำเนินงานการให้รางวัลตอบแทน และการลงโทษที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ซึ่งทั้งหมดดังกล่าวนี้จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังที่แสดงไว้ในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ยึดหลักเหตุผล
ที่มา : วรเดช จันทรรณ, (2551)

1.5.2 ตัวแบบทางด้านการจัดการ (Management Model)

ตัวแบบนี้เน้นขีดสมรรถนะภายใน (Internal Capacity) ของหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหาร ว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งในด้านต่าง ๆ หรือไม่อย่างไร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกตลอดจนเทคโนโลยีสมัยใหม่ หน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะภายในค่อนข้างต่ำ จะส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการจัดการ

ที่มา : วรเดช จันทรศร, (2551)

จากตัวแบบดังกล่าวนี้ พบว่า ปัจจัยจะส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกตลอดจนเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับปัจจัยในการบริหาร (4 M'S) ปัจจัยในการบริหาร (4 M'S) ดังกล่าวนี้

บุญขรงค์ นิลวงศ์ (2537) ได้ทำการศึกษาถึงหัวข้อหลักการบริหารทั่วไป และให้คำจำกัดความของการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึงการดำเนินการในกิจการต่าง ๆ มีหน่วยงาน หรือ องค์กรดำเนินการอำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ

ได้ผลงานตามที่ต้องการ ปัญหาสำคัญของการที่จะให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวก็คือ ทำอย่างไรที่ผู้บริหารงานสามารถอำนาจงานรวมกลุ่มทรัพยากรทั้งที่เป็นคน และวัตถุให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานให้หน่วยงานดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ฉะนั้น การบริหารงานจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์ และศิลปะ เพื่อเอาคน ทรัพยากร มารวมกันแล้วอำนาจงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ปัจจัยในการบริหารงานมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1) คน หรือ บุคคล (Man) เป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงาน หน่วยงาน หรือองค์การต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีคนปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความรับผิดชอบต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

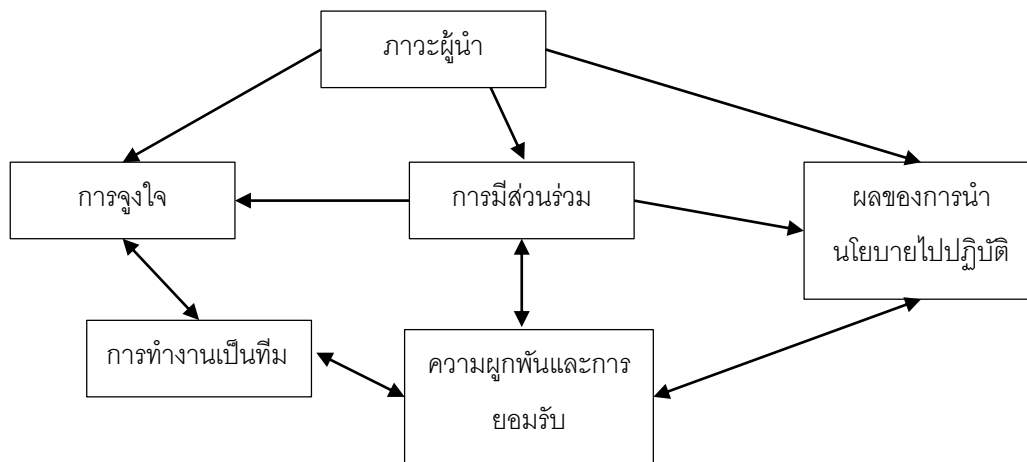
2) เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงาน หากขาดเงินขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์ หรือทรัพยากรในการบริหารหากหน่วยงานขาดวัสดุ อุปกรณ์ หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ฉะนั้นทรัพยากรในการบริหารจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงาน

4) การจัดการ (Management) การบริหารจำเป็นต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ มีการจัดการที่ดี แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุม ตรวจสอบรายงานเป็นไปอย่างมีระบบมีขั้นตอนมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติที่แน่ชัด

1.5.3 ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model)

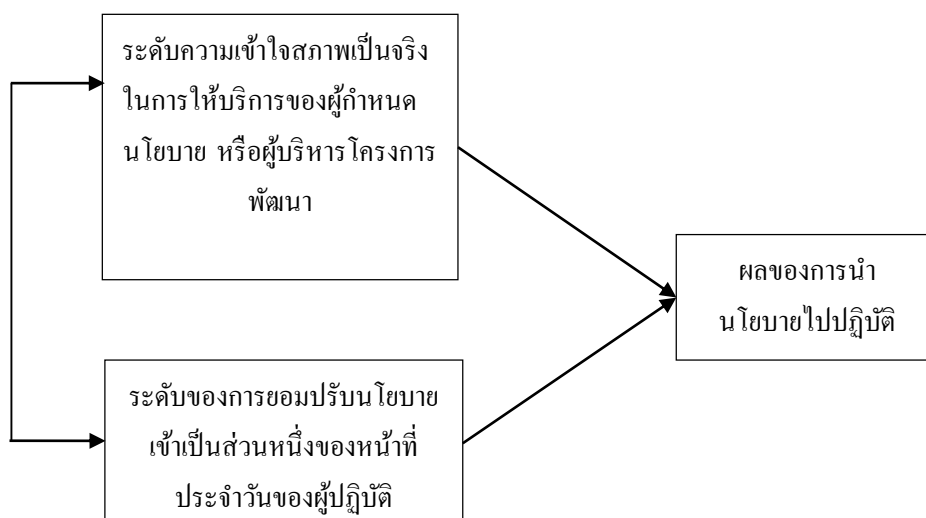
ตัวแบบนี้เน้นพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพัน ขอมาร่วมกัน โดยมองว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านพัฒนาองค์กร
ที่มา : วรเดช จันทรศร, (2551)

1.5.4 ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model)

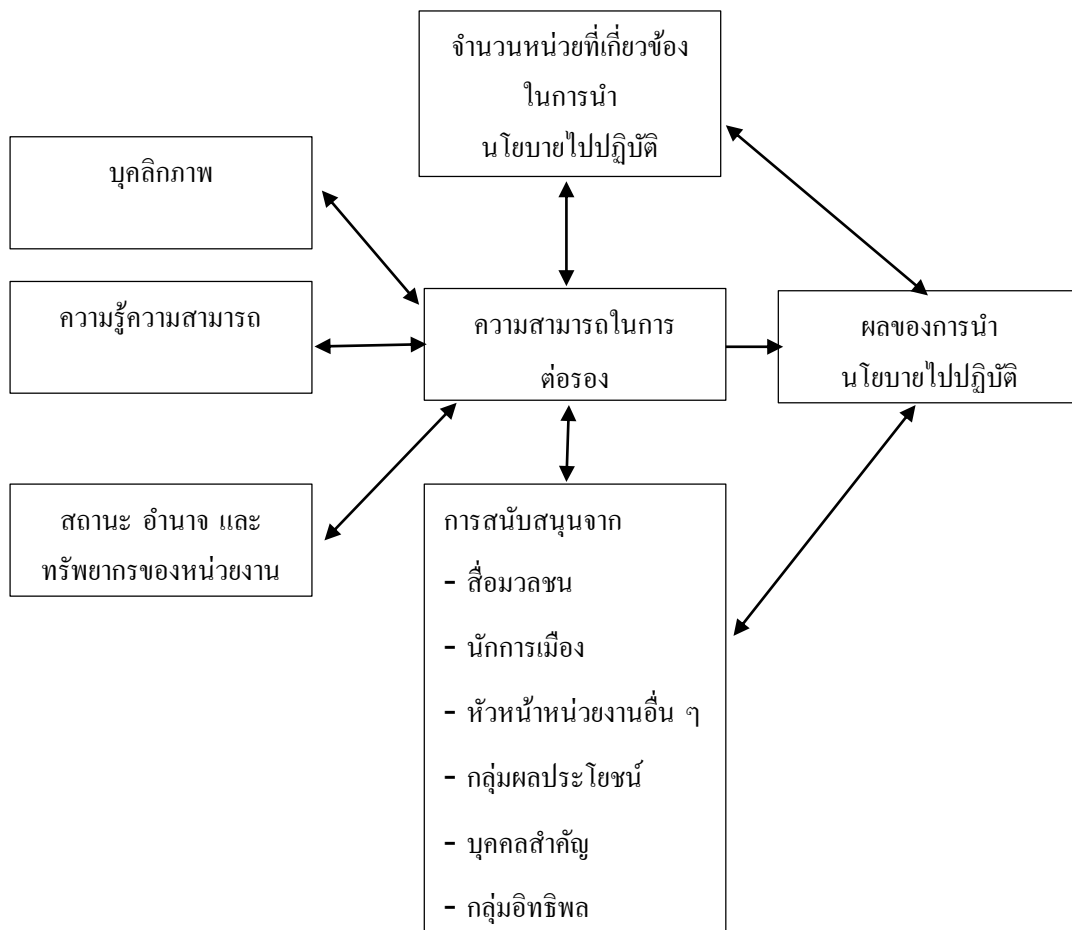
ตัวแบบนี้มองว่าการใช้อำนาจดุลพินิจ (Discretion) ของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (Street Bureaucrat) จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ หากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับเอานโยบายแปลงสู่ภาคปฏิบัติในฐานะเป็นงานประจำของตน เจ้าหน้าที่ดังกล่าวอาจจะเพิกเฉยในการปฏิบัติตาม หรืออาจจะใช้ดุลยพินิจของตนตัดสินใจในลักษณะที่ไม่เอื้ออำนวยต่อตัวนโยบาย ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านกระบวนการของระบบราชการ
ที่มา : วรเดช จันทรศร, (2551)

1.5.5 ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)

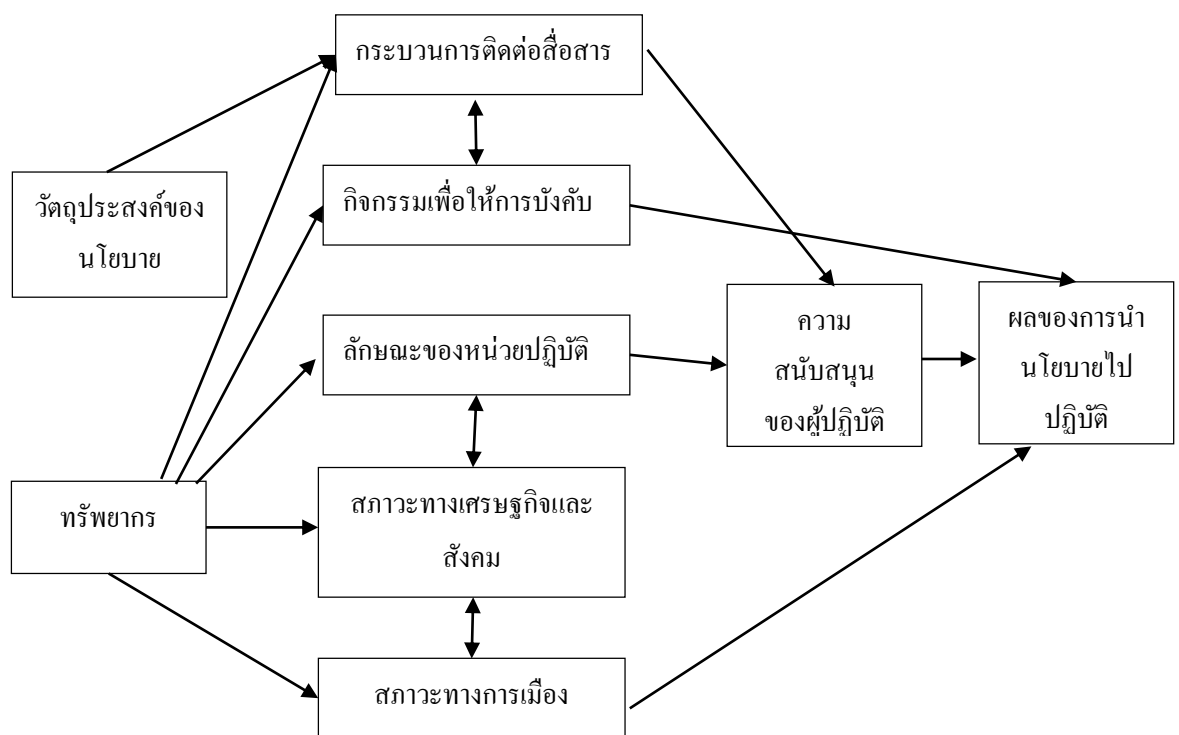
ตัวแบบนี้เน้นที่ความสามารถในการเจรจาต่อรองและการประนีประนอมของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในเวทีนโยบายนั้น ทั้งนี้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้เสียกับตัวนโยบายจะเข้ามาใช้อิทธิพลของตนเองเพื่อสร้างเงื่อนไขต่อรองให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย ในลักษณะที่จะทำให้ตนเองได้รับประโยชน์มากขึ้น หรือเสียประโยชน์น้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปของการใช้ความสามารถเพื่ออ้างเหตุผลความชอบธรรม การโฆษณาประชาสัมพันธ์ชวนเชื่อการสร้างพลังมวลชน เพื่อก่อให้เกิดแรงกดดัน เป็นต้น ดังนั้นความสามารถในการเจรจาต่อรองประนีประนอมแสวงหารูปแรงสนับสนุนจากภายนอก ในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติตามนโยบาย ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นด้านการเมือง
ที่มา : วรเดช จันทรศร, (2551)

1.5.6 ตัวแบบทั่วไป (General Model)

ตัวแบบนี้มองว่า ปัจจัยที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จนั้นมีอยู่หลายประการ อาทิเช่น จิตสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบาย ความชัดเจนของตัวนโยบาย และกระบวนการติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ว่าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกนี้อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ไม่มากนักน้อย ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เน้นตัวแบบทั่วไป
ที่มา : วรเดช จันทรศร, (2551)

จากที่ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยต่าง ๆ สรุปได้ว่า ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และประสิทธิผลหรือความสำเร็จขององค์กรไว้ 6 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ตัวแบบทางด้านการจัดการ ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ ตัวแบบทางการเมือง และตัวแบบทั่วไป ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแบบการพัฒนาองค์กรในการประยุกต์ใช้ในการศึกษา ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เนื่องจากตัวแบบนี้เน้น

พฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันยอมรับร่วมกัน โดยมองว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

2.1 ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหารในสมัยก่อนมักเข้าใจกันว่า หมายถึง การใช้อำนาจบังคับบัญชา และมักนิยมใช้คำว่า การปกครอง ซึ่งมีความหมายหนักไปทางการใช้อำนาจ หรือวินัยผู้มีอำนาจ มักเป็นผู้คิดเอง และออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้อำนาจปฏิบัติตาม และผู้อยู่ใต้อำนาจมักไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น เป็นเพียงแต่คอยรับทราบคำสั่งและคอยปฏิบัติตามเท่านั้น

ในสมัยปัจจุบัน ความหมายของการบริหารได้เปลี่ยนไป เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น การเพิ่มจำนวนของพลเมือง การขยายตัวของอารยธรรมในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งนับแต่ปลายคริสต์ศตวรรษที่ 18 ปรัชญาแห่งลัทธิเสรีนิยมซึ่งก่อให้เกิดลัทธิประชาธิปไตย ที่แพร่หลายออกทั่วโลก ทำให้บุคคลทั่วไปสำนึกถึงสิทธิของมนุษย์ และสำนึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงควรที่ทุกคนจะต้องมีสิทธิออกเสียงหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องราวของสังคมได้ นี่จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงแนวคิดด้านการบริหารจากการสั่ง การรับคำสั่งมาเป็นการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและการร่วมกันทำ สำหรับความหมายของการบริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านอาทิ เช่น

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540 : 84) ได้ให้นิยามของคำว่า การบริหาร ว่าเป็นระบบแห่งวิธีการทั้งปวง ที่นำมาใช้เพื่อการผลิตสินค้าและบริการซึ่งมีคุณภาพตรงตามที่อยู่ต้องการ

วีรวิช มามะศิริรานนท์ (2541 : 77) กล่าวถึง การบริหารว่า หมายถึง การจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่า (Value) ในกระบวนการทำงาน (Working Process) โดยทุกคนนั้นจะต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2542 : 4) ได้เสนอแนวทางขั้นตอนในการบริหารไว้ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายคุณภาพ 2) การวางแผนคุณภาพ 3) การควบคุมคุณภาพ 4) การประกันคุณภาพ 5) การปรับปรุง

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 319) กล่าวถึง การบริหารเป็นหน้าที่ทางการบริหารซึ่งมีการเกี่ยวข้องต่อการกำหนดและการลงมือปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การควบคุม 3) การปรับปรุง

Gulick (1937, อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุล 2534 : 40) กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่ได้รับกรายกย่อมากที่สุดเรียกด้วยตัวอักษรย่อตัวต้นของคำว่า POSDCORB 1) Planning (การวางแผน) 2) Organizing (การจัดองค์กร) 3) Staffing (การบริหารงานบุคคล) 4) Directing (การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ) 5) Coordinating (การประสานงาน) 6) Reporting (การรายงาน) และ 7) Budgeting (การจัดงบประมาณ)

กล่าวโดยสรุปการบริหาร หมายถึงวิธีการหรือขั้นตอนที่นำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดไว้อันประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการพัฒนาปรับปรุง

2.2 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

สำหรับความหมายของการบริหารโรงเรียนมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายหลายท่าน อาทิเช่น

ถวิล เกษสุพรรณ (2552 : 32) กล่าวถึง การบริหารการศึกษา หมายถึงกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมเดช สาวันดี (2553 : 32) กล่าวถึง การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการเรียนรู้และความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 12) ได้สรุปแนวคิดการบริหารโรงเรียนว่า การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดีและคุณธรรมของผู้บริหาร ประสิทธิภาพในการบริหารการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน โดยต้องอาศัยกระบวนการอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ 1)

การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2) การวางแผน 3) การกำกับติดตามและการนิเทศ และ 4) การประเมินผล

กล่าวโดยสรุปการบริหาร โรงเรียนหมายถึง การบริหารงานของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี คุณธรรมของผู้บริหาร และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน

2.3 ขอบข่ายในการบริหารโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2536 : 6) ได้นำแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศมากำหนดเป็นขอบข่ายในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพ เรียกว่า มาตรฐานคุณภาพโรงเรียนเอกชน ซึ่งครอบคลุมงาน 6 ด้าน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานกิจกรรมนักเรียน 3) งานบริหารงานบุคคล 4) งานธุรการการเงิน 5) งานความสัมพันธ์กับชุมชน และ 6) งานบริหารอาคารสถานที่

ในแต่ละด้าน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้จำแนกรายละเอียดลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติดังนี้

งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการหมายถึง การจัดกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับนักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทุกด้านครบถ้วนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ประกอบด้วยงานที่สำคัญดังนี้ 1) การพัฒนาการจัดประสบการณ์/หลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและชุมชน 2) การจัดทำแผนการสอน/บันทึกการสอน 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การผลิตสื่อการเรียน 5) การสอนซ่อมเสริม 6) การวัดและประเมินผล 7) การนิเทศภายใน และ 8) การจัดการห้องสมุด

งานกิจการนักเรียนหมายถึง งานบริการนักเรียนและกิจกรรมนักเรียนการบริหารให้นักเรียนเพื่อให้เกิดความสะอาดปลอดภัย และให้ผลเต็มที่ต่อการเพิ่มพูนความสมบูรณ์และประสบการณ์ชีวิตโดยตรงแก่นักเรียนเป็นอย่างดีและทั่วถึง อีกทั้งเป็นทิศทางที่สังคมปรารถนาสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ประกอบด้วยไปด้วย 1) การจัดบริการเพื่อเสริมสุขภาพ 2) การรักษาความปลอดภัย 3) การจัดบริการแนะแนว 4) การจัดสวัสดิการช่วยเหลือนักเรียน และ 5) การจัดกิจกรรมนักเรียน

งานบริหารบุคลากร หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทำหน้าที่สอนและผู้ที่ไม่เกี่ยวกับการสอนเป็นการ

ปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถ และคุณภาพเหมาะสม มาปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างการบริหาร 2) การจัดบุคลากรตรงความสามารถ และ 3) การพัฒนาบุคลากร

งานธุรการและการเงินเป็นกลไกสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนดำเนินงานไปได้สำเร็จ ล่วงตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ประกอบด้วย 1) การจัดระบบเอกสาร 2) การจัดงานพัสดุครุภัณฑ์ และ 3) การจัดทำงบประมาณ บัญชีการเงินและการควบคุมตรวจสอบ

งานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานที่ช่วยเสริมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้สอดคล้องและสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย 1) การช่วยเหลือ/บริการแก่ชุมชน 2) การได้รับความร่วมมือ/สนับสนุนจากชุมชน 3) การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และ 4) การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน

งานบริหารอาคารสถานที่ เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมและเกื้อกูลงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย 1) การดูแลบริเวณโรงเรียน 2) การจัดสภาพห้องเรียน และ 3) การจัดอาคารสถานที่

งานบริหารโรงเรียนเป็นงานที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อการศึกษาของนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการ เทคนิคการจัดการ ทรัพยากรบุคคลและสิ่งแวดล้อม ในการปฏิบัติภารกิจเหล่านี้ให้ลุล่วงด้วยดี สร้างเด็กให้เติบโตขึ้นเป็นสมาชิกที่ดีที่มีคุณภาพของสังคม เพื่อพลังของชาติต่อไป

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบัญญัติมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

การกระจายอำนาจดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสอดคล้องกับบทบัญญัติดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขึ้น โดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

1) การบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น ให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง โดยมีขอบข่ายงาน ดังนี้ (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน (4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (7) การนิเทศการศึกษา (8) การแนะแนวการศึกษา (9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน (11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ(12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษานั้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ และให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้มาอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายงาน ดังนี้ (1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ (2) การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ และการโอนเงินงบประมาณ (3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผล การดำเนินงาน การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน (4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา และ กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา (5) การบริหารการเงิน ประกอบด้วย การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือในปี (6) การบริหารบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทาง การเงินและงบการเงิน และการจัดทำ และจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วย การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปราคาหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง

เชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ และให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีขอบข่ายงาน ดังนี้ (1) การวางแผนอัตรากำลัง (2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (4) วินัยและการรักษาวินัย และ (5) การออกจากราชการ

4) การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยมีขอบข่ายงาน ดังนี้ (1) การดำเนินงานธุรการ (2) งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ (7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป (8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน (10) การรับนักเรียน (11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย และ (12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

กล่าวโดยสรุปขอบข่ายการบริหาร โรงเรียน หมายถึง การบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี คุณธรรมของผู้บริหาร และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนโดย

ครอบคลุม การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน จนบรรลุสำเร็จ ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

2.4 ความหมายและกระบวนการบริหาร

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารได้มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้หลายท่าน อาทิ เช่น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522 : 34-35) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารว่าผู้บริหารการศึกษาทุกระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องยุ่งกับกระบวนการบริหารตลอดเวลา เพียงแต่เราลืมหืมคิดไปว่า ขณะที่เราปฏิบัติและดำเนินการนั้น กระบวนการได้ดำเนินไปพร้อมกับเราด้วย เราควรจัดลำดับอย่างไร มีกระบวนการอย่างอื่นผิดพลาดล่าช้าหรือในบางครั้งจะลืมหืมกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งไปเสียจนเป็นเหตุให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นจะต้องทราบกระบวนการในการบริหารไว้ให้มั่นคง แม่นยำ และให้รู้ถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้น เพื่อจะเลือกใช้ได้อย่างถูกต้อง

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 67-74) ได้สรุปหน้าที่ในกระบวนการบริหาร (Management Functions) ที่เหมาะสมที่สุดและเป็นที่ยอมรับกัน คือ การใช้วิธีรวมกิจกรรม หรืองานบริหารต่าง ๆ ไว้ภายใต้หัวข้อ ดังนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

อุทัย หิรัญโต (2529 : 6) ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่า หมายถึง การดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไปตามลำดับ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าการกระทำหรือตัวกระทำส่วนหนึ่งส่วนใดบกพร่อง หรือเสื่อมทรามไม่ประสานสัมพันธ์กัน การบริหารก็อาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าการควบคุมงานบกพร่องอาจจะทำให้การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงานบกพร่องไปด้วยดังนี้ เป็นต้น

วินัย สมมิตร และคนอื่น ๆ (2527 : 62) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การดำเนินงาน และการประเมินผล

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 21) ได้เสนอขั้นตอนในการบริหารไว้ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนการ จัดรูปงาน การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน และได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานไว้ว่า ในการบริหารงานนั้นเรามักจะดำเนินตามขั้นทั้งสี่ ซึ่งไม่ได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ขั้นที่สัมพันธ์กันและกันและกัน เช่น วางแผนเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น และประเมินผลงานนี้ย่อมจะดำเนินการไปตามวงจรของมันเรื่อย ๆ ไปครบเท่าที่การบริหารยังมีอยู่

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of Scholl Administration 1955 : 17, อ้างถึงใน ชีระรัตน์ กิจจารักษ์ 2542 : 67) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ

กระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการโดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ไว้ล่วงหน้า 2) การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน 3) การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) การบำรุงขวัญกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ 4) การประสานงาน (Coordinating) การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และ 5) การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและการประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

วีรพจน์ ถือประสิทธิ์สกุล (2540 : 84) ได้ให้นิยามของคำว่า การบริหารคุณภาพ ว่าเป็นระบบแห่งวิธีการทั้งปวง ที่นำมาใช้เพื่อการผลิตสินค้าและบริการซึ่งมีคุณภาพตรงตามที่อยู่ต้องการ นอกจากนี้ วีรพจน์ ถือประสิทธิ์สกุล (2541 : 103) ได้เสนอระบบกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการดังนี้ 1) ระบบการนำ (Leadership System) 2) วิถีธรรมแห่งที่คิวเอ็ม (The Guiding Principles) 3) แนวคิดแบบที่คิวเอ็ม (The Concepts) 4) ระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System) 5) เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ (Tools and Techniques) 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และ 7) การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Research & Development)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, อ้างถึงใน ฉลอง จันทร์ลอย 2543 : 10) ได้สรุป กระบวนการบริหารที่เกิดคุณภาพว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ประการ เรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB Model” คือ 1) P = Planning หมายถึง การวางแผน 2) O = Organizing หมายถึง การจัดองค์การ 3) S = Staffing หมายถึง การจัดบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน 4) D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวก และการควบคุม 5) Co = Coordinating หมายถึง การร่วมมือประสานงาน 6) R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 7) B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ

Fayol (1949 : 5 – 6, อ้างถึงใน สุพจน์ พันธุ์เพชร 2538 : 11-2) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศสเป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ โดยได้

อธิบายกระบวนการบริหารงานประกอบด้วยขั้นตอนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planing) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้า 2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การสั่งงาน ควบคุม บังคับบัญชาให้บุคคลปฏิบัติงานตามหน้าที่ 3) การบังคับบัญชา (Command) หมายถึง การสั่งงาน ควบคุม บังคับบัญชาให้บุคคลปฏิบัติงานตามหน้าที่ 4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย และ 5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ และกฎเกณฑ์

Russel T. Gregg , (1977 : 214-316 , อ้างถึงใน สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร , 2548 :13) ได้นำรายงานของกระบวนการบริหารตามความเห็นของนักบริหารทั้งหลายที่ได้แยกไว้ถึง 35 รายการ แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลผลการบริหารใหม่ โดยแบ่งกระบวนการบริหารไว้ 7 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making) ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารงาน 2) การวางแผน (Planning) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทุกประการ ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้น จะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การจัดองค์การ (Organization) คือ กระบวนการทำให้เกิดความมีระเบียบใน การปฏิบัติงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบาย จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องทำให้ชัดเจนได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน 5) การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (Influencing) ในหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมการบังคับบัญชา เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่ง รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มที่ 6) การประสานงาน (Coordinating) เป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ และ 7) การประเมินผล (Evaluating) คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Knezvick, (1985 : 28, อ้างถึงใน ประดิษฐ์ บุคคีจัน 2548 : 14) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอน ตามลำดับ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารคือ กิจกรรมและขั้นตอนในการทำงานซึ่งประกอบด้วย การกำหนดนโยบายเป้าหมายหลักและแผนในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีการดำเนินงาน

ตามแผนอย่างมีระบบ และมีการติดตามตรวจสอบดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนา และปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 315) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้วยอารมณ์ และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบตามผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกย่องระดับผู้ตาม ด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

สุชุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 112) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น

สมพร เมืองแป้น (2548 : 34) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และจงใจผู้ร่วมงานให้มุ่งการไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 7) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

แคทลียา ศรีใส (2548 : 27 - 28) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น สำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดหมาย และวิธีที่จะทำให้อบรมจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 10) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติและมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพครู บริหารจัดการ โดยยึดคนเป็นสำคัญซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 30) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กร ผู้บริหารนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าตั้งไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และ โลก

วรกัญญา พิไล แกระหัน (2550 : 12) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างขวางด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้เล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้วยการให้ผู้นำยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Griffin (1996 : 524) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

Leithwood & Jantzi (1996 : 510) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์ การถือฤลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

Dessler (1998 : 202) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กร และการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

Yukl (1998 : 20) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

Lunenburg & Ornstein (1996 : 150 - 151) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระตือรือร้นมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

Boss (1998 : 11) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากกรณีที่ผู้นำ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม และขององค์กร จะมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ตามมองการไกลเกินกว่าความสามารถที่พวกเขามีอยู่ ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้รับประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้อื่นทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่แรก และบ่อยครั้งที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ ก่อให้เกิดความต้องการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจของตนเอง ผู้บริหารจะต้องแสดงถึงวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล่าวเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีเทคนิคและวิธีการมอบหมายงานที่ดี

3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติการโดยการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีความสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่จะสามารถจะบริหารองค์กรได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีความเหมาะสม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถใช้สติปัญญาคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์กรและแก้ไขปัญหา ขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ โดยคุณภาพของผู้นำนั้นสามารถดูได้จากบุคลิก ลักษณะ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก มีความรู้

ความสามารถด้านการจัดระบบงาน และมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การ สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล จูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม บริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มีประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นแนวทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 1 - 17) ความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์การ 4 ประการดังนี้ 1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ 2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การโดยการชักจูงประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพ 3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ 4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิผลต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 83 - 84) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์การเป็นการปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียดชังผู้นำ โดยการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนธรรมดาแต่ไม่ใช่ธรรมดาเหมือนทั่ว ๆ ไป

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะมีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3.3 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549 : 70) อัตรการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องมีการวางแผนที่ดี ดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ ประเมินผลอย่างถี่ถ้วน และทำงานอย่างเป็นระบบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 326) เห็นว่า เบอร์น (Burns) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมทสันเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่

ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่งาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม ส่วนผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำแล้ววันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์น ไครก็ได้อธิบายการจะอยู่ในตำแหน่ง หรือองค์การแบบใดก็ตาม สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อมา ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Theory) ไว้มากมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio, (1994 : unpagged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader : II or CL) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้ความหมาย ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leader: II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เต็มใจ รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 112 - 113) กล่าวถึงการสร้างบารมี คือการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณสมบัตินี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์

สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) การสร้างบารมี เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างและบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงจะสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม กล่าวโดยสรุป ก็องค์ประกอบด้าน “การสร้างบารมี” บ่งบอกถึงการมีความพิเศษสามารถของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การให้กำลังใจยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มทศความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 34) การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจได้แก่พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

- 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
- 2) การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
- 3) การมีนโยบาย

ส่งเสริมการตลาด เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน 4) การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน 5) การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว 6) การสร้างความเชื่อมั่นผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ทำตาม เพื่อให้ผู้ทำตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 7) การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเองและการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ทำตามทุ่มเทความอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ 8) การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับ การคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำนั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ควรแสดง 9) พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูดประกอบด้วยท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่นการยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด 10) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น โอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม 11) การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 12) การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) การสร้างแรงจูงใจเป็น พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำ ที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมนำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมาย และผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

สุขุมวิทย์ ใสโยโสภณ (2546 : 113) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็น

ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดการชำรุดเสียหายของผลผลิต หรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 113 - 114) การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 33) การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ชวนให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิด และวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในกระบวนการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าการตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้ดีกว่าปัญหาที่เกิดขึ้น นั้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่ 1) การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างที่เป็นทางการ เมื่อมีระบบการแก้ ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิผล ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ 2) การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคงความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร 3) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยึดหยุ่นในการตัดสินใจ

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 31) กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนอง ความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและให้หาแนวทางในการทำงานให้

ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านการบริหาร ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มอบหมายงานตามความสามารถ สนทนาอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงจังต่อกันในการทำงาน เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ตาม ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามอย่างที่ต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ได้ดีชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันและกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลางแคลงในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา นั่นคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาคืออะไรแต่ยังยกย่องระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้น ด้วย พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือตามความสามารถ ในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง 2) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ในการส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการสื่อสารกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้ตามรับหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสสื่อสารให้เข้าใจมากขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีผู้ตาม การให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด และการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล โดยให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม 3) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้

ต่อมา Leithwood & Jantzi, (1996 : 512 - 534 ; อ้างถึงในมัทธนา อินทุสมิต 2548 : 35) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และนำมาปรับใช้ในวงการศึกษา โดยศึกษาถึง

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่สมบูรณ์ที่สุด คือ 1) การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลาย ไปสู่สถานที่ใหม่ และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่ จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์กรและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage The Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น 2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering The Acceptance of Group Goals) หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ด้รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันหลักของการสร้างความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่น 3) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคลซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตัวของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษาในการทำงานส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ 4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไร และหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แข็ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรม

ดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) เป็นพฤติกรรมของบริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยม และคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ และ6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High Performance Expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ่นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ในการศึกษาเรื่องตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา 2 ได้มีผู้ศึกษาทั้งนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านให้คำนิยามของคำว่าความร่วมมือไว้หลากหลายโดยกล่าวว่าการมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพองค์กรการที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมจะลดการต่อต้านแนวคิด การดำเนินงาน ความขัดแย้ง และความเครียดจากการทำงาน ทำให้บุคคลได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดความมุ่งมั่นในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร บุคลากรเกิดความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้น รู้คุณค่าในตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับองค์กร (ประทีป จันทรสิงห์, 2549) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ลักษณะการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม และกระบวนการหรือขั้นตอนของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วมมีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

สุริย์ จันทรมาลี (2541) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมแสดงความคิดสร้างสรรค์ และร่วมพัฒนา สอดคล้องกับ จุฬารัตน์ โสตะ (2543) หมายถึงการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ ทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือสนับสนุนทำประโยชน์ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารในการปฏิบัติการทำให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อภารกิจ และองค์การ ซึ่งปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมไปที่กระบวนการพัฒนา ได้แก่การให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ประกอบด้วย การร่วมแก้ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร และเทคโนโลยีในท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ เช่นเดียวกับ อรทัย ก๊กผล (2546) การมีส่วนร่วมคือ กระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นเพื่อแสวงหาทางเลือก และการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นกระบวนการในการเข้าร่วมตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งถึงการติดตามและประเมินผลจึงมีความสำคัญต่อการรับรู้ เข้าใจโครงการร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย สอดคล้องกับ นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547) การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนแบ่งอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน ร่วมกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ ทำกิจกรรมหรือสนับสนุนทำประโยชน์ต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติการขององค์การบรรลุเป้าหมาย

4.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ในการศึกษาเรื่องตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้มีผู้ศึกษาทั้งนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านให้คำนิยามของความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

อดิศร วงศ์คงเดช (2539) กล่าวถึงประโยชน์การมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมการพัฒนาสุขภาพทำให้ชุมชนได้ตระหนักถึงปัญหาของตนเอง มีโอกาสคิด ตัดสินใจ สามารถระดมทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เป็นการพัฒนาความสามารถในการพึ่งตนเอง ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยในชุมชนตนเอง และได้แสดงออกถึงความเชื่อใจ ความไว้วางใจ รักและศรัทธาในชุมชนว่ามีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าเป็นสิทธิพื้นฐานอันชอบธรรม

ของคนทุกคนที่ต้องเคารพให้การยอมรับ เป็นการแสดงออกเกี่ยวกับการปรับปรุงวิถีชีวิตของเขา ที่ผ่านมามีพบว่าโครงการของชุมชนที่ประสบความสำเร็จนั้น ใช้วิธีให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของการรวมกลุ่ม และจัดตั้งองค์กรประชาชน และในขณะเดียวกัน โครงการการที่ล้มเหลวจำนวนมาก เนื่องจากไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเรื่องของการปฏิบัติการกลุ่ม (Group Action) จากความรู้สึกผูกพันของสมาชิกแต่ละคนที่เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อพิทักษ์ประโยชน์ของตน และในขณะเดียวกันก็ได้ประโยชน์แก่ส่วนรวมด้วย การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาชุมชน การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนแสดงว่าประชาชนจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนามากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ ณรงค์ ภูเชิงใหม่ (2545) กล่าวถึงความสำคัญของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมว่าทำให้ประชาชนยอมรับในโครงการนั้น ซึ่งเป็น โครงการที่ตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชน ช่วยลดความขัดแย้ง และการดำเนินการ โครงการจะราบรื่นได้รับความร่วมมือจากประชาชนมากขึ้น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร การมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจ ความสมัครใจ สามารถตัดสินใจได้เอง ช่วยลดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมมีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

พรทิพย์ คำพอ และคณะ (2544) ได้สรุปสาระสำคัญของปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้นว่า มีปัญหา สาเหตุ การแก้ไขปัญหา ในการคิดทำโครงการที่เป็นประโยชน์ โดยใช้ประโยชน์จากแรงงาน ทรัพยากรท้องถิ่น การผสมผสานแผนงานและโครงการของส่วนราชการด้วยการพัฒนาความรู้ทักษะ ความสามารถของประชาชนและเจ้าหน้าที่ เพื่อแก้ไขปัญหาเดือคร้อน สำหรับปัจจัยที่ผลักดันการมีส่วนร่วมของประชาชนประกอบด้วย ปัจจัยภายในตัวบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยผลักดันจากบุคคลอื่น และรางวัลตอบแทน สอดคล้องกับ Chapin (1997) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ทั้งทางด้านวัตถุ ทางสังคม และส่วนบุคคล และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลคือ การมีส่วนร่วมในงานในการให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการเสนอแนวคิดในการปรับปรุง และแก้ไขงานต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ William W. Reeder, (1998 อ้างถึงใน สิริวรรณ เดชวิถิ, 2544) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลเป็นการปฏิบัติตนให้สอดคล้องตามความเชื่อพื้นฐาน ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และ

เป้าหมายของตัวเอง ตลอดจนสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่ง Cohen Uphoff, and Goldsmith, (1979) อ้างถึงในประภัสสร เตชะประเสริฐวิทยา, 2544) กล่าวถึงสิ่งที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมว่า คุณสมบัติหรือภูมิหลังของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นตัวแปรสำคัญต่อการให้ความร่วมมือร่วมใจ โดยแบ่งการมีส่วนร่วมเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การมีส่วนร่วมในเรื่องอะไร (What Participation are We Concerned with?) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(Decission Making) ถือเป็นกระบวนการแรกที่อยู่ในช่วงของการวางแผนและปฏิบัติตามแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) เป็นองค์ประกอบของการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม มิติที่ 2 ใครที่เข้ามามีส่วนร่วม (Whose Participation are We Concerned with?) ในส่วนนี้ได้จำแนกเป็นกลุ่มบุคคลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ผู้ที่อยู่อาศัยในท้องถิ่น ผู้นำท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ของรัฐ และคนต่างชาติ และมิติที่ 3 การมีส่วนร่วม นั้น เกิด ขึ้น อย่างไร (How is Participation Occurring with in The Project?) ใน มิติ นี้ ประกอบด้วย พื้นฐานของการมีส่วนร่วม รูปแบบของการมีส่วนร่วม ขอบเขตของการมีส่วนร่วม และประสิทธิผลของการมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมนั้น อยู่ที่การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การคิดริเริ่มวางแผน การตัดสินใจ การร่วมรับผิดชอบ ดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ ตลอดจนการร่วมประเมินผล มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม อันได้แก่ ความสำเร็จของการพัฒนาแบบระดมความร่วมมือ ปัจจัยภายในตัวบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยผลักดันจากบุคคลอื่น และรางวัลตอบแทน

5. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

5.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การบริหารงานยุคใหม่จำเป็นต้องมีการบริหารการทำงานระหว่างบุคคลต่อบุคคล มุ่งสู่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ด้วยการมุ่งการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้น จะต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลาและมุ่งที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ การสร้างและพัฒนาทีมงานจึงเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรอย่างหนึ่ง ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันอย่างมาก วิธีการนี้เป็นการผสมผสานความแตกต่างระหว่างสมาชิกไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อแก้ปัญหา เช่น การ

ผสมผสานทักษะความสามารถของนักฟุตบอลทั้งทีมไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยนักการศึกษาและนักบริหารหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายและแนวคิดของทีม และทีมงาน ดังนี้

ศุภชัย ขาวะประภาส (2533) ให้ความหมายถึงการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไร แล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กร มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3) การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4) สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษายบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

จึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ประสบความสำเร็จ ในการทำงานจึงจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง และขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้ เพื่อให้ ทุกคนทำงานร่วมกัน และประสบความสำเร็จ

5.2 ความสำคัญการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย ดังนั้นหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ

5.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ลักษณะของทีมงานที่ดีนั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นทั้งปัจจัยที่เป็นทางการ (Formal Structure) และไม่เป็นทางการ (Informal Behavior) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ จากการศึกษาของ Mayo (1954) พบว่าลักษณะของทีมที่ดีประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชามีผลประ โยชน์และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่แล้วในความสำเร็จของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกในทีม 2) เขาย่อมจะมีความภาคภูมิใจที่เข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม 3) เขาเป็นผู้ช่วยเหลือให้ทำงานด้วยกันเพื่อกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ขึ้นด้วยตนเองของสมาชิกในกลุ่ม 4) เขาย่อมช่วยตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ทีมย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน และภาคภูมิใจที่บุคคลภายนอกให้ความสนใจในผลงานที่พวกเขาในกลุ่มได้ร่วมสร้างกันขึ้นมา 6) ทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาถูกกดดัน และบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง 7) ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ทีมได้รับการปรึกษาหารือ และ 8) การพัฒนาของทีมในแต่ละครั้งย่อมมีความรู้สึกเชื่อมั่นและยกย่อง

นอกจากนี้ Keith (1989) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม หรือทีมงาน 3 ประการ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย การมีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถ ขจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจ สมาชิกเอาใจใส่ทีมเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความเข้าใจ พฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่องของการวางแผน การปฏิบัติงานและการติดตามผล 3) องค์ประกอบด้านการจัดการทีม ประกอบด้วย การมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน มีขอบเขตที่แน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีวิธีการทำงานของกลุ่ม

อย่าง มีระบบที่สมาชิกสามารถทำความเข้าใจได้ดี มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ และการประสานงานอย่างดี เกิดความยึดเหนี่ยวกันในทีม และการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังของทีมให้ดี

5.4 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

- 1) ช่วยให้การทำงานเป็นระบบที่ดี มีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานรับผิดชอบ
- 2) ช่วยให้มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในกลุ่ม และทีมงาน เช่น การรู้เรา รู้เขา เอาใจเขามาใส่ใจเรา งานของกลุ่มและทีมงานจะดำเนินไปด้วยดี
- 3) ช่วยให้เกิดความรู้สึกสามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และทีมงาน ในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 4) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานกลุ่มและทีมงาน ตามมาตรฐานการทำงาน โดยอาศัยกลุ่มหรือสภาพแรงงานเป็นตัวแทนให้แก่พนักงาน
- 5) ช่วยให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงาน จะก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของมวลสมาชิกในกลุ่ม หรือทีมงาน อันจะก่อให้เกิดความเกรงใจของคณะผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มหรือทีมงาน
- 6) ช่วยให้เกิดความรู้สึกรับรองนับถือของสมาชิกในทีมงานที่เรียกว่า คาวธรรม มีการเคารพนับถือเป็นพี่เป็นน้อง ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัย

5.5 การสร้างและปัจจัยการพัฒนาทีมงาน

ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะประกอบด้วยหลักการซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้น ๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งมีหลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- 1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันความไว้นั่นเชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ
- 2) การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาส ในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจจากความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคนหรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

3) การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหา หรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์และร่วมกันพิจารณา

4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5) การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

ฌรฐพັນท์ เขจรนันท์ (2551) ได้นำเสนอเทคนิคการสร้างทีมงานที่ดีไว้ว่า สิ่งใดที่ทำให้ทีมงานทำงานด้วยกันได้ และอะไรคือปัจจัยสำคัญที่สร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่แล้วทีมงานที่ดีมักประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

1) มองอนาคตร่วมกัน ทีมงานจะมีจุดมุ่งหมายว่ากำลังจะไปทางใด และจุดมุ่งหมายนี้จะเส้นทางเดียวกันกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสมาชิกเข้าใจหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นคนหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายนั้น ๆ บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

2) มีจุดมุ่งหมายของทีมงานกับวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด และเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีบทบาทในการทำงานที่เด่นชัดและเข้าใจว่าหน้าที่ของตนอยู่ตรงไหน และหน้าที่ของคนอื่นในทีมงานอยู่ตรงไหน มีการวางเป้าหมายที่สามารถทำสำเร็จได้บ่อยครั้ง สมาชิกแต่ละคนยอมรับความแตกต่างของกันและกันได้ คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ จะถูกตัดสินร่วมกัน และกฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐานจะตั้งขึ้น โดยคนส่วนใหญ่

3) มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และให้กำลังใจกัน มีการเคารพซึ่งกัน และกันโดยไม่เสแสร้งเข้าใจกัน และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมงานจะใช้เวลาในการรู้จักกันและกัน และแสดงความเห็นใจกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งความร่วมมือที่ดี

4) มีการสื่อสารที่ดี มีการสื่อสารที่ครอบคลุม และได้รับข้อมูลที่ไม่มีการปิดบัง สมาชิกมีการฟังซึ่งกันและกันเท่ากับที่ตอบคำถามให้แก่กันและกัน สามารถที่จะบอกผลกระทบทั้งในแง่ดีและในแง่ไม่ดีให้ฟังได้โดยไม่ขัดเงิน

5) มีการยอมรับในปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างสร้างสรรค์ สมาชิกมีการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกันและทำให้ปัญหาต่าง ๆ ดูเป็นเรื่องธรรมดา มีการจัดการเรื่องราวต่าง ๆ ในทันที และทำให้ปัญหานั้นเป็นปัญหาของทั้งทีมงานมากกว่าที่จะโทษใครเพียงคนเดียว

6) มีระเบียบการที่ชัดเจน ทีมงานจะมีระเบียบการสำหรับการตัดสินใจ การมอบหมายความรับผิดชอบ และการจัดประชุมต่าง ๆ

7) มีผู้นำที่เหมาะสมผู้นำจะใช้กำลังของสมาชิกทุกคนอย่างเป็นประโยชน์ที่สุด และรู้จักการใช้จิตวิทยาสำหรับทีมงาน

8) มีการตรวจสอบวิจารณ์สิ่งต่าง ๆ ทีมงานมักจะประเมินทั้งหน้าที่และวิธีการทำงาน มีการทบทวนจุดมุ่งหมายและตั้งเป้าหมายใหม่ เมื่อมีความจำเป็น สมาชิกมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว

9) มีการมอบหมายงานให้แต่ละคน และพัฒนาคนให้เป็นมืออาชีพ สมาชิกทุกคนจะมีการประเมินผลงานของตนเองอยู่เป็นประจำ ผู้นำของทีมงานจะมีโอกาสในการพัฒนาสมาชิกแต่ละคน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ ก็มีสิทธิในการที่จะช่วยพัฒนาซึ่งกันและกัน หรือแม้แต่ช่วยพัฒนาคนที่เป็ผู้นำด้วย ทีมงานจะมีความสุขในการทำงาน

10) มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับกลุ่มอื่น ๆ ทีมงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้อง และสามารถร่วมงานกับทีมงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2552) เสนอการพัฒนาทีมไว้ว่า การสร้างทีมงานให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องสร้างพื้นฐานที่สำคัญต่อไปนี้ให้เกิดมีขึ้นอยู่ตลอดอายุของทีมงาน คือ

1) สร้างความตระหนัก ผู้บริหารหรือผู้นำทีมต้องสร้างความตระหนักใน ความสำคัญของงาน เป้าหมาย และผลเสียที่เกิดจากการไม่ทำงานหรือทำงานนั้นอย่างไม่เต็มกำลัง ทั้งต่อตนเอง และต่อหน่วยงานให้สมาชิกทราบ

2) สร้างความรู้จากประสบการณ์ และการศึกษาเพิ่มเติม

3) สร้างความคิด กระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ด้วยบรรยากาศของการยอมรับและให้โอกาสแสดงความคิดเห็น

4) สร้างความรับผิดชอบลงลึกไปถึงภาระหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในทีมงานแต่ การสร้างทีมงานขึ้นมาก็ไม่ใช่ว่าจะไม่ผลเสีย ปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากการจัดตั้งทีมงานที่พบมากที่สุดได้แก่

(1) มักมีความเสี่ยงสูงขึ้น (Risky Shift) การตัดสินใจในรูปกลุ่มหรือ ทีมงาน มักจะมีลักษณะกล้าได้ กล้าเสีย มากขึ้นกว่าการตัดสินใจเดี่ยว

(2) ความคิดกลุ่ม (Groupthink) ทีมมีความสามัคคีและเอกภาพมากเกินไป เกิดความเชื่อมั่น ไม่สนใจความถูกต้อง มองข้ามภัยคุกคามต่าง ๆ ตัดสินใจสะเพร่า จนทำให้ทำงานผิดพลาด

(3) การเกี่ยงงานและกินแรงกัน (Social Loafing) การทำงานในกลุ่มหรือทีมจะได้ผลงานเป็นปริมาณน้อยกว่าที่แต่ละคนทำได้มารวมกัน

ดังนั้นการตรวจสอบสถานการณ์ของทีมงานว่ายังมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยการตรวจสอบปัจจัย ต่อไปนี้

1) การยอมรับจากองค์กรตรวจสอบว่าองค์กรยังคงให้ความสำคัญกับทีมงานอยู่หรือไม่

2) เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง วัดได้ ยอมรับได้ สมเหตุสมผล มีกำหนดเวลาชัดเจน ทำทนายมีรางวัลทุกคนเข้าใจหรือไม่ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวิธีการทำงานหรือไม่

3) บทบาทแต่ละคน เข้าใจบทบาทของตนเองที่ชัดเจน บทบาทของสมาชิกมีการทับซ้อนกันหรือไม่

4) กระบวนการทำงาน ได้แก่ (1) การตัดสินใจ มีระบบที่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ อย่างไรหรือไม่ (2) การสื่อสาร ทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารของทีมอย่างครบถ้วน สื่อสารกันได้โดยอิสระหรือไม่ (3) การประชุมมีประสิทธิภาพและได้งานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือไม่ และ (4) ผู้นำทีมงานให้ความสนใจ สนใจสมาชิก หมั่นตรวจสอบเป้าหมาย ให้ความเสมอภาคกับสมาชิกหรือไม่

5) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีความขัดแย้งซึ่งดีซึ่งเด่น ในหมู่สมาชิก หรือไม่

6) แรงจูงใจในการทำงานมีอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะของทีมงานหรือไม่ หากผลการตรวจสอบปรากฏว่าปัจจัยดังกล่าวบกพร่องในส่วนใด ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้นำนัดทีมงาน และสมาชิกเพื่อหาสาเหตุ และแก้ไขก่อนที่จะส่งผลเสียต่อการดำเนินการ

พสุ เดชะรินทร์ (2552) ได้นำเสนอปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า

1) บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2) ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

3) มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกที่มงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4) บทบาท (Role) สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่น ในทีมทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5) วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

(1) การสื่อความ (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศการสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

(2) การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

(3) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจะารู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนั้นมีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

(4) การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7) การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

(1) พัฒนาศักยภาพทีมงานด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

(2) การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อ การทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน สนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม ในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group Base Reward System)

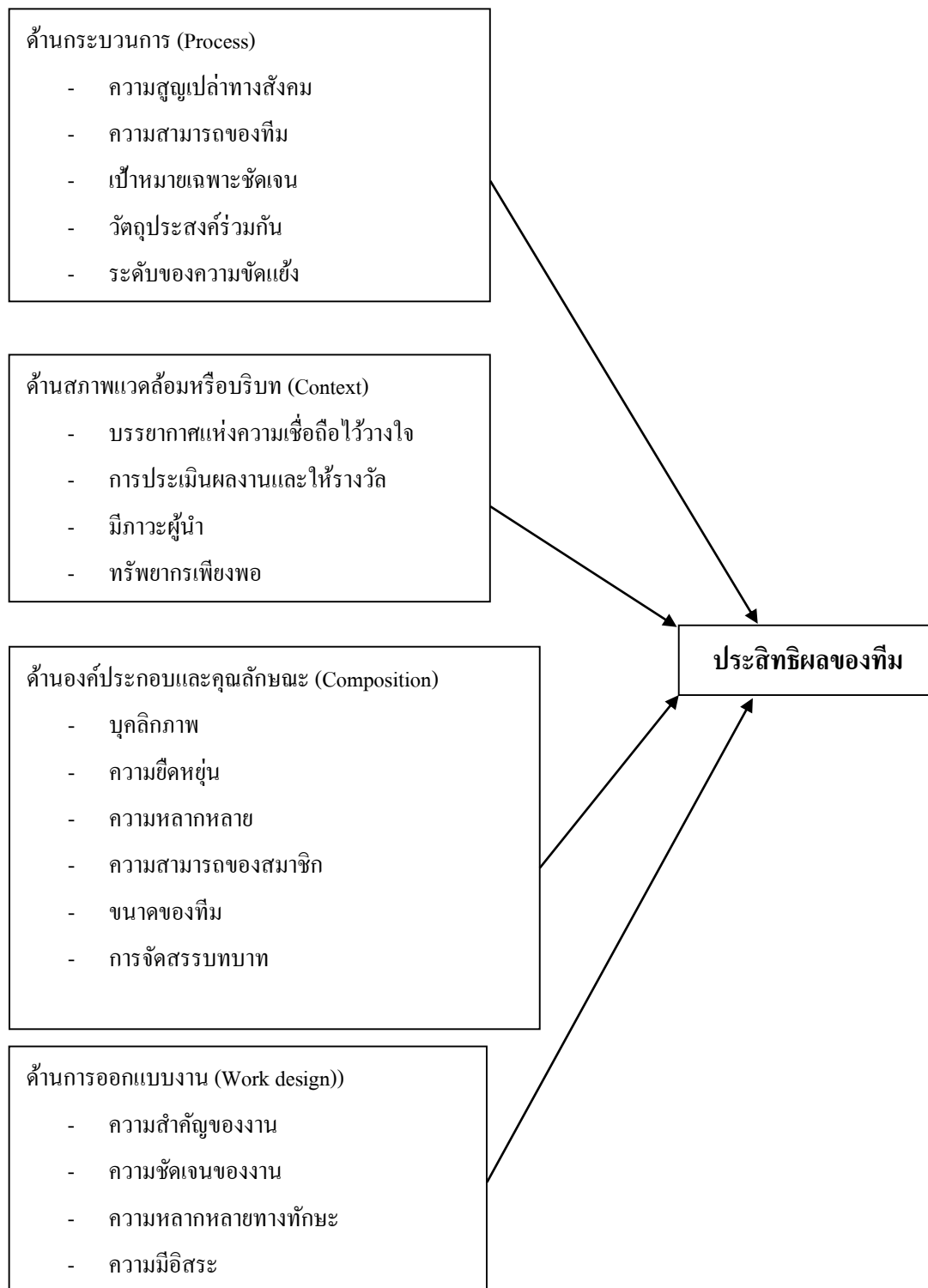
ทีมงานที่ดีต้องมีขั้นตอนในการทำงานอย่างเด่นชัด มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน มีการวิเคราะห์งาน และการแจกแจงงาน รวมทั้งการตรวจสอบว่าการทำงานบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์หรือไม่ การตรวจสอบความสัมพันธ์ของสมาชิก และ ความพอใจในการทำงานเป็นทีม

Robbins (2001) มีความพยายามศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของทีมงานองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิผลแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการ (Process) 2) ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิผล (Context) 3) องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Composition) และ 4) การออกแบบงาน (Work Design)

ถ้าจะกล่าวถึงแบบจำลองประสิทธิผลของทีม จะต้องคำนึงหลัก 2 ประการ คือ

1) ทีมที่มีรูปแบบและ โครงสร้างแตกต่างกันไป แบบจำลองนั้นจะกล่าวถึงภาพรวมของทุกทีมทุกประเภท ดังนั้นจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการประยุกต์ใช้แบบจำลองดังกล่าวเป็นแนวทางเท่านั้น

2) แบบจำลองนี้มีฐานคิดว่าการทำงานเป็นทีมดีกว่าการทำงานคนเดียวจากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ซึ่ง ร็อบบินส์ (Robbins) ได้นำรายละเอียดเสนอในลักษณะที่เรียกว่า รูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Effectiveness Model) ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 รูปแบบองค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิผล

ที่มา : (Robbins ,2001 : 264)

ปัจจัยทั้ง 4 ประการ ทางด้านบริบทนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการทำงานของทีมอย่างสูง ได้แก่ ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม หรือบริบทที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิผล (Context) ด้านกระบวนการ (Process) องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Composition) การออกแบบงาน (Work design) และจะกล่าวถึงรายละเอียดย่อยของปัจจัยทั้ง 4 ประการดังนี้

1) ด้านกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านนี้ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ได้แก่ ความสูญเสียเปล่าทางสังคม ความสามารถของทีม เป้าหมายเฉพาะชัดเจน วัตถุประสงค์ร่วมกัน ระดับของความขัดแย้ง เป็นต้น

(1) ความสูญเสียเปล่าทางสังคม (Social Loafing) เป็นพฤติกรรมของคนภายในกลุ่มที่ชอบเลี่ยงการทำงานหรือความพยายามเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่เขาทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช้ความพยายามของตนให้เกิดประโยชน์ในกลุ่ม ซึ่งการจะแก้ปัญหาดังกล่าวของทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นก็คือ ต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบ ของทั้งระดับบุคคลและระดับทีมงาน เพื่อไม่ให้บุคคลที่มีชอบอ้อมแรงทางสังคมสามารถซ่อนเร้นในที่ทำงานได้อีกต่อไป การแสดงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ของสมาชิกทีมที่ประสบความสำเร็จนั้น จะสามารถทำได้โดยการวัดว่าการทำงานตรงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการทำงานได้มากน้อยเพียงไร รวมถึงมีความชัดเจนว่าตนเองต้องรับผิดชอบเฉพาะคนมีอะไรบ้างและส่วนที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมงานมีอะไรบ้าง

(2) ความสามารถของทีม (Team Efficacy) หมายถึงความเชื่อมั่นตนเองของทีมว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ เป็นคุณสมบัติสำคัญของทีมงานที่ประสบความสำเร็จเมื่อทีมบรรลุความสำเร็จจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นขึ้นในทีมมากขึ้น ทั้งนี้ความสำเร็จครั้งแรกจะนำไปสู่ความสำเร็จครั้งต่อไป ก็จะทำให้ทีมสามารถประสบความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย ผู้บริหารสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมได้ โดยช่วยให้ทีมเริ่มจากพยายามมอบหมายงานเพื่อให้ทีมสามารถประสบความสำเร็จในงานเล็กๆ ก่อน เพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ต่อมาจึงค่อยมอบงานที่ยากมากขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้สิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือให้การจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มทักษะด้านต่างๆ ให้แก่สมาชิกเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นใจในความสามารถต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

(3) เป้าหมายเฉพาะชัดเจน (Specific Goal) ทีมที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถแปลวัตถุประสงค์ร่วมไปเป็นเป้าหมายเฉพาะที่เป็นเชิงปฏิบัติและตรวจวัดได้จริง (Measurable) และเป็นเป้าหมายจริงในการปฏิบัติ (Realistic) จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นและเพิ่มความมีพลังการทำงานให้แก่ทีมเป้าหมายเฉพาะช่วยสื่อความหมายการทำงานให้ชัดเจนขึ้น และช่วยให้ทีมสามารถทำงานบรรลุผล

(4) วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการช่วยในการกำหนดทิศทางช่วยสร้างพลังและความผูกพันของสมาชิก วัตถุประสงค์ในที่นี้ก็คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งกว้างกว่าเป้าหมายเฉพาะสมาชิกของทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ไปกับการอธิบาย ถกปัญหาเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่กลุ่มสมาชิกยอมรับร่วมกันว่าเป็นทีมงานและของแต่ละคนด้วย โดยวัตถุประสงค์นี้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในทีมก็จะเป็นเหมือนทางเลือกที่คอยควบคุมทิศทางของกลุ่ม

(5) ระดับความขัดแย้ง (Conflict Levels) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมไม่ใช่เป็นเรื่องเสียหาย เพราะถ้าหากทีมใดไม่มีความขัดแย้งจะเกิดความล่าช้าและไม่มีความกระตือรือร้น ดังนั้นความขัดแย้งจะช่วยทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง แต่ไม่ใช่ความขัดแย้งทุกประเภท เช่น ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่เกิดจากการขาดทักษะด้านมนุษย์ หรือความตึงเครียดต่อกันล้วนเป็นความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตามถ้าเป็นการปฏิบัติงานประเภทที่ไม่ใช่งานประจำวันแล้ว ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ถือเป็นเรื่องที่ดี เพราะจะทำให้ประโยชน์เนื่องจากสมาชิกร่วมกันคิดเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งในงานช่วยกระตุ้นให้เกิดการถกเถียงโต้แย้ง เกิดการทดสอบแนวคิดของบุคคลที่มีต่อปัญหาหรือทางเลือกนั้น ทำให้การตัดสินใจของทีมงานดีขึ้น ดังนั้นทีมงานที่มีประสิทธิผลจึงควรมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม

2) ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบท ที่ส่งผลให้ทีมมีประสิทธิผล (Context) ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ได้แก่ บรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ การประเมินผลงานและให้รางวัล มีภาวะผู้นำ ทรัพยากรเพียงพอ เป็นต้น

(1) บรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ (Climate of Trust) สมาชิกของทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความไว้วางใจกัน และต้องเชื่อมั่นในตัวของผู้นำของทีม เพราะความเชื่อถือกันภายในทีมจะก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน สมาชิกภายในทีมกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ๆ เนื่องจากเชื่อมั่นต่อสมาชิกภายในทีมและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ทีมเต็มใจที่จะยอมรับการตัดสินใจและเป้าหมายของผู้นำอีกด้วย

(2) การประเมินผลงานและระบบให้รางวัล (Performance Evaluation and Reward Systems) ระบบดังกล่าวต้องมีความเป็นธรรม ยังไงก็ตามการใช้วิธีประเมินและให้ผลตอบแทนเป็นรายบุคคลอาจไม่เหมาะกับการทำงานเป็นทีม จึงควรใช้วิธีประเมินผลและการให้ผลตอบแทนในลักษณะทีมงานมากกว่า เช่น ประเมินผลงานของทีม และให้ผลตอบแทนตลอดจากผลงานภาพรวมของทีม เป็นต้น

(3) ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and Structure) เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีข้อตกลงกับสมาชิกภายในทีมเกี่ยวกับเรื่องว่าใครมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง การมีระบบการมอบหมายภาระงานของแต่ละคนที่เท่าเทียมกัน ต้องวินิจฉัยว่ามีใครมีทักษะด้านใดบ้างที่ต้องปรับปรุง จะได้แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างไร นอกจากนี้ทีมต้องกำหนดว่าตารางเวลาการทำงานเป็นอย่างไร จะมีการตัดสินใจและหาข้อยุติของทีมได้อย่างไร เป็นต้น ภาวะผู้นำอาจไม่จำเป็นเสมอไป เนื่องจากมีงานวิจัยบ่งชี้ว่า ทีมงานบริหาร โดยตนเองมักปฏิบัติดีกว่าการแต่งตั้งให้มีผู้นำอย่างเป็นทางการ

(4) ทรัพยากรเพียงพอ (Adequate Resources) ทีมงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การดังนั้นการที่ทีมงานจะสามารถอยู่ได้นั้นจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรจากระบบใหญ่ขององค์การ การขาดแคลนทรัพยากรจะลดขีดความสามารถของทีมงานให้น้อยลง นักวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของทีมจะเกิดขึ้นโดยการได้รับสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งได้แก่ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เทคโนโลยีที่ทันสมัย บุคลากรที่เพียงพอ ได้รับขวัญกำลังใจและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และองค์การ โดยรวมจึงจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Composition) ปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของทีมได้แก่ บุคลิกภาพ ความยืดหยุ่น ความหลากหลาย ความสามารถของสมาชิก ความชอบของสมาชิก ขนาดของทีม การจัดสรรบทบาท เป็นต้น

(1) บุคลิกภาพ (Personality) มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ทำให้ส่งผลไปสู่พฤติกรรมของทีมต่อไป เช่น บุคลิกภาพหลัก 5 มิติ ที่มีต่อประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมที่มีระดับสูงในด้านเกี่ยวกับ ความเปิดเผย ความประนีประนอม ความยึดมั่นในหลักการ และความมั่นคงทางอารมณ์ ได้รับการยอมรับว่าเป็นทีมที่มีผลงานสูง

(2) ความยืดหยุ่น (Member Flexibility) ทีมจะต้องมีสมาชิกที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี สามารถช่วยเหลือหรือทำงานแทนสมาชิกคนอื่นได้ถ้าจำเป็น จึงเป็นข้อได้เปรียบของทีม ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าทีมงานควรจะต้องคัดจากบุคคลที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้สูง พร้อมทั้งจะเรียนรู้งานทุกด้าน และควรฝึกอบรมให้ทุก ๆ คนสามารถทำงานอื่น ๆ ได้ เพื่อกลับมาทำงานแทนคนอื่นได้หลายหน้าที่ จึงช่วยให้ทีมมีประสิทธิภาพ

(3) ความหลากหลาย (Diversity) ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความคิดและความแตกต่างกันทำให้มีความสามารถและข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อการนำไปสู่ประสิทธิภาพของทีม ขณะที่ทีมมีความคิดและความหลากหลายอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันมากขึ้น แต่ผลงานที่ได้ก็จะดีกว่าทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมอาจจะ

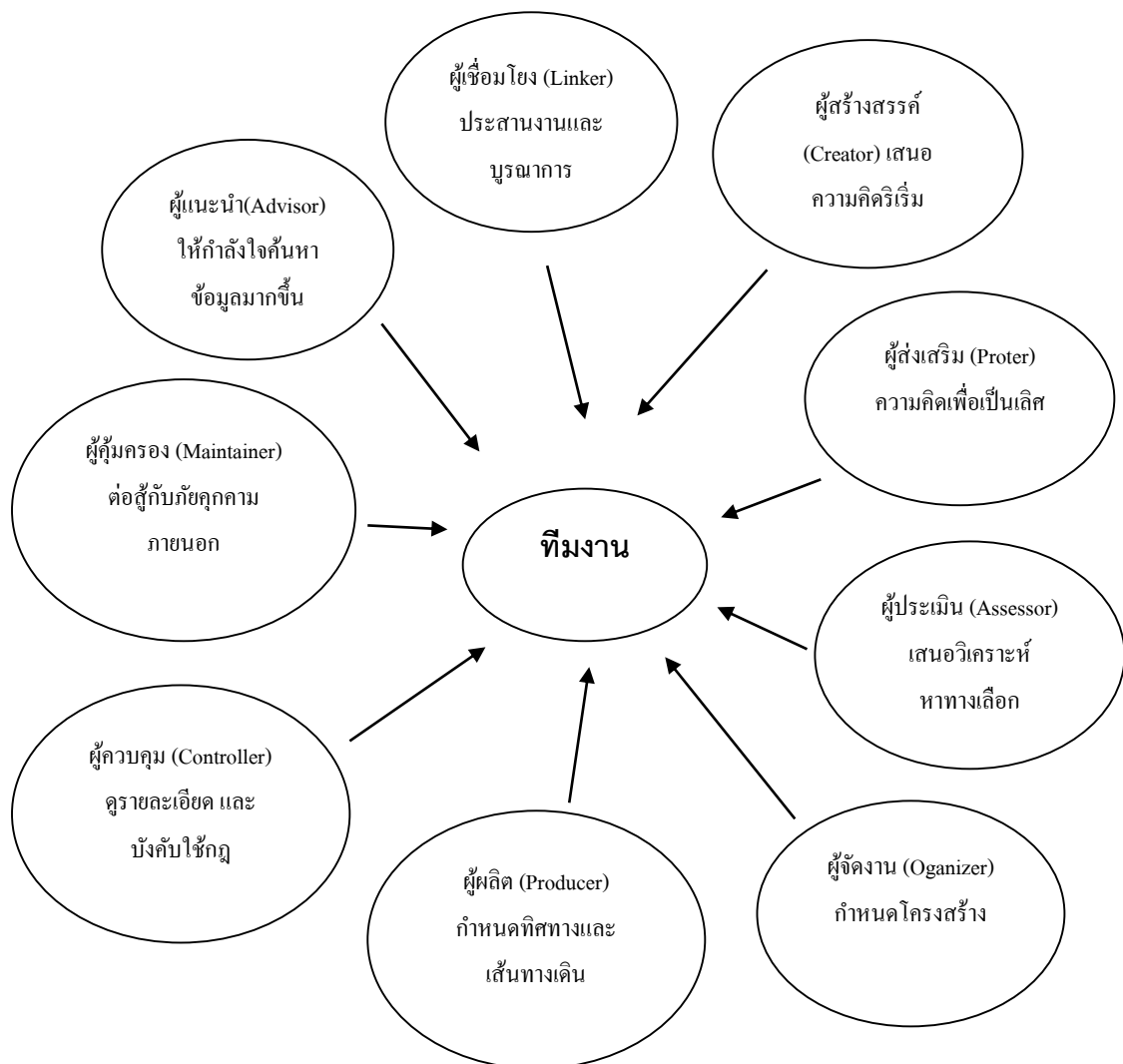
เป็นคาบสองคม กล่าวคือทำให้เกิดแนวความคิดและมุมมองที่หลากหลาย แต่อาจเกิดปัญหาเนื่องจากความไม่ลงรอยกันของความเห็นในการแก้ปัญหา

(4) ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Member) ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลนั้น ทีมงานจึงจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ประเภท ได้แก่ ต้องการบุคคลที่มีทักษะความชำนาญด้านเทคนิค ต้องการบุคคลที่มีทักษะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจกล่าวคือ มีความสามารถเข้าใจเข้าใจปัญหา ระบุปัญหา มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา รู้จักประเมินทางเลือกเพื่อจะหาทางเลือกที่ดีที่สุด และทักษะสุดท้ายที่ทีมต้องการคือ คนที่เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับข้อมูลป้อนกลับ รู้จักแก้ปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งรวมเรียกว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

(5) ความชอบของสมาชิก (Member Preferences) สมาชิกในทีมงานบางคนอาจจะชอบทำงานคนเดียวตามลำพัง แต่ก็ต้องถูกบังคับต้องเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นทีมย่อมจะเกิดปัญหาต่อกำลังใจภายในทีม ดังนั้นการคัดเลือกคัดเลือกสมาชิกทีมงานนั้น ต้องเน้นที่ความเต็มใจเข้าร่วมทีมเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับเรื่องความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ และทักษะ

(6) ขนาดของทีม (Size of Teams) ทีมควรประกอบด้วยสมาชิกในทีมประมาณ 5-12 คน พอที่จะสื่อสารกันได้ง่าย ทำให้ทีมเหนียวแน่น มีความผูกพันต่อกันและร่วมรับผิดชอบในการทำงาน ทีมที่จะมีประสิทธิผลสูงสุดควรมีสมาชิกไม่เกิน 10 คน แต่ถ้าสมาชิกน้อยไปก็จะเกิดปัญหาการขาดแคลน สมาชิกที่มีความหลากหลายแห่งความคิดและมุมมอง แต่ถ้าสมาชิกมากเกินไปก็จะเกิดปัญหาเรื่องความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน

(7) การจัดสรรบทบาท (Allocation Roles) ทีมที่มีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน สมาชิกของทีมควรมาจากการคัดเลือกเพื่อแน่ใจว่าตรงกับบทบาทต่าง ๆ ที่อยู่ในทีม (มาร์เจอร์สันและแมคคาน) ได้เสนอว่าทีมงานที่ประสบความสำเร็จ จะมีสมาชิกแสดงบทบาทอย่างน้อยบทบาทใดบทบาทหนึ่งใน 9 บทบาท ต่อไปนี้ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 บทบาทสำคัญในทีมงาน

ที่มา : Margerison and McCann In Robbins (2001 : 266)

ผู้บริหารและผู้จัดการจำเป็นต้องเข้าใจจุดแข็งที่สมาชิกแต่ละคนมีซึ่งสามารถนำมาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทีมมากที่สุด ต้องสร้างทีมจากจุดแข็งของสมาชิก และมอบหมายงานที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับความชอบของสมาชิก

4) การออกแบบงาน (Work Design) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการทำงานด้วยกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การออกแบบจึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพ และความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวม ทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน เป็นต้น คุณลักษณะของงานตามที่จัดตั้งกล่าวจะช่วยเสริมแรงจูงใจ

ของสมาชิกและเพิ่มประสิทธิภาพผลของทีมได้ในที่สุด เหตุที่การจัดการรูปแบบงานสามารถจูงใจได้เพราะช่วยเพิ่มความรู้ที่รับผิชอบให้แก่สมาชิกมากขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสร้างและพัฒนาทีมงานนั้น ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดร่วมกัน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคคล บทบาทหน้าที่ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของทีม และการประเมินผลงานที่เป็นธรรมชาติ

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

6.1 ความหมายของการจูงใจ

ผู้ศึกษาทั้งนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านให้ความหมายการจูงใจ เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีการจูงใจได้ดียิ่งขึ้น ควรทราบถึงแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับการจูงใจดังต่อไปนี้

1) นักจิตวิทยากลุ่มพฤติกรรมนิยม นักจิตวิทยากลุ่มนี้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจว่า เครื่องล่อหรือสิ่งล่อใจ (Incentive) โดยเฉพาะรางวัลมีความสำคัญในการจูงใจบุคคลให้มีพฤติกรรมเกิดขึ้น รางวัลที่ดีจะต้องสามารถดึงดูดใจบุคคลให้อยากกระทำ และมีความพึงพอใจในรางวัลที่ได้รับหลังจากการกระทำเสร็จสิ้นลง นักจิตวิทยากลุ่มนี้จึงให้ความสำคัญของการจูงใจภายนอกมาก

2) นักจิตวิทยากลุ่มปัญญานิยม นักจิตวิทยากลุ่มนี้คัดค้านทัศนะของกลุ่มพฤติกรรมนิยม โดยอธิบายว่าพฤติกรรมทั้งหลายของบุคคล ถูกกำหนดขึ้นมาจากความคิดของบุคคลเอง ไม่ใช่เกิดจากอิทธิพลของรางวัล การลงโทษ หรือผลกรรมในอดีตที่ผ่านมา โดยบุคคลได้วางแผนเอาไว้ล่วงหน้าก่อนการกระทำหรือก่อนการมีพฤติกรรม พร้อมทั้งย้ำว่าบุคคลจะถูกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมไม่เฉพาะการถูกกระตุ้นจากสถานการณ์ที่มาจากภายนอกหรือเงื่อนไขทางร่างกาย เช่น ความหิวหรือความกระหาย แต่ยังรวมไปถึงการตีความของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย อีกทั้งมนุษย์ยังมีความกระตือรือร้น ความอยากรู้อยากเห็น ฉะนั้นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ อาจเป็นเพราะความสนุกสนานในงานที่ทำ ต้องการความรู้ ความเข้าใจและความสำเร็จในงานที่ทำได้ดี นักจิตวิทยากลุ่มนี้จึงให้ความสำคัญของการจูงใจภายในมาก

3) นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม นักจิตวิทยากลุ่มนี้ให้ทัศนะในการจูงใจไว้ว่า การจูงใจเกิดจากพลังผลักดันภายใน หรือความต้องการจากภายในตัวบุคคล เช่น ความต้องการขั้นสูงสุดของ มาสโลว์ และอธิบายว่า ความต้องการของบุคคลจะถูกกระตุ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่เป้าหมายที่สูงสุด เพื่อให้ผู้เรียนได้ทุ่มเทความพยายาม และกำลังความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อสนองความต้องการ ขั้นสูง เช่น ความภูมิใจ เป็นต้น

4) นักจิตวิทยาในกลุ่มการเรียนรู้ทางสังคม นักจิตวิทยาเหล่านี้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจว่า การจูงใจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ ความคาดหวังของบุคคลในการทำกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ กับคุณค่าของสิ่งตอบแทนหรือผลกรรมที่ได้รับ หลังจาก การกระทำเสร็จสิ้นลง (คุณค่าของเครื่องล่อใจ หรือสิ่งล่อใจ) ทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจของนักจิตวิทยาเหล่านี้ เป็นการบูรณาการระหว่างทัศนะของกลุ่มพฤติกรรมนิยมกับกลุ่มปัญญานิยม และย้ำว่าจะต้องมีทั้ง 2 องค์ประกอบ จะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้

จากทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจของนักจิตวิทยาทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นชัดว่าการจูงใจให้บุคคลกระทำการสิ่งใด ๆ ก็ตาม บุคคลอาจจูงใจของตนเอง (การจูงใจภายใน) หรืออาจจูงใจโดยใช้สิ่งแวดล้อมภายนอกกระตุ้น (การจูงใจภายนอก) หรืออาจใช้สองอย่างควบคู่กันไป ทฤษฎีการจูงใจที่นักจิตวิทยาใช้อธิบายพฤติกรรม และนำไปประยุกต์ใช้ในการกระทำ มีทั้งทฤษฎี ทางพฤติกรรมนิยม มนุษยนิยม ปัญญานิยม และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่ม ต่างก็มีบทบาทสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล แต่เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ยากต่อการเข้าใจ จึงไม่มีทฤษฎีใดสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้ทุกอย่าง จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจร่วมกันหลาย ๆ ทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

6.2 ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Abraham Maslow; อ้างถึงใน รัตติกรณิจ งามวิศาล, 2550) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สุดที่เมื่อกล่าวถึงเรื่องแรงจูงใจคนส่วนใหญ่ที่ใดศึกษาเรื่องแรงจูงใจก็มักจะรู้จักหรือเคยได้ยินมาก่อน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้แม้ว่าจะเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมานาน (ประมาณปี ค.ศ.1954) และมีข้อวิจารณ์หลายประการ แต่ปัจจุบันพบว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาความต้องการของบุคคลได้ในระดับหนึ่ง และสามารถเข้าใจได้ง่าย และหลายองค์การก็นำไปประยุกต์ใช้ในการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ ทฤษฎีนี้จึงเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ในองค์การที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักมากที่สุด มาสโลว์คาดคะเนว่าความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนเป็นเหมือนกันหมด เขาพบว่าแม้ว่าจะอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันความ พึงพอใจในความต้องการเหล่านั้นมีวิถีทางที่แตกต่างกันแต่ความต้องการเหล่านั้นยังคงเหมือนกัน มาสโลว์อธิบายความต้องการบุคคล สามารถเรียงเป็นลำดับขั้นได้จากต่ำ ไปสูง ดังนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของ ลำดับขั้นความต้องการ เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการน้ำ อากาศอุณหภูมิที่พอเหมาะ

ความต้องการทางเพศ ความต้องการพักผ่อน รวมถึงความต้องการปัจจัยสี่ เพื่อความอยู่รอด (Survival) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของคน และคนส่วนใหญ่จะมีความต้องการอยู่ระดับนี้มากที่สุด

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการขั้นที่สอง เกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต การได้มีงานทำ การมีบ้านที่อยู่อาศัย การได้รับการปกป้องจากภัยอันตรายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการขั้นที่สาม เกิดขึ้นเมื่อความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการความรัก การมีเพื่อน การได้รับความเข้าใจ การได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับจากคนอื่นและรู้สึกมีส่วนร่วมกับกลุ่ม

4) ความต้องการได้รับการนับถือ (Esteem Needs) หรือมีคุณค่า รวมถึงการนับถือตนเองเป็นความต้องการขั้นที่สี่ เกิดเมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนอง การเห็นว่าตนเองมีคุณค่าความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่น ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง และต้องการ ที่จะประสบความสำเร็จมีเกียรติหรือมีชื่อเสียงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่แสดงว่าได้รับการยกย่องนับถือ เช่น การได้รับการยกย่อง การได้รับความสนใจ การได้รับการเลื่อนขั้น การได้รับตำแหน่งที่สูง

5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองตามความเป็นจริง (Self-Actualization Needs) หรือความต้องการความสำเร็จในชีวิตของตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของ Maslow เกิดขึ้นเมื่อ ความต้องการขั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว คือความต้องการเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตนตามสภาพที่เป็นจริง เข้าถึงความต้องการความสนใจความถนัดของตนเอง โดยไม่มีการบิดเบือน พิจารณาตนเองอย่างมีใจเป็นธรรม ยอมรับได้ทั้งที่ส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและส่วนที่เป็นความสามารถ ที่ดีของตนเอง ใช้ความสามารถที่มีอยู่ อย่างเต็มความสามารถและได้พัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเอง โดยทำเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ Maslow เชื่อว่าคนทุกคนมีความมุ่งหมายในชีวิต เพื่อบรรลุถึงความสมบูรณ์แบบในระดับนี้เพื่อเป็นคนโดยสมบูรณ์ ตัวอย่างลักษณะของคนที่มี Self-Actualization ได้แก่ มีเป้าหมายให้ความสำคัญกับงาน มีบุคลิกที่เป็นจริง มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ ใจกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ่อมตน ไม่โอ้อวด เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจคนอื่น มีจริยธรรม มีความกล้าหาญ มีวินัยในตนเอง มีความเชื่อมั่น ในตนเอง บูรณาการ (Integrated) ทั้งความคิดและการกระทำในองค์การหากพนักงานมี

Self-Actualization พวกเขาจะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด กลุ่มของความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม รวมเรียกว่า ความต้องการที่ขาดแคลนหรือไม่สมบูรณ์ (Deficiency Needs) Maslow มีแนวคิดว่าหากความต้องการเหล่านั้น ไม่ได้รับการตอบสนองคนจะไม่สามารถพัฒนาเป็นคนที่ 'ไม่สมบูรณ์ได้' (Healthy) ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ในทางตรงกันข้าม ความต้องการขั้นสูงอีก 2 ขั้นขึ้นไป คือ ความต้องการได้รับการนับถือ และความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความเป็นจริง เรียกว่าเป็นความต้องการเจริญงอกงาม (Growth Needs) หากความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง จะช่วยให้คนเติบโต และพัฒนาศักยภาพของพวกเขาอย่างสูงสุด

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivation Theory)

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959 : 113 – 115 อ้างถึงในสมคิด กลับดี, 2549 : 23-24) เป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในวงการบริหารการค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎีนี้ เฮร์ซเบอร์กและเพื่อนร่วมงานได้ดำเนินการโดยการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จาก 11 โรงงานอุตสาหกรรมในเขตเมืองพิตส์เบิร์กสหรัฐอเมริกาซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้าที่ได้รับกำหนดไว้ คือการศึกษาเจตคติที่เกี่ยวกับงาน เพื่อจะเป็นหนทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน รวมทั้งเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แนวการศึกษานี้เป็นการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน รวมถึงสภาพการที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดี และไม่ดีต่องานของเขา

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อคำถามที่มีผู้ตอบมาปรากฏได้ข้อเท็จจริงว่ามีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดี และไม่มีที่เกื้อหนุนโดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ ปัจจัยกลุ่มนี้จะถูกยกขึ้นมาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งปัจจัยทั้งสองปัจจัยมี ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะส่งผลให้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรายได้

ดังนั้น ในกระบวนการที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน สำหรับการนำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์กไปประยุกต์ใช้นั้นจำเป็นต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองด้านควบคู่กันไป

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดีเป็นสิ่งที่จูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของตนปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยจูงใจนี้เป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบด้านการกระตุ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในทางบวก มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง ถ้าหากขาดปัจจัยด้านนี้ไปก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ คือ

1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจ และปลื้มปิติในความสำเร็จของงานเมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัดหรือเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปตามความต้องการและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้และเป็นการกระตุ้นที่จะเต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไป

2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่นเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือเมื่อได้สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจเพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคมคือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนว่าตนมีคุณค่ามี

ความสำคัญ วิธีการที่จะทำให้เราเกิดความรู้สึกเช่นนี้ได้ก็คือ การที่บุคคลอื่นให้คำยกย่องชมเชย คำยกย่องชมเชยถือเป็นรางวัลทางสังคมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเป็นสิ่งเสริมแรงในทางบวกคนเราต้องการได้รับการยกย่องชมเชยเสมอไม่ว่าอยู่ในฐานะใด และตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถ ทำทายความสามารถ ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่มีความยากง่ายและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นคว้าหาสิ่งใหม่ แบบใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ งานที่ทำทายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานมากกว่า และผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน ส่วนงานที่ไม่ทำทาย จะเป็นงานที่น่าเบื่อหน่ายนำไปสู่ความไม่พอใจในระดับสูง และส่งผลไปในรูปของการลางานขาดการทำงาน และอาจมีการลาออกจากงานได้

4) ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตรวจสอบหรือควบคุมการทำงานมากเกินไป หรือโอกาสที่จะได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการให้อำนาจ การได้รับความไว้วางใจขึ้น มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองรวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม เป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นเพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งจะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงานและโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเองรวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้น ไม่ว่าจะ โดยการฝึกอบรม การให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยันหรือมีชีวิตชีวาในการทำงานเป็นเครื่องปร่งทำให้เกิดรสชาติในการทำงาน

ปัจจัยค่าจูน เป็นบรรดาปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องมี จึงจะทำให้คนงานยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เข้าทำนอง

เป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจที่จะมาทำงานและที่เรียกกันว่าปัจจัยค้ำจุนก็เพราะว่าถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดไปคนงานก็อาจมาทำงานแต่ทำด้วยความไม่เต็มใจสภาพเช่นนี้เองที่ทำให้คนงานคนนั้นเกิดอาการสุขภาพจิตเสื่อมได้ในเวลาต่อไป ปัจจัยเหล่านี้ คือ

1) ด้านนโยบายและการบริหารงาน หมายถึงการจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อ สื่อสารภายในองค์การ การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีความสามารถ มีประสบการณ์ มีทักษะเฉพาะในการบริหาร มีการบริหารที่ต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและเกิดความพอใจของคนทุกฝ่าย และในด้านการกำหนดคน นโยบายต้องมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายอย่างเพียงพอ เพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานของทุกคน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้นอกจากนั้น ถ้าบุคคลได้มีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดแนวทางในการทำงานได้แสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับนโยบาย เขาก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นให้สำเร็จมากยิ่งขึ้น หากบุคคลในองค์การไม่เข้าใจแจ่มชัดถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของเขา รวมทั้งไม่เข้าใจมาตรฐาน และเป้าหมายของงานแล้ว ย่อมมีความสับสนเพราะว่าปฏิบัติไม่ถูกต้อง ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานได้

2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์การในฐานะที่เป็นสมาชิกในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอยู่ ล้อมรอบ และบุคคลเหล่านั้นต่างก็อยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้แตกต่างกันไปตามสถานภาพ ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างฉันทมิตรมีกิริยาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีมีความสามัคคีปรองดอง

3) ด้านความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานการได้รับการปกป้องคุ้มครองความยุติธรรมในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ การให้ความมั่นใจว่าจะไม่ประสบสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ การขจัดความกลัวสร้างความมั่นคงปลอดภัยให้เกิดขึ้นมีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา

4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ

เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ห้องทำงานหรือสถานที่ทำงาน ตลอดจนความปลอดภัย และสุขภาพในการทำงาน การป้องกันอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุในการทำงาน อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน มีการใส่ใจ และให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัย และสุขภาพ ตลอดจนการจัดองค์ประกอบในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ จิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่น ๆ ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างมาก งานที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดีนักจะทำให้คนงานท้อแท้ในที่สุดจะทำให้เบี่ยงเบนในการทำงาน

5) ด้านรายได้ หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงาน ตลอดจนการได้รับเงินค่าตอบแทนเงินสวัสดิการต่าง ๆ จากหน่วยงาน เพราะเงินเดือนหรือรายได้อื่นเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาคนให้อยู่กับองค์กร แต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักในการสร้างแรงจูงใจ ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริมเงินเดือนคืออย่างเดียวไม่ได้ทำให้คนงานทำงานหนักขึ้น แต่ถ้าเงินเดือนน้อยเกินไปหรือเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังกลับจะทำให้คนงานลดน้อยลง ฉะนั้นการได้รับเงินเดือนหรือเงินรายได้อื่นที่พอเหมาะกับค่าครองชีพเป็นความต้องการของคนในองค์กร

สรุปได้ว่าตามทฤษฎีของ Herzberg มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดีเป็นสิ่งที่จูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของตน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจที่จะมาทำงาน ดังนั้นในกระบวนการที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานสำหรับการนำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ไปประยุกต์นั้น จำเป็นต้องกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 2 ด้าน ทั้งด้าน ที่เรียกว่า Hygiene Factors หรือปัจจัยค้ำจุน และด้านที่เรียกว่า Motivator Factors หรือปัจจัย จูงใจ จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยจูงใจนั้นจะทำให้คนงาน มีความสุข หรือมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่เกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชา 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่งสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุข และประการที่สองคือ สิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน เดิมนั้นการจูงใจมักจะคิดว่าเป็นด้านการเงินเท่านั้น การปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การขาดงานและการออกจากงานจะน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง แท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้เป็นเพียงปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้คนทำงาน ปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของพนักงานที่ Herzberg เรียกว่า Motivator Factors สำหรับปัจจัยค้ำจุนหรือ Herzberg เรียกว่า Hygiene Factors นั้น เหมือนกับการมีสุขอนามัยดี ป้องกันเชื้อโรค หรือ โรคภัยไข้เจ็บได้ คือ

ป้องกันได้แต่ไม่ใช่ทำให้แข็งแรง ปัจจัยกลุ่มนี้หมายถึง เงินเดือน การบริหารงาน การตรวจสอบ ควบคุมงาน และสภาพการทำงาน เช่น พนักงานทุกคนย่อมมีความหวังว่าจะได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรม องค์กรก็ควรบริหารงานให้เหมาะสม ส่วนสภาพของงานก็ต้องเป็นที่พอใจแก่พนักงาน เมื่อองค์กรให้ปัจจัยเหล่านี้แก่พนักงานในบางครั้งก็ให้เปล่า ไปด้วยความจำเป็นหรือให้ตามกฎหมาย แต่ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปเมื่อใด ก็จะทำให้พนักงานไม่พอใจเป็นธรรมดาแล้วผลผลิตก็จะต่ำลง ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไป ด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อยโดยเฉพาะสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญ ก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

7. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

7.1 ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาต่อองค์กร บุคลากรจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุหมายขององค์กร และต้องการที่จะรักษาไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ความคิดที่จะขาดงาน หรือลาออกจะลดลง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

Smith, et al. (1983) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นั่นคือสมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยอาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือไป กว่าบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอยู่โดยตรง (Extra Role Behavior) ซึ่งสมาชิกยินดีจะกระทำเพื่อ องค์กรโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนใดๆ

O'Reilly & Chatman (1986) ความผูกพันต่อองค์กรเป็น สภาวะทางจิตใจที่บุคคลมีความรู้สึกต่อองค์กร สะท้อนถึงระดับที่บุคคลแสดงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือยอมรับใน คุณลักษณะ และเป้าประสงค์ขององค์กร

Allen & Meyer (1990) แบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพัน ที่เกิดจากรู้สึกเป็นความรู้สึกผูกพัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือคุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และคุณลักษณะ ของโครงสร้าง

2) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuous Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดเห็นของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรนั้นต่อไป หรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ภาระผูกพันหรือหน้าที่ที่บุคลากรได้รับการปลูกฝังว่าการอยู่ในองค์กรเป็นความสัมพันธอย่างไม่เป็นทางการ บุคลากรมีความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร พวกเขาควรจะอยู่ในองค์กรซึ่งประกอบด้วยความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานการพึงพอใจการมีส่วนร่วมในการจัดการ

Eisenberger, et al. (1990) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติซึ่งแสดงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมา คือความขยันหมั่นเพียรของสมาชิก และเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) หมายถึงทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป โดยนักวิชาการได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กรจาก 2 มุมมอง คือ

1) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือที่เรียกว่า Side – Bets Orientation บุคลากรมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กรเนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้ ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะสูญเสียเวลา แรงพยายาม ประโยชน์ที่จะได้รับ ถ้าเขาออกจากองค์กรไป

2) ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคล และองค์กร (Individual-Organization Goal Congruence Orientation) หรือที่เรียกว่ามโนทัศน์ ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ (Affective Commitment) และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังคงปฏิบัติ งานร่วมกับองค์กร เนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการได้แก่

- (1) มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- (2) มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร
- (3) ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน Becker และ Billings ได้พยายามเสนอแง่มุมมองเรื่องนี้ เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจยิ่งขึ้น โดยได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของบุคลากรออกเป็น 2 ระดับ คือ

1) จุดเน้นของความผูกพันต่อระดับล่างขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และหัวหน้างาน

2) จุดเน้นความผูกพันต่อระดับสูง เช่น ผู้บริหารสูงสุดและองค์กรที่เป็นภาพรวม โดย Becker และ Billing ได้อธิบายถึงการผสมระหว่างจุดเน้นทั้ง 2 ระดับดังกล่าว ทำให้ได้บุคลากรตามระดับความผูกพันขึ้นซึ่งสามารถแบ่งระดับของความผูกพันเป็น 4 แบบได้แก่

แบบที่ 1 แบบขาดความผูกพัน (Uncommitted) เป็นบุคลากรที่ไม่มีจุดเน้นของความผูกพันทั้งระดับล่างและระดับบนแต่อย่างใด

แบบที่ 2 แบบผูกพันมาก (Committed) เป็นบุคลากรที่มีความรู้สึกเน้นความผูกพันทั้งคนในระดับล่างและระดับบน

แบบที่ 3 แบบผูกพันใกล้ตัว (Locally Committed) ซึ่งมีลักษณะผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน แต่จะไม่ผูกพันต่อบุคคลระดับบริหารสูงสุด หรือองค์กร

แบบที่ 4 แบบผูกพันไกลตัว (Globally Committed) บุคลากรแบบนี้จะผูกพันกับหัวหน้าสูงสุดหรือองค์กร แต่จะไม่ผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน

นอกจากมุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวมาแล้ว นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่คนผูกพันต่อองค์กรจะมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance Commitment) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะไม่สามารถหางานอื่นได้

2) ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective Commitment) เป็นประเด็นที่เกิดจากความสอดคล้องกับเป้าหมายเป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมาย และต้องการทำงานแบบเดียวกัน

3) ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative Commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจากความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์กร เพราะแรงกดดันบังคับ เช่น ไม่ชอบอาชีพพยาบาลแต่พ่อแม่ชอบจึงบังคับหรือกดดันให้เรียนพยาบาลและมีอาชีพเป็นพยาบาล เป็นต้น

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่น และเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรและทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การมีส่วนร่วมและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง และจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรรวมถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

7.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

Steers (1977) กล่าวว่าความสำคัญของทัศนคติและพฤติกรรมอันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เป็นหัวข้อที่มีผู้รู้้น้อยมาก แต่จากรากฐานของความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบันของเรา อาจคาดหวังได้ว่าความผูกพันทำให้เกิดผลได้ 4 ประการ ดังนี้

1) บุคลากรซึ่งมีความผูกพันอันแท้จริงต่ออุดมมุ่งหมายและคุณค่าขององค์การจะแสดงระดับของ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรสูงกว่า และการตั้งใจขาดงานก็จะมีอัตราที่ต่ำกว่าในกลุ่มของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย

2) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับนายจ้างของเขา โดยที่เขาจะช่วยเหลือและทำให้บรรลุอุดมมุ่งหมายตามที่พวกเขาอมรับซึ่ง Steers ได้ยกตัวอย่างของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Koch และ Steers ในงานวิจัย 2 ชิ้นนี้ พบว่าความผูกพันเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนในการทำนายการลาออกซึ่งทำให้เห็น ได้ชัดเจนมากกว่าเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน

3) บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความเชื่อถือในอุดมมุ่งหมายขององค์การบุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น ทั้งนี้จากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนเป็นตัวจักรสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

4) จากคำจำกัดความของความผูกพันนี้อาจกล่าวได้ว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามโดยพิจารณาแล้วว่าเป็นการทำเพื่อองค์การในบางกรณีความพยายามดังกล่าวสามารถเปลี่ยนไปเป็นผลงานที่มีคุณภาพอันยอดเยี่ยม

ธนพร แยมสุดา (2550) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่าการที่บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์การสูงจะมีแนวโน้มทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานความไว้วางใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานและลักษณะผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวในการทำงาน และการปรับตัวขององค์การรวมทั้งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการขาดงานการมาทำงานสายและการลาออกจากงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจใน งานบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะตอบแทนองค์การด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ การให้ความช่วยเหลือองค์การในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และพบว่าบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันด้านจิตใจสูง จะคงอยู่กับองค์การเพราะเหตุผลว่าอยากอยู่ (Want to) บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันด้านการคงอยู่หรือ

ด้วยการลงทุนสูงจะคงอยู่กับองค์การเพราะเหตุผลว่าจำเป็นอยู่ (Need to) และบุคคลที่มีความยึดมั่นต่อองค์การด้านบรรทัดฐานสูงจะคงอยู่กับองค์การเพราะเหตุผลว่า ควรอยู่ (Ought to)

จึงสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สมาชิกในองค์การได้มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา และร่วมยินดีในผลสำเร็จของงานอย่างมีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการและนักวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์การพยายามหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันซึ่งเท่าที่ผ่านมามีการศึกษาอย่างกว้างขวาง เพื่อหาตัวแปรที่จะสามารถอธิบายพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์การ ถึงแม้จะยังไม่สามารถหาตัวแปรดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วน จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัย พบว่าตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การจะแตกต่างกันไปตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Mowday, Porter & Steers (1982 : 29-31) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจประกอบด้วย

1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เพศ สถานภาพสมรส การศึกษา และความต้องการความก้าวหน้า

(1) อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคคลที่อายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิดมีความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่อายุน้อย และยังมีอายุมากขึ้นจะพบว่าสมาชิกองค์การจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคคลที่มีอายุมากจะอยู่ในองค์การด้วยเหตุหลายอย่าง เช่นความหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุราชการ

(2) เพศ ผู้หญิงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ชาย ผู้หญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ชาย ทั้งนี้เพราะเพศหญิงมักทำงานในระดับที่ต่ำกว่าผู้ชาย

(3) สถานภาพสมรส บุคคลที่มีภาระครอบครัวแล้วจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนโสด ทั้งนี้เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า อีกทั้งมองงานของเขาในทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดีกว่า จึงไม่ค่อยเปลี่ยนงานยิ่งเมื่อต้องมีภาระรับเลี้ยงบุตรเพิ่มอีก ก็ยังพบว่ามีความยึดมั่นผูกพันสูงขึ้นเท่านั้น

(4) การศึกษา บุคลากรที่มีการศึกษาสูงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูงเนื่องจากมีข้อมูลต่าง ๆ ประกอบ การตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่าย

(5) ระยะเวลาปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนาน จะมีความ ยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้น ได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสม ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้ความตั้งใจ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจ มากขึ้นจึงมีความต้องการลาออกจากงานน้อย

(6) ความต้องการความสำเร็จหรือความต้องการความก้าวหน้าองค์กรที่ ทำให้บุคลากรเห็นว่าสามารถทำงาน ไปสู่จุดมุ่งหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้น แสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

2) ลักษณะงาน (Job Characteristics) พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าความต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการ ตอบสนอง เช่น การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร

(1) ความหลากหลายของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถหลายด้านจึงเป็นงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และ ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จตามความคาดหวัง และพบว่าความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ ทางบวก กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

(2) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติมีอิสระ เสรีภาพ สามารถใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนด เวลา ทำงาน และวิธีปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอกจะทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และรู้สึกว่าต้องการที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำ ประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกมาเพื่อ พัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

(3) งานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถใช้ สติปัญญา และใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจะเป็นแรง กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการ ทำงาน และแสดงความสนใจทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความพอใจ เมื่อเห็นงานประสบผลสำเร็จ

(4) งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง ลักษณะงานที่ บุคลากรมีโอกาสจะติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นกับคนอื่น ทำให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เมื่อมีสัมพันธภาพ

กับบุคคลอื่นก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นเจ้าขององค์การ และจะรู้สึกผูกพันกับองค์การ

3) ลักษณะขององค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์การ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ และขนาดขององค์การ

(1) การกระจายอำนาจในองค์การ หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหาร ลงมาสู่ผู้ปฏิบัติผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการบริหารมอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบาย และการปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารองค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

(2) ความเป็นเจ้าของกิจการ มีความสัมพันธ์ต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ด้วยเหตุที่สมาชิกในองค์การได้ลงทุนปฏิบัติงาน หรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้ เพราะผลกำไรขององค์การ คือ ผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน ดังนั้นบุคลากรที่มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนธรรมดา

(3) ขนาดขององค์การ พบว่ามีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่ บุคลากรจะมีผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในระดับสูง โดยให้เหตุผลว่าในองค์การขนาดใหญ่บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูง ทั้งยังทำให้โอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นสูงด้วย จึงทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง

4) ประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ มีความรู้สึกที่องค์การเป็นที่พึ่งพาได้ และมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ

(1) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ เป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์การ ว่าการที่ได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์การแล้วนั้น ควรจะได้รับผลตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม เช่น ค่าตอบแทน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสความก้าวหน้า และการได้รับการพัฒนา และประสบความสำเร็จในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

(2) ความรู้สึกที่องค์การเป็นที่พึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์การว่าองค์การจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบกับปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคคลที่มีความไว้วางใจขององค์กรสูง รู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ก็จะมีคามยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง

(3) ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร คือความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนที่มีคุณค่านั้น เป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการทุ่มเทแรงกาย และกำลังใจเพื่อที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่าและองค์กรได้ตอบสนองความต้องการทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการเติบโตขององค์กร ตลอดจนทำให้องค์กรสามารถ รักษาพนักงานที่มีความสามารถ มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และสร้างผลงานอันมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้ ถ้าหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงก็จะทำให้องค์กรก้าวต่อไปข้างหน้า และประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและความตั้งใจทำงานรวมถึงการคงอยู่ หรือการเปลี่ยนงาน

8. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

8.1 ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นตัววัดความสำเร็จการบริหารองค์กร องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรนั้นก็จะมีล่มสลายไป

ชงชัย สันติวงษ์ (2553) กล่าวถึง เครื่องมือวัดความสำเร็จของกิจการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำหรับประสิทธิภาพเป็นการวัดผลสำเร็จออกมาโดยผลงานที่ได้มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป ส่วนประสิทธิผลเป็นการวัดว่ากิจการสามารถทำได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แต่จะไม่สนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ได้ใช้ไปว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้บริหารต่างก็มุ่งสร้างผลสำเร็จในการจัดการให้เกิดขึ้นสองทาง

Penning & Goodmen (1977) กล่าวว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจและผลลัพธ์ (Results) ขององค์กรใกล้เคียงกับเป้าหมายขององค์กรหรือสูงกว่า

Ford Armanti & Heaton (1988) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

Hall (1991) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยาก และมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

Gibson & other (2000) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause and Effect) โดยอธิบายถึงประสิทธิผลว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมีปัจจัยที่มีเหตุผลต่างกัน ดังนี้

1) ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้นผลปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับบุคคลอันได้แก่ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) แรงจูงใจ (Motivation) และความเครียด (Stress)

2) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กรเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มอันได้แก่ ความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ (Leadership) โครงสร้าง (Structure) สถานภาพ (Status) บทบาท (Roles) และบรรทัดฐาน (Norms)

3) ประสิทธิภาพระดับองค์กร (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ และวัฒนธรรมโดยที่ประสิทธิผลองค์กรทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคล และกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์กร งานที่องค์กรทำ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานขององค์กร

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยการสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงสุดแก่องค์กร

8.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร งานวิจัย เกี่ยวกับประสิทธิผล นอกจากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมาแล้ว ยังมีแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรลักษณะต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการได้พยายามหาวิธีการประเมินประสิทธิผลองค์กร เป็น 3 แนวทาง คือ (ศิริมนัส อินตะแก้ว, 2551)

1) การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์

2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยเน้นที่ตัวป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต

3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินโดยวิธีนี้ เช่น

Hoy & Miskel (1991) ได้เสนอแนวคิดไว้สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Achievement) 3) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) 4) ความสนใจในชีวิต (Central Life Interests)

Cameron & Whetten (1983) ได้กำหนดเกณฑ์สำหรับการตัดสินประสิทธิผลองค์กร 5 วิธีคือ

1) การตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบ (Comparative Judgment) เป็นการเปรียบเทียบประสิทธิผลองค์กรกับองค์กรอื่นๆ

2) การตัดสินใจโดยใช้ปทัสถาน (Normative Judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กร กับระดับการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน หรือเป็นอุดมคติ (อุดมคติตามทฤษฎี)

3) การตัดสินใจโดยใช้เป้าหมาย (Goal-Centered Judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้ (Indications) ตามเป้าหมายขององค์กร

4) การตัดสินใจโดยการปรับปรุงแก้ไข (Improvement Judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานปัจจุบันกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาขององค์กร โดยใช้ตัวบ่งชี้เดียวกันว่าดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่

5) การตัดสินใจโดยใช้คุณลักษณะ (Trait Judgment) เป็นการประเมินประสิทธิผลโดยใช้ในลักษณะที่แน่นอนขององค์กร ซึ่งไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีตัวบ่งชี้แน่นอน แนวทางนี้ ต้องกำหนดลักษณะขององค์กรที่พึงประสงค์ และพิจารณาตัดสินองค์กรตามลักษณะดังกล่าว

สรุปได้ว่าการประเมินประสิทธิผลองค์กร เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มแรกจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ว่าผลที่เป็นอย่างไร มีข้อแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้าง หรือมีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้เกิดบรรทัดฐานที่ดี และส่งผลดีต่อองค์กรในการดำเนินงานครั้งต่อไป

8.3 เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์กร

ศิริมนัส อินตะแก้ว (2551) ได้รวบรวมแนวความคิดและการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยการใช้แบบจำลองของการประเมินประสิทธิผลขององค์กร (Models of Organizational Effectiveness) ซึ่งแบบจำลองที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์กรที่มีอยู่ในขณะนี้ สามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือลักษณะแรกโดยเฉพาะในยุคต้น ๆ ของการศึกษา ใช้แนวความคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่จะใช้เพียงหลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งเท่านั้นในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เช่น วัดจากความสามารถในการผลิตเพียงอย่างเดียวเป็นเกณฑ์ เป็นต้น แนวความคิดนี้เรียกว่าเครื่องวัดประสิทธิผลเดี่ยว หรือ Univariate Effectiveness Measures ส่วนอีกลักษณะหนึ่งที่ตรงกันข้ามกับลักษณะแรก คือใช้เกณฑ์หลายอย่าง หรือ Multivariate Effectiveness Measures ซึ่งจะแยกพิจารณา ดังนี้

1) เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures) เป็นความพยายามเบื้องต้นของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและนักสังคมวิทยา ในการที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยมุ่งไปที่การเสาะแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุด การใช้ตัวแปรเดี่ยวหรือเกณฑ์เดี่ยวแต่ละตัวเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลนั้นก่อให้เกิดปัญหาคือ

(1) เป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเหล่านี้โดยตัวของมันเองนั้นกว้างขวางพอเพียงที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้ เช่น วัดประสิทธิผลจากอัตราการลาออกของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น

(2) ตัวแปรหลายตัวซึ่งใช้ในการวัดประสิทธิผล เช่น ความพึงพอใจ มีลักษณะของการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยหรือผู้บริหารว่านั่นคือสิ่งที่ดีควรจะเป็นแทนที่จะใช้ตัวแปรซึ่งเป็นกลางในการวัดความสามารถขององค์กรในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

(3) ปัญหาสำคัญสุด คือปัญหาการผสมผสานตัวแปรเดี่ยว ๆ เหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อเข้าใจถึงควมมีอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ ที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่น การให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง ความสามารถในการผลิต ก็ไม่สามารถทำให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งที่เรียกว่าประสิทธิผลได้ดีขึ้นแต่อย่างใด อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรเดี่ยว ๆ แต่ละตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลขององค์กร แต่ตัวแปรเหล่านั้นมิใช่ตัวประสิทธิผลขององค์กร

2) เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง (Multivariate Effectiveness Measures) เป็นวิธีการหนึ่งในการวิเคราะห์ประสิทธิผลในองค์กร ประกอบไปด้วยความพยายามในการสร้างแบบจำลองซึ่งมีการสร้างฐานคติ (Hypotheses) และนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแบบจำลองเหล่านี้มีประโยชน์มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว เพราะแบบจำลองต่าง ๆ พยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ สัมพันธ์กัน มีผู้ทำการศึกษาและสร้างเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้นแรก โดยกำหนดประเภทของการวัดเป็นแบบจำลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างบรรทัดฐาน และแบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการพัฒนาเกณฑ์ที่สร้างขึ้นใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรทุกประเภท องค์กรธุรกิจ หรือหน่วยงานวิจัยและพัฒนาโดยเกณฑ์แต่ละเกณฑ์มีที่มาจากการศึกษาจากหลักทั่วไป หรือด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณีเฉพาะมีการศึกษาแบบสอบถาม การศึกษาวิจัย ศึกษาวิจัยหน่วยงานองค์กรหลายประเภทจากนั้นนำความถี่ของเกณฑ์ ที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้ 17 แบบ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1957 ถึงปี ค.ศ.1974 มาจัดเรียงลำดับความถี่ของเกณฑ์ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลในแบบจำลอง 17 แบบ

เกณฑ์การประเมิน	จำนวนครั้งที่ถูกนำมาใช้ (ยอดรวม = 17)
ความสามารถในการปรับตัว – ความยืดหยุ่น (Adaptability-Flexibility)	10
ความสามารถในการผลิต (Productivity)	6
ความพอใจ (Satisfaction)	5
ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์/ผลกำไร (Profitability)	3
การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition)	3
การปราศจากความเครียด (Absence of Strain)	2
การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม (Control over Environment)	2
การพัฒนา (Development)	2
ประสิทธิผล (Efficiency)	2
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Employee Retention)	2
การเจริญเติบโต (Growth)	2
การผสมผสาน (Integration)	2
การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)	2
การอยู่รอด (Survival)	2
เกณฑ์อื่น ๆ (Others)	1

ที่มา : Steers, R.M (1977)

การประเมินประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาให้ทราบว่า องค์กรมีสภาพของความสำเร็จเป็นอย่างไรนอกจากนี้ ยังมีอีกหลายท่านที่ได้ศึกษาวิเคราะห์เกณฑ์ประเมินประสิทธิผล ดังนี้

Hoy & Miskel (1991) ได้อธิบายเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่างว่าเป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัย มีการตั้งสมมุติฐาน นำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว

Bennis (1971) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการแก้ไขปัญหา

Mott (1972) ได้ผสมผสานแนวความคิดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลทั้งแง่เป้าหมาย และระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผลองค์กร

จึงสรุปได้ว่า เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์กรว่าอยู่ในระดับใด สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด

8.4 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

8.4.1 ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึงการที่โรงเรียนนั้นสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกตลอดจนให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลของทั้งระบบ

Miskel & others, (1983 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2001 : 306) กล่าวว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิต และบริการที่มีปริมาณและคุณภาพมากกว่ารวมทั้งมีความสามารถยืดหยุ่นและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

Hoy & Miskel (1991 : 373) ได้รวบรวมแนวความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี และสรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน

Binnis (1971) ได้อธิบายและให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกใน โรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน

Caldwell & Spinks (1990 : 108) ได้สรุปลักษณะ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นประกอบด้วย 4 เรื่องใหญ่ คือ 1) เน้นเรื่องการเรียนรู้การสอน โดยผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา 2) ความสามารถได้รับการตรวจสอบได้ทั้งจากท้องถิ่นจากรัฐหรือจากส่วนกลาง เนื่องจากโรงเรียนจะต้องบริหารภายใต้กรอบของท้องถิ่น ของรัฐ หรือส่วนกลาง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎ ระเบียบ นโยบาย หรือการจัดลำดับความสำคัญ 3) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากครู ผู้ปกครอง และนักเรียน และ 4) การมีแผนงานที่พัฒนาในวิชาชีพ เนื่องจากการบริหารแบบกระจายอำนาจ ต้องการให้บุคลากรมีความรู้ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผลที่เหมาะสม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน เป็นความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน โดยพิจารณาจากความสามารถของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข รวมถึงสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและสามารถยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

8.4.2 คุณลักษณะและองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ พบว่ามีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านพยายามจัดองค์ประกอบที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีก ดังนี้

Holt & Hinds, (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554 : 22) ได้ให้แนวคิดและกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ ที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันและการมีภาวะผู้นำทางด้านกระบวนการเรียนการสอน
- 2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับและการมีสิ่งจูงใจพฤติกรรมในทาง บวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง
- 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสูตร การสอนการพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

Hoy & Miskel, (2001: 301 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544 : 22) ได้ให้แนวคิด และกล่าวถึง ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน ของ Edmonds (1979) แล้วสรุปให้เห็นถึงผลวิจัย ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน
- 2) เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
- 3) ตั้งความหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
- 4) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ
- 5) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

Woode & Orlik, (1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 25) ได้ให้แนวคิดและกล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนว่ามีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเนื่องจากโรงเรียนเป็นสถาบันที่มีพลวัต ดังนั้นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในวันพรุ่งนี้ กับวันนี้ อาจไม่เหมือนกันอย่างไรก็ตามมีคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้ 1) โรงเรียนมีคุณภาพในทุกด้านหรือไม่ 2) โรงเรียนมีคุณภาพต่อนักเรียนทุกคนหรือนักเรียนทุกกลุ่มหรือไม่ 3) โรงเรียนมีคุณภาพที่ดีกว่าที่อื่น ๆ หรือไม่ในเรื่องการเรียนการสอน และ 4) โรงเรียนได้มีการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนกันอย่างไร

Glickman Gordon & Ross-Grodon (2001 : 49) กล่าวถึงคุณลักษณะของโรงเรียน ประสิทธิภาพ หรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานที่ได้มีการปรับปรุงแล้วว่ามี 12 ประการ คือ 1) ผู้บริหารที่มีความหลากหลายของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของครูด้วย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายนอกและภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นที่การเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และ 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

Sergiovanni (1991 : 258-263) ได้สรุปลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศของสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

Lunenburg & Ornstein (1996 : 348) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจากโครงการ Connecticut School Effectiveness Project และสรุปลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่ามีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

- 1) มีสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A Safety and Orderly Environment) และไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน
- 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A Clear School Mission) บุคลากรมีส่วนร่วมในภาระผูกพันของเป้าหมายการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้
- 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะของงานวิชาการที่มีประสิทธิผล (Instructional Effective)
- 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A Climate of High Expectation) โดยที่อาจารย์ต้องสามารถแสดงออกถึงความรอบรู้ ในทักษะเบื้องต้นให้นักเรียนเห็นได้
- 5) หุ้มเวลาในการทำงาน (High Time on Task) เพื่อวางแผนกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาทักษะ
- 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent Monitoring of Student Program) เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป
- 7) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง (Positive Home School Relations) โดยที่ผู้ปกครองสนับสนุนพันธกิจของโรงเรียนและช่วยเหลือส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ

จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะและองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน คือ ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีการพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ มีการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การบริหารจัดการที่ดี มีการประกันคุณภาพการศึกษา มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

8.4.3 เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ ดังนี้

Caldwell & Spinks (1990 : 108) ได้กล่าวและอธิบายถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเขาถือว่าเป็นเกณฑ์“แบบอุดมคติ” Ideal Type) คือแม้แต่สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูงอาจจะมีไม่ครบทุกรายการแต่ก็มีประโยชน์ที่จะใช้วัดความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาได้ มีรายการดังนี้

- 1) ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย มีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน มีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมดุลและเป็นระบบสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนใน

สถานศึกษาได้ มีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูง

2) ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสถานศึกษาในระดับสูง คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับสถานศึกษาในระดับสูง

3) ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย สถานศึกษามีทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษามีครูที่มีความสามารถและแรงจูงใจ

4) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดหน้าที่ และทรัพยากรเพื่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา การตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู การใส่ใจต่อการพัฒนาวิชาชีพของครู การกระตุ้นครูเกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะการตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในสถานศึกษาระดับสูง การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่น ชุมชน ครูและนักเรียน มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูอยู่ในระดับสูง ตรวจสอบแผนงานและวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

5) ด้านบรรยากาศ ประกอบด้วยสถานศึกษากำหนดค่านิยมที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู นักเรียนแสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยมของสถานศึกษา จัดสภาพแวดล้อมให้หน้าอยู่ดีนเด่น และทำทนายต่อครูและนักเรียน มีบรรยากาศยอมรับและเชื่อถือกันของครูกับนักเรียน มีบรรยากาศความไว้วางใจและการสื่อสารแบบเปิดในสถานศึกษา มีความคาดหวัง ในสถานศึกษาว่านักเรียนทุกคนจะทำดี ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีความคาดหวังความสำเร็จในระดับสูง นักเรียนมีการยอมรับนับถือและความเป็นเจ้าของผู้อื่น จัดให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา มีความเป็นระเบียบวินัยที่ดีในสถานศึกษา ผู้บริหารอาวุโสเกี่ยวข้องกับเรื่องวินัยของนักเรียนในระดับต่ำ อัตราความประพฤติเลวร้ายของนักเรียนต่ำ ครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในระดับสูง อัตราการขาดงานของครูต่ำ คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง การศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง

6) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง การศึกษาต่อหรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ เคมน์ท์ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเชิงระบบตามทัศนะของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991 : 394-397) ได้เสนอแนะเกณฑ์ในการประเมินที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

1) การปรับตัว (Adaptation) เป็นหน้าที่หลักขององค์กรที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคม ตัวเกณฑ์

ที่มาใช้ในการประเมินความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
นวัตกรรม ความเจริญเติบโต และการพัฒนา

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) คือผลสำเร็จที่พึงปรารถนา ซึ่งองค์กร
จะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลตามที่ต้องการ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่
ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การจัดหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ

3) การบูรณาการ (Integration) คือ ความสามารถในการหล่อหลอม ประสม
ประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรเพื่อรวมพลัง เพื่อการปฏิบัติการกิจ เกณฑ์ที่ใช้ในการ
ประเมินได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศการทำงาน การสื่อความหมาย และความขัดแย้ง

4) การคงไว้ระบบค่านิยม (Latency) ความสามารถขององค์กรที่จะโน้มน้าว
บุคคลในองค์กรให้ดำรงรักษาไว้ซึ่งค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมของบุคคลในระบบ เกณฑ์ที่ใช้ใน
การประเมินได้แก่ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์ Mott,
(1972 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1991: 373) ซึ่งได้กล่าวถึงเกณฑ์ การประเมินประสิทธิผลของ
โรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) 2)
ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) 3) ความสามารถในการปรับตัว
(Adaptability) และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems)

จากทัศนะของนักวิชาการหลายท่านดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าความมีประสิทธิผล
ของโรงเรียน ต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จของงานและมีความคาดหวังสูง โดยที่
ผู้บริหาร ครู ต้องมีภาวะผู้นำ ใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการวางแผน มีทรัพยากร
พอเพียงและมีคุณภาพ โรงเรียนจะต้องมีบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดี ผู้บริหาร และ
ครู ต้องมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นโดยอาศัยเกณฑ์ประเมินประสิทธิผล
ของโรงเรียนมาเป็นกรอบในการดำเนินงานทุก ๆ ด้านให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

8.4.4 เครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน

แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลดังที่ได้กล่าวมานั้น ทำให้เห็นว่าการประเมิน
ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ควร
ใช้เกณฑ์หลายอย่างทั้งนี้เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ
นักเรียนไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของโรงเรียนได้ทั้งหมด ซึ่ง Hoy & Miskel, (1991 :
381 อ้างถึงใน จินกัญ เภาฉาย, 2549: 29) ทางด้านเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่างเป็นการสร้าง
แบบจำลองทางการวิจัย มีการสร้างสมมติฐานนำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่
อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว (ชุม
พล เปี่ยมศรี, 2545: 27)

ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของ Hoy & Miskel, (1991 : 373 อ้างถึงใน จินกัญ เภาฉาย, 2549 : 29) ซึ่งได้ผสมผสานแนวคิด ทั้งแง่เป้าหมายและระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผลโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน จากดัชนีการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่เรียกว่า IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ของ Miskel, McDonald. & Susan, (1983: 55 อ้างถึงใน จินกัญ เภาฉาย, 2549: 29) ซึ่งได้สร้างเครื่องมือนี้ และนำเอาเครื่องมือการวัดประสิทธิผลของ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 อ้างถึงใน จินกัญ เภาฉาย, 2549: 29) มาใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้รับความเชื่อถือที่สามารถประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างน่าเชื่อถือ มีค่าความเชื่อมั่น 0.91 ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จำนวนนักเรียนเข้าศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงมีมาก มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ เช่น วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ครูผู้สอนมีคุณภาพ และมีการบริหารจัดการที่ดี

2) ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง พฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยการส่งเสริมความเจริญให้นักเรียนทั้ง 4 ด้าน คือด้านร่างกาย ให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการเหมาะสมกับวัย มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็น ไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม

3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัยทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหาร และครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัว ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนครูจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ต้อง

สร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดาเพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ

4) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems) การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม ดังนั้นการบริหารจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร โดยเฉพาะเรื่องของหลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดการวิชาควรจัดให้เพียงพอและมีความหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร การปรับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้เหมาะสม ในการบริหารและการจัดการนั้น ผู้บริหารต้องดำเนินการให้เกิดความราบรื่นเรียบร้อย ปฏิบัติตนให้เหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน ให้มีการยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ไม่วางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่วางตัวเหมือนเพื่อนร่วมงาน เพื่อลดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตรให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย เป็นต้น

9. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

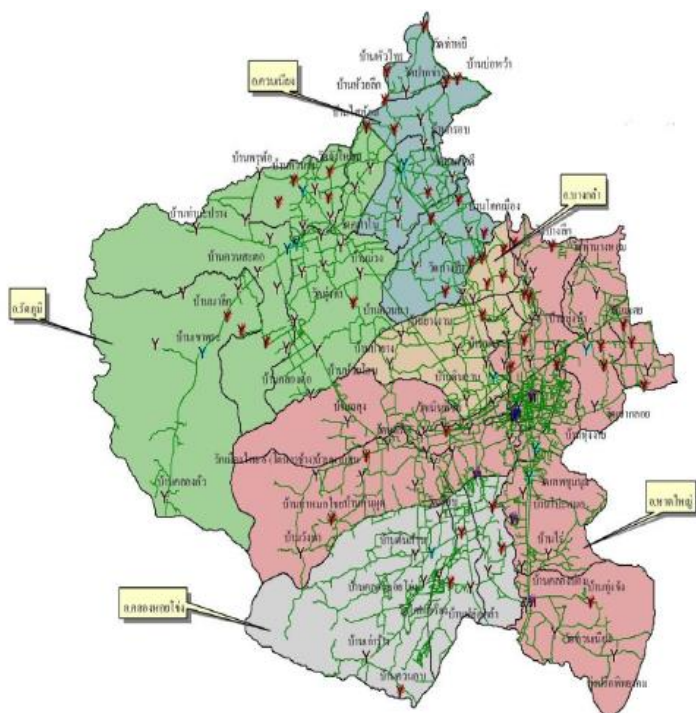
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 มีที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ตั้งอยู่เลขที่ 2 ถนนสาครมงคล อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา รหัสไปรษณีย์ 90110 เป็นที่ทำการหลักประกอบด้วยกลุ่มงานและห้องผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ส่วนที่ 2 ตั้งอยู่บริเวณที่ว่าการอำเภอหาดใหญ่ ถนนเพชรเกษม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา รหัสไปรษณีย์ 90110 เป็นที่ทำการของกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา โทรศัพท์ 0-7425-2010 โทรสาร 0-7425-2067

9.1 พื้นที่รับผิดชอบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 รับผิดชอบจัดการศึกษาในพื้นที่ 5 อำเภอ คือ อำเภอหาดใหญ่ อำเภอรัตภูมิ อำเภอกวนเนียง อำเภอบางกล่ำ และอำเภอกลองหอย โข่งดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 พื้นที่รับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2
ที่มา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 – 2562
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

9.2 สภาพสังคมและวัฒนธรรม

ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธรองลงมานับถือศาสนาอิสลาม คริสต์และอื่นๆ ประเพณี วัฒนธรรมจึงมีหลากหลายในการปฏิบัติแต่ไม่เกิดการแตกแยกในการอยู่ร่วมกันภาษาที่ใช้เป็นภาษาไทยปักษ์ใต้

9.3 สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 อยู่ศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจ การค้า และธุรกิจการศึกษา เป็นศูนย์กลางของภาคใต้ตอนล่าง มีชาวไทย และต่างประเทศเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวและติดต่อธุรกิจเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะชาวมาเลเซียและสิงคโปร์

ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพทางการเกษตร เช่น ทำสวนยางพารา ทำนา ปลูกผัก สวนผลไม้ เลี้ยงสัตว์ ทำประมง และด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ธุรกิจบริการ ค้าขายและรับจ้าง

ประชากรนับถือศาสนาพุทธร้อยละ 80.75 รองลงมานับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 17.25 ศาสนาคริสต์ และอื่น ๆ ร้อยละ 2

9.4 การปกครอง

การปกครองแบ่งออกเป็น 5 อำเภอ 30 ตำบล 276 หมู่บ้าน 15 เทศบาล (1 เทศบาลนคร 5 เทศบาลเมือง 9 เทศบาลตำบล) 18 อบต.

ตาราง 2 การแบ่งเขตการปกครองในเขตพื้นที่

อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาลเมือง/ นคร	เทศบาลตำบล	อบต.
หาดใหญ่	13	99	5	3	6
รัตภูมิ	5	63	1	2	3
ควนเนียง	4	46	-	1	4
บางกล่ำ	4	36	-	1	3
คลองหอยโข่ง	4	32	-	2	2
รวม	30	276	6	9	18

(สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2558)

9.5 ภาระหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 109 ง หน้า 40 วันที่ 14 กันยายน 2553) ได้แก่

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับภารกิจภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

9.6 ทิศทางการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้นำนโยบายการจัดการศึกษาของนายกรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 –2562 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ใช้เป็นกรอบและทิศทางในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา เชื่อมโยงสู่การปฏิบัติในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

9.6.1 แนวนโยบายของนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา)

การขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรหลัก และหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ที่ต้องสอดคล้อง และขยายผลตามแนวนโยบายของนายกรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการศึกษา ดังนี้

1) ทำให้เร็ว มีผลสัมฤทธิ์ภายในเดือนกันยายน 2559 ให้มากที่สุด ส่วนที่เหลือส่งต่อให้รัฐบาลต่อไป

2) ประชาชน สังคมพึงพอใจ ประเทศได้คนมีคุณภาพ

3) ปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของกระทรวงศึกษาธิการลง

4) เร่งปรับหลักสูตร/ตำรา แต่ละกลุ่มให้เหมาะสม การพิมพ์ตำราต้องคุ้มราคา

5) ผลิตคนให้ทันกับความต้องการของประเทศ จบแล้วต้องมีงานทำ สามารถเข้าทำงาน ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community : AEC) ให้ทันปี 2558 เพื่อช่วยแก้ปัญหาว่างงานและปัญหาสังคมได้

6) ปรับหลักสูตรการเรียนการสอนที่ทำให้เด็ก ครู ผู้ปกครองมีความสุข

7) ใช้สื่อการเรียนการสอน กระตุ้นผู้เรียนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับเด็ก

8) ลดความเหลื่อมล้ำ จัดการศึกษาให้ทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

9) นำระบบ ICT เข้ามาใช้จัดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและกว้างขวาง

10) การเรียนไม่ใช่เพื่อการสอบ แต่เรียนให้ได้ทักษะชีวิต สามารถอยู่ในยุคโลกไร้พรมแดน

9.6.2 แนวนโยบายด้านการศึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

1) การจัดทำแผนงาน/โครงการริเริ่มใหม่

(1) ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจน

(2) ต้องมองภาพงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดรายละเอียดของงานหลัก งานรอง และงานที่ต้องดำเนินการก่อน/หลัง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

(3) ต้องมีฐานข้อมูลที่ดี ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน ตั้งแต่หน่วยงานย่อยขึ้นมาจนถึงหน่วยงานหลักและทันต่อสถานการณ์ เช่น จะผลิตนักศึกษาอาชีวศึกษา ต้องรู้ความต้องการจ้างงานของตลาด แรงงานในแต่ละสาขาวิชา

(4) มีการวิเคราะห์ปัญหา และทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาให้ชัดเจน ซึ่งผลการวิเคราะห์จะช่วยให้การแก้ไขปัญหา มีความแม่นยำมากขึ้น

2) การปรับปรุงแผนงาน/โครงการเดิมที่ไม่สัมฤทธิ์ผล ให้ค้นหาสาเหตุปัญหาการดำเนินงานที่ผ่านมา แล้ววิเคราะห์หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย เช่น ปัญหาเรื่องอายุของผู้เรียน ปัญหาอยู่ที่ครู ปัญหาอยู่ที่พ่อแม่ ปัญหาอยู่ที่สถานะแวดล้อม ซึ่งบางครั้งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีหนึ่งวิธีเดียว

3) แผนงาน/โครงการตามพระราชดำริ

- (1) ให้มีการดำเนินโครงการตามพระราชดำรินในส่วนที่
กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบ โดยตรงหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง
- (2) โครงการพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถฯ หรือพระบรมวงศานุวงศ์พระองค์ใด ที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการหรือให้การสนับสนุน ต้องสามารถอธิบายที่มา เหตุผล และความสำคัญของโครงการ ให้นักเรียน นักศึกษา รู้ และเข้าใจหลักการแนวคิดของโครงการ ได้ชัดเจน รวมทั้งถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างดี
- (3) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานโครงการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยการเรียนรู้ทำความเข้าใจและยึดเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิต พร้อมทั้งสามารถเผยแพร่ขยายผลต่อไปได้
- (4) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม เพื่อเสริมสร้างอุดมการณ์รักชาติและสถาบันหลักของชาติ

4) งบประมาณ

- (1) งบลงทุน ให้เตรียมการดำเนินโครงการให้พร้อมในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 และการใช้งบประมาณเมื่อได้รับแล้วต้องเร่งดำเนินการตามแผนที่กำหนด เพื่อให้เกิดการกระจายงบประมาณในพื้นที่
- (2) งบกลาง ให้เสนอขอใช้งบกลางอย่างมีเหตุผลและใช้เท่าที่จำเป็น และให้เกลี่ยงบประมาณปกติของส่วนราชการมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (3) การใช้งบประมาณในการดำเนินงานต้องเป็นไปด้วยความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งรัฐบาลจะแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณภาครัฐ (คตร.) ทุกกระทรวงและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ คตร. เฉพาะกระทรวงศึกษาธิการเพื่อตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐของกระทรวงศึกษาธิการ และช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อความโปร่งใสและถูกต้อง
- (4) งานบางโครงการที่ต้องมีการบูรณาการตามแผนงบประมาณบูรณาการนั้น ให้มีการบูรณาการกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การใช้งบประมาณคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

5) เน้นการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

- (1) จัดให้มีช่องทางสื่อสารอย่างเป็นระบบนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาช่วยปฏิบัติงาน อาทิ การประชุมทางไกล โปรแกรมไลน์ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้าง

ความเข้าใจภายในองค์กรให้มากขึ้น ให้ผู้บริหารมีช่องทางติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลา สามารถถ่ายทอดคำสั่งไปยัง หน่วยรองและหน่วยปฏิบัติได้ทันที รวดเร็ว และทั่วถึง และให้มีการรายงานที่ รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และทดสอบระบบที่มีอยู่เสมอ

(2) ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีแผนการประชาสัมพันธ์ อาทิ เสมาสนเทศ เป็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร คือ การสร้างความเข้าใจภายในองค์กร หน่วยงาน และประชาสนเทศ เป็นการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อภายนอกองค์กร เพื่อการสร้างความเข้าใจกับประชาชน

6) อำนวยการเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

กรณีเกิดอุบัติเหตุ ภัยพิบัติ หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู นักเรียน นักศึกษา ทั้งที่เกิดในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อาทิ การกล่าวหาพฤติกรรม ผู้บริหาร การประท้วงต่อต้านผู้บริหาร นักเรียนเจ็บป่วยผิดปกติ โรงเรียนถูกขู่วางระเบิด โรงเรียนเกิดวาทภัย ฯลฯ ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดมาตรการ วิธีการ ขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน ในการป้องกันแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้เกี่ยวข้องให้ทบทวน ปรับปรุงหรือทำการซักซ้อมความเข้าใจ อยู่เสมอ ซึ่งเบื้องต้นต้องมีรายละเอียด ดังนี้

- (1) มีการจัดระบบและกำหนดผู้ปฏิบัติที่ชัดเจน
- (2) มีวิธีการ ขั้นตอนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ระยะสั้น และระยะยาว
- (3) สาระจระบบที่มีอยู่ให้มีความพร้อมปฏิบัติงานอยู่เสมอ
- (4) ให้มีระบบการรายงานเหตุด่วนตามลำดับขั้นอย่างรวดเร็ว

7) การร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคม

การประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ให้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษา ให้ครบวงจร เช่น ร่วมกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนให้นักเรียนนักศึกษาเข้าทำงาน ระหว่างกำลังศึกษา และการรับเข้าทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา

8) ให้ความสำคัญกับการบริหารงานส่วนภูมิภาคและเขตพื้นที่ต่าง ๆ ของแต่ละส่วนราชการ

- (1) ให้มีการทบทวนบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ระดับพื้นที่ ให้ครบถ้วน
- (2) กำหนดบทบาทภารกิจในสิ่งที่ต้องรู้ และสิ่งที่ยังไม่รู้ ให้มีการแบ่งภารกิจงานให้ชัดเจน
- (3) กำหนดความต้องการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้พอเพียง

9) โครงการจัดอบรม สัมมนา ต้องบรรลุตามวัตถุประสงค์

(1) การจัดโครงการประชุมสัมมนาต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบาย และเกิดประโยชน์แก่ประชาชน

(2) การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย วิทยากร หรือส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนากับหน่วยงานในทุกระดับต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงาน ที่มีคุณภาพ

10) ยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในทุกหลักสูตร

ให้เร่งยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษในกลุ่มเป้าหมายหลักนักเรียน นักศึกษา ให้มีความรู้และสามารถใช้ในการสื่อสารเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมถึงครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

11) ให้มีการนำ ICT มาใช้ในการบริหารงานในกระทรวงศึกษาธิการอย่างทั่วถึงมีประสิทธิภาพ

(1) ให้มีการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาทางไกล (Distance Learning Thailand) โดย บูรณาการเข้ากับสถานีวิทยุเพื่อการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (ETV) และเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

(2) จัดให้มี CEO ด้าน ICT เพื่อขับเคลื่อนงานการจัดการศึกษา การใช้สื่อ เพื่อสร้าง ความเข้าใจ ความสนใจ และการประชาสัมพันธ์ด้าน “เสมาสนเทศ” และ “ประชาสนเทศ”

12) ให้ความสำคัญกับเทคนิคการสอนและการสื่อความหมาย ส่งเสริมให้ครูผู้สอน พัฒนาหรือต่อยอดนวัตกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ จัดการเรียนการสอน การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ดี ทาให้เด็กเกิดความสนใจเรียนรู้และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

13) การดูแลรักษาสภาพแวดล้อม

(1) ให้มีการประดับธงชาติในสถานที่ราชการและสถานศึกษาให้เรียบร้อยเหมาะสม

(2) ดูแลความสวยงามและความสะอาด บริเวณพื้นที่ที่รับผิดชอบของหน่วยงาน และสถานศึกษาทุกระดับ

(3) การรักษาความปลอดภัยของหน่วยงาน และสถานศึกษา ต้องจัดให้มีแผนรักษาความปลอดภัยให้ชัดเจน อาทิ แผนเผชิญเหตุอัคคีภัย อุทกภัย จัดลำดับความสำคัญและสภาพปัญหา ภัยคุกคามของแต่ละพื้นที่ และมีการซักซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอ

14) ให้ลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูและนักเรียน

(1) ให้น้อมนำกระแสพระราชดำริส มาเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานการสอนของครู

(2) ให้ลดเวลาเรียนต่อวันในช่วงเวลาบ่าย เพื่อให้เด็กได้ใช้เวลาในห้องเรียนเพื่อการเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นตามความถนัดและความสนใจ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและมีความสุข

15) การประเมินเพื่อมีหรือเลื่อนวิทยฐานะให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ให้จัดระบบการประเมินผลงาน ความก้าวหน้า และการปรับเพิ่มวิทยฐานะและภาระงานของครูผู้สอนให้สามารถวัดผลได้จริงสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะชีวิต

16) การแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เร่งรัดการดำเนินโครงการขับเคลื่อนตามแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ และสนับสนุนการดำเนินโครงการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้บังเกิดผลโดยเร็ว อาทิ โครงการสานฝันการศึกษาสู่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

17) ครูควรมีข้อมูลนักเรียนและผู้ปกครอง ให้จัดระบบการทำระเบียบข้อมูลประวัติผู้เรียน และผู้ปกครองให้เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นระบบดูแลนักเรียน และช่วยแก้ไขปัญหาที่ตัวผู้เรียน และครอบครัวเป็นรายบุคคลได้ เช่น ครอบครัวที่ประสบเหตุ ภัยแล้ง อุทกภัยต่าง ๆ และรวบรวมเป็นข้อมูลในภาพรวมของหน่วยงานระดับพื้นที่ ในการให้ความช่วยเหลือบรรเทาปัญหาในรูปแบบที่เหมาะสมต่อไป

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม , การจูงใจ และความผูกพัน ดังแสดงให้เห็นในงานวิจัยของนิถุชลา ล้นเหลือ (2554) ศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีอิทธิพลต่อปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (-0.04) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.70) กับปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.11) สำหรับอิทธิพลรวมมีค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์

(0.55) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14) และเช่นเดียวกับงานวิจัยของ จิตวดี เนียมสุวรรณ (2551) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน ผลการวิจัยพบว่าพนักงาน ธนาคารกรุงไทย มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำ พนักงาน ธนาคารกรุงไทย มีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง และความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงานธนาคารกรุงไทย มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจภายใน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธิญา พรหมมาก (2554) เรื่องภาวะผู้นำกับการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาโครงการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล เขาชัยสน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำได้แก่การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ พัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง เช่นเดียวกับงานวิจัย ของ สามารถ สุขภาคกิจ และสมศักดิ์ สามัคคีธรรม (2555) ศึกษาภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับความ ผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลบึงกุ่ม ผลงานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ด้านภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และด้านภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กร โดยรวมในระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณัฐพจน์ นิตะพัฒน์ (2551) ซึ่งได้ศึกษา เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เขต 2 ดินแดง ศึกษาเฉพาะกรณี กองจัดกรรมสิทธิ์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายด้าน หนึ่งในนั้นคือด้าน ภาวะผู้นำ โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประจวบ คงอินทร์ (2554) ได้ ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้ง 7 ด้าน หนึ่งในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับมาก

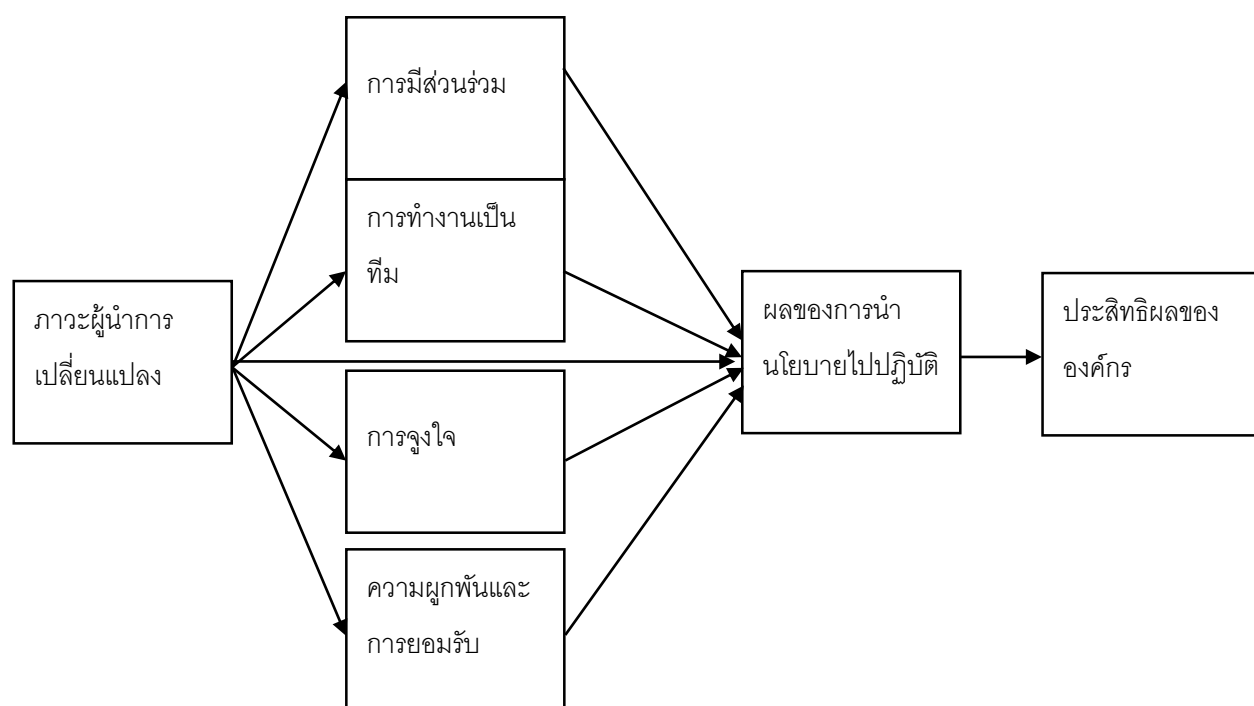
สำหรับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร พบว่ามีปัจจัยการ บริหารของผู้นำ ปัจจัยการมีส่วนร่วม ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการ สื่อสาร และปัจจัยความผูกพัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังงานวิจัยของเยาวดี จุฑา พรรณาชาติ (2549) ได้วิจัย เรื่องประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

รายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการยืดหยุ่นทำงานเป็นทีม ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 และงานวิจัยของนางลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้วิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.ผู้บริหาร และครูเป็นมืออาชีพ 3.การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ และความน่าเชื่อถือ 4.สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5.การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6.เน้นการเรียนการสอน 7.การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8.มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

นอกจากนี้งานวิจัยของกนกวรรณ อินทร์น้อย (2553) ศึกษาระดับการปฏิบัติของ กระบวนการการบริหารและระดับประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานีเขต 2 ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการการบริหารด้านการรายงาน ด้านการจัด งบประมาณ และด้านการประสานงาน โดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ โสภณ ม่วงทอง (2555) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียง ผล การศึกษาพบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ บรรยากาศของโรงเรียน วัฒนธรรมของ โรงเรียน คุณภาพชีวิตในการทำงาน การสื่อสาร และความผูกพันของครู มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญใน ภาคตะวันออกเฉียง เรียงลำดับตามค่าอิทธิพลจากมากไปน้อยมีทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ พฤติ กรรมกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของ โรงเรียน ปัจจัย คุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ชาญชัย โดสงวน (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) พบว่า ลักษณะการคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้า งานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้า งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างาน

11. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผู้วิจัยปรับใช้ตัวแบบทางการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) มาใช้ในการศึกษา เนื่องจากการที่บุคลากรในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จะมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับ การนำนโยบายไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ซึ่งตัวแบบทางการพัฒนาองค์การ เป็นตัวแบบที่เน้นพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Bass (1985) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพัฒนามาจากแนวคิดของ Cohen, J.M. & Uphoff, N.T. (1986) การทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยพัฒนาจากแนวคิดของ Robbins (2001) การสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน พัฒนาจากแนวคิดแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยพัฒนาจากแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) และ Porter, et al. (1974) การนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดของจุมพล หนิมพานิช, 2547 และ ขอบข่ายและภารกิจการบริหาร และการจัดการสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ประสิทธิภาพขององค์กรพัฒนาจากแนวคิดของ Miskel, McDonald & Susan (1983: 55) ซึ่ง กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, (2536:278-281 อ้างถึงใน จินพัญ เเงฉาย, 2549 : 29) โดยมองว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง และมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การจูงใจ และความผูกพันและการยอมรับ ปัจจัยเหล่านี้ต่างส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา 2” งานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา 2 ให้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ทำงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้แก่ อำเภอหาดใหญ่ อำเภอรัตนภูมิ อำเภอกวนเนียง อำเภอบางกล่ำ และอำเภอคลองหอยโข่ง จำนวน 2,167 คน จาก 53 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 , 2558)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ทำงานในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 350 คน ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจำแนกตามอำเภอทั้ง 5 อำเภอ แล้วจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีการจับฉลากไม่ใส่คืน โดยมีขั้นตอนการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการออกแบบเชิงปริมาณเนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของ

กลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติแต่ละประเภท การวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model : SEM) โดยอิงตามเกณฑ์ของ Shumacker & Lomax (1996) ที่ได้ให้คำแนะนำในการใช้กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาควรอยู่ระหว่าง 10 - 20 ตัวอย่างต่อหนึ่งพารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรทำนาย นอกจากนี้ Anderson & Gerbing (1998) กล่าวว่าจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำควรมีจำนวน 150 หรือมากกว่า และแนวความคิดของ Kline (2011) กล่าวว่า การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นเทคนิคที่ต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีขนาด 200 ตัวอย่างขึ้นไป เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าวเห็นว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 350 คน เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้

1.2.2 จากการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 350 คน ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามอำเภอที่ตั้งของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญเป็นชั้นในการสุ่มด้วยวิธีเทียบสัดส่วน ทั้งนี้เพื่อกระจายความเป็นตัวแทนของประชากร ดังภาพตาราง 3 จึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) วิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ

ลำดับที่	อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	อำเภอหาดใหญ่	39	1,927	311
2	อำเภอรัตนภูมิ	8	170	27
3	อำเภอควนเนียง	3	35	6
4	อำเภอบางกล่ำ	3	35	6
5	อำเภอคลองหอยโข่ง	-	-	-
รวม		53	2,167	350

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2, 2558

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 350 คน โดยแบ่งออกเป็นอำเภอหาดใหญ่ จำนวน 311 คน อำเภอรัตนภูมิ จำนวน 27 คน อำเภอควนเนียง จำนวน 6 คน และอำเภอบางกล่ำ จำนวน 6 คน โดยผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

2. แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีแบบแผนการวิจัย ดังนี้

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลได้จากแบบสอบถามที่ออกแบบเพื่อตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ทบทวนเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง อาทิ วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัย บทความทางวิชาการ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. เครื่องมือในการวิจัย

3.1 เครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศนำแนวคิดมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการศึกษาตัวแปรความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2

3.1.2 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศนำแนวคิดมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการศึกษาสร้างแบบสอบถาม

3.1.3 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศนำแนวคิดมาสังเคราะห์เป็น โครงสร้างของเครื่องมือครอบคลุมการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความผูกพันและยอมรับร่วมกัน ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และประสิทธิผลขององค์กร

3.1.4 สร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความผูกพันและยอมรับร่วมกัน ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และประสิทธิผลขององค์กรของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

3.1.5 สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อขอคำแนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม

3.1.6 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 9 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยลักษณะของคำถามให้เลือกตอบ ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ ดังนี้ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Bass (1985) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการตระหนักถึงปัจเจกบุคคล โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และให้คะแนนแต่ละระดับ ตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวมจำนวน 17 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

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

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน					
2. ผู้บริหารกล้าคิดและกล้าตัดสินใจทำสิ่งใหม่ๆ					
3. ผู้บริหารระบุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน					

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Cohen, J.M. & Uphoff, N.T. (1986) ลักษณะเป็นคำถามปลายปิดซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวมจำนวน 12 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

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

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

การมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดรายละเอียดหรือวิธีการดำเนินงานของโรงเรียน					
3. บุคลากรได้ร่วมวางแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน					

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ลักษณะเป็นคำถามปลายปิดซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ พัฒนามาจากแนวคิดของ Robbins (2001) โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และให้คะแนนแต่ละระดับ ตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวมจำนวน 8 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน

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

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

การทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านสภาพแวดล้อม					
1. มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีม					
2. ผู้นำทีมไว้วางใจและให้อำนาจในการตัดสินใจ					
3. สมาชิกในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน พัฒนาจากแนวคิดของ Herzberg ได้แก่ ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และให้คะแนนแต่ละระดับ ตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวมจำนวน 34 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

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

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม					
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อภาระงานที่รับผิดชอบ					
2. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ ความรู้และความสามารถ					
3. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานเดียวกันในองค์กรอื่น					

ส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด ซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อยที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวมจำนวน 13 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

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

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร					
1. ให้การยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร					
2. การบอกกล่าวให้บุคคลอื่นทราบถึงความภาคภูมิใจในองค์กร					
3. มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					

ส่วนที่ 7 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดของจุมพล หนีมพานิช (2547) ลักษณะเป็นคำถามปลายปิดซึ่งประกอบด้วยคำตอบย่อย ที่แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวม จำนวน 3 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

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

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

การนำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านได้นำเอานโยบายขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ					
2. ท่านปฏิบัติหน้าที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย					
3. ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ					

ส่วนที่ 8 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา 2 ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Hoy & Miskel (1991: 381 อ้างถึงใน จิณภักดิ์ เสงาย, 2549 : 29) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการผลิต ด้านความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านความสามารถในการแก้ปัญหา โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และให้คะแนนแต่ละระดับตั้งแต่ค่าคะแนนน้อยที่สุด คือ 1 ถึงค่าคะแนนมากที่สุดคือ 5 รวม จำนวน 25 ข้อ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

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

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านความสามารถในการผลิต					
1. นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่น ได้เพิ่มขึ้น					
2. นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียน เรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544					

ส่วนที่ 9 เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Question) รวมจำนวน 1 ข้อ

3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ ดังนี้

3.2.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วน และความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity) รวมถึงหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) ค่า I-CVI เป็นค่าที่แสดงดัชนีวัดความสอดคล้องรายข้อ ซึ่งมีการนำเสนอเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป เช่น Lynn (1986) เสนอว่า ถ้ามีผู้เชี่ยวชาญ 3-5 คน ควรมีค่า I-CVI = 1.00 และค่า I-CVI ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.78 ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญต่ำสุดจำนวน 3 คน ข้อคำถามที่ควรได้รับการประเมินว่ามีความสอดคล้องควรเป็นความเห็น 2 ใน 3 คน ดังนั้นค่าที่ได้จะมีค่าเท่ากับ $2/3 = 0.67$ จึงเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (acceptable) และเกณฑ์นี้ควรจะเป็นต่ำสุดสำหรับค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา รายข้อ และ ระดับดี (good) เมื่อมีค่าตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป และดีเยี่ยม (Excellent) เมื่อมีค่าเท่ากับ 1.0 (อิศรภรณ์ รินไชสง, 2557) โดยค่า S-CVI เป็นการประเมินดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับหรือรายด้าน จากการศึกษาผู้วิจัยได้นำเสนอค่า S-CVI/UA โดยวิธีการคำนวณค่า S-CVI อันประกอบด้วย 2 ลักษณะ S-CVI/UA และ S-CVI/Ave สามารถเลือกนำเสนอค่าใดค่าหนึ่งหรือทั้งสองค่า ซึ่งค่าที่ได้ควรมีค่าตั้งแต่ .80 ขึ้นไป ปรากฏว่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) แบบสอบถามทั้ง 7 ตอน มีค่าระหว่าง .80 – 1.00 ส่วนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งหมด (S-CVI/Ave) และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI/UA) มีค่ามากกว่า .80 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าข้อคำถามในการศึกษาครั้งนี้มีคุณภาพที่เหมาะสม มีความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา ภาษา และสามารถวัดในสิ่งที่จะวัดได้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในภาคผนวก

3.2.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 30 ชุด เพื่อดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) หรือที่เรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) หรือที่เรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) เนื่องจากเป็น

วิธีการหาความเชื่อมั่นที่เหมาะสมสำหรับเครื่องมือที่มีการให้คะแนนแบบจัดอันดับ หรือมาตราส่วนประมาณค่า (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) โดย Kline (2011) ได้กำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามไว้ดังนี้ ค่า .70 ถือว่าอยู่ในระดับพอใช้ ค่า .80 ถือว่าอยู่ในระดับดี และมากกว่า .90 ถือว่า อยู่ในระดับดีมาก จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม

ปัจจัย (ตัวแปรแฝง)	N	α
	จำนวนข้อ	กลุ่มทดลอง
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16	0.965
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร	16	0.962
3. การทำงานเป็นทีม	18	0.957
4. แรงจูงใจในการทำงาน	34	0.978
5. ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ	13	0.970
6. ผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ	25	0.976
7. ประสิทธิภาพขององค์กร	21	0.972

จากตาราง 4 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) 0.989 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ (Kline, 2011) กำหนดถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาแบบสอบถามแต่ละด้านพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) อยู่ระหว่าง 0.962 ถึง 0.976 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดี ดังนั้นแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ จึงมีคุณภาพเพียงพอต่อการนำไปใช้

* อย่างไรก็ตามค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ก่อนข้างสูงแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งอาจมีการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดเพื่อคู่มือคำถามที่ซ้ำซ้อนกันในอนาคต

3.2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบอย่างมีคุณภาพและสมบูรณ์แล้ว นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งดำเนินการ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าวให้กรอกข้อมูล โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่อยู่เขตอำเภอรัตภูมิ อำเภอควนเนียง และอำเภอบางกล่ำ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เมื่อกรอกข้อมูลเสร็จแล้วส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองผนึกและแสตมป์ และจำหน่ายซองถึงผู้วิจัยแล้ว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถตอบแบบสอบถามแล้วส่งคืนผู้วิจัยสำหรับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่อยู่ในเขตอำเภอหาดใหญ่ ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลเอง โดยนำแบบสอบถามไปให้ทางโรงเรียน และให้เวลากลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูลให้ครบถ้วน จากนั้นผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง

4.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ก็ทำการนับจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา หากไม่ครบตามจำนวน ผู้วิจัยจะโทรศัพท์ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญอีกครั้ง เพื่อขอรับแบบสอบถามกลับคืน เมื่อได้รับแบบสอบถามครบตามจำนวน 350 ชุด คิดเป็น 100 % แล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติรวมถึง โปรแกรมสถิติประยุกต์ ประกอบด้วย การดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน บรรยายลักษณะการแจกแจงของตัวแปรประสิทธิผลขององค์กร การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ แรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการทางสถิติอันประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าต่ำสุด (Minimum) และค่าสูงสุด (Maximum)

5.1.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ตัวแปรสังเกตได้ โดยวิธีการทางสถิติด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient) อันเป็นการแสดงระดับความสัมพันธ์ รวมถึงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร นำข้อมูลมาตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ต่อไป

5.1.3 วิเคราะห์ตรวจสอบความกลมกลืน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2 วิธีการทางสถิติอันประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

5.2.1 สถิติพื้นฐาน อันประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าข้อมูลมีการกระจายเป็นโค้งปกติจากความเบ้ ไม่เกิน 3.00 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่ง ไม่เกิน 7.00 (ค่าสัมบูรณ์) (Curran, West, & Finch, 1996 ; Kline, 2011) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

5.2.2 สถิติทดสอบสมมติฐาน ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ด้วยการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ (Maximum Likelihood) อันประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรแฝงภายใน การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ อิศรฐ์ รินไชสง (2555) วิธีการทางสถิติตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยอันประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1) สถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) นำมาทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความกลมกลืน โดยฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โมเดลสมการโครงสร้างไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าสูงมาก ส่วนฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าใกล้ศูนย์มาก โมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าต่ำมาก Carmines และ McIver (1983) อัตราส่วนระหว่างไคสแควร์ (Chi-square) กับองศาอิสระหรือเรียกว่า อัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square Ratio) ระหว่าง 2-5 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมเหตุสมผล ส่วน Wheaton ,Muthen, Alwin & Summers (1977) ได้กล่าวว่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square Ratio) ระหว่าง 2-5 เช่นเดียวกับ Hinkin,(1995 อ้างถึงใน Jackson, Wall & Davids, 1993)

ได้กล่าวว่าอัตราส่วนเป็น 5 ต่อ 1 ตามกฎของห้าแม่มี (Diamantopoulos & Siguaw, 2000 อ้างถึงใน ชันยากร ตุดเกื้อ, 2557)

2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker Lewis Index: TLI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อน และหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR) Diamantopoulos & Siguaw (2000) เป็นค่าบอกขนาดของเศษเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความคลาดเคลื่อนของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standardized Variable) ค่าดัชนีแปลความหมายสัมพันธ์กับขนาดของความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งถ้าต่ำกว่า 0.08 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ค่าประมาณความคลื่อนรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square of Error Approximation : RMSEA) มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยมีค่าต่ำกว่า 0.05 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี มีค่าระหว่าง 0.05 ถึงต่ำกว่า 0.08 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมเหตุสมผล มีค่าระหว่าง 0.08 ถึง 0.10 โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอยอมรับได้ มีค่ามากกว่า 0.10 ขึ้นไป โมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ตาราง 5 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา	แหล่งที่มา
χ^2 - test	$P > 0.05$ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ)	Hair, et al. (2010) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง มากกว่า 250 ($N > 250$) และตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 13-29 ตัว ค่า $P > .05$ ได้
χ^2 / df	< 5.00 สอดคล้องกลมกลืน	Bollen, (1989 : 278) ; Diamantopoulos & Siguaw (2000 : 98)
CFI (Comparative Fit Index)	≥ 0.90 สอดคล้องกลมกลืน	Kaplan (2000 : 110) Diamantopoulos & Siguaw (2000 : 88)
TLI (Tucker Lewis Index)	> 0.90 สอดคล้องกลมกลืน	Tucker Lewis Index
RMR(Root Mean Squared Residual)	< 0.08 สอดคล้องกลมกลืน	Diamantopoulos & Siguaw (2000)
RMSEA(Root Mean Square of Error Approximation)	< 0.08 สอดคล้องกลมกลืน	Diamantopoulos & Siguaw (2000 : 85)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อพัฒนาตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยมุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 อันประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และค่าสถิติพื้นฐานตัวแปร
3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้
4. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
5. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

1. สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์การวิเคราะห์ข้อมูล อันประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1.1 สัญลักษณ์ตัวแปร

สัญลักษณ์	ความหมาย (ไทย/ENG)
TFL	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
II	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
IM	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
IS	การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
IC	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
PAR	ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)
DEC	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making)
ACT	การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Participation in Activities)

สัญลักษณ์	ความหมาย (ไทย/ENG)
REC	การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Participation in Receiving Benefits)
EVA	การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล (Participation in Monitoring and Evaluation)
TEAM	ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work)
EN	ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม (Context and Environment)
EL	องค์ประกอบและคุณลักษณะ (Elements and Features)
DE	การออกแบบงาน (Design Work)
WO	กระบวนการทำงาน (Work Process)
MTV	ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)
FC	การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Fair Compensation and Adequate)
SAFE	สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition)
GS	ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth and Security)
DH	โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล (Developing of Human Capacities)
SI	การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration)
CO	ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism)
LS	ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และสังคม (The Total Life Space and Social Relevance)
ORC	ด้านความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ (Organizational Commitment)
CA	ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Confidence and Acceptance)
WW	ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (Willingness to Work)
ME	ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร (Membership)

สัญลักษณ์	ความหมาย (ไทย/ENG)
POI	ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)
AC	วิชาการ (Academic)
BU	งบประมาณ (Budget)
PA	บริหารงานบุคคล (Personal Administration)
GA	บริหารงานทั่วไป (General Administration)
EFF	ด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Effectiveness)
PC	ความสามารถในการผลิต (Production Capacity)
DPA	ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Ability to Develop a Positive Attitude)
AD	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
AP	ความสามารถในการแก้ปัญหา (Ability to Solve Problem)

1.2 สัญลักษณ์ทางสถิติ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skewness	แทน	ค่าความเบ้
Kurtosis	แทน	ค่าความโด่ง
Minimum	แทน	ค่าต่ำสุด
Maximum	แทน	ค่าสูงสุด
t-value	แทน	ค่าสถิติที
w	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากคะแนนดิบ
W	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากคะแนนมาตรฐาน
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R ²	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนตัวแปรสังเกตได้
CR	แทน	ค่าความเที่ยงตัวแปรแฝง

AVE	แทน	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
χ^2	แทน	ค่าสถิติไคสแควร์
df	แทน	องศาอิสระ
χ^2/df	แทน	อัตราส่วนไคสแควร์สัมพัทธ์
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนปรับแก้
RMR	แทน	ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ
RMSEA	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนรากกำลังสองเฉลี่ย
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม
TE	แทน	อิทธิพลทางรวม
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

1.3 สัญลักษณ์โมเดล

○	แทน	ตัวแปรแฝง (Latent Variable)
□	แทน	ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable)
→	แทน	เส้นทางส่งผลระหว่างตัวแปร ตัวแปรปลายลูกศรส่งผลต่อตัวแปรหัวลูกศร
↔	แทน	เส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และค่าสถิติพื้นฐานตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและค่าสถิติพื้นฐานตัวแปรอันประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา

ตาราง 6 จำนวน ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	46	13.14
หญิง	304	86.86
อายุ		
20-30 ปี	128	36.57
31-40 ปี	111	31.71
>40 ปี	111	31.71
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ	27	7.71
ครู/ครูผู้ช่วย	-	-
เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน	264	75.43
พนักงานทั่วไป	45	12.86
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	4.00
ปริญญาตรี	292	83.43
ปริญญาโท	33	9.43
อื่น ๆ	4	1.14
ประสบการณ์ทำงาน		
1-3 ปี	86	24.57
3-5 ปี	54	15.43
5-7 ปี	36	10.29
มากกว่า 7 ปี	174	49.71

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 15,000 บาท	107	30.57
15,000-20,000 บาท	194	55.43
20,001-30,000 บาท	39	11.14
30,001-40,000 บาท	3	0.86
จำนวนบุคลากรในแต่ละอำเภอ		
อำเภอหาดใหญ่	311	88.86
อำเภอรัตถุมิ	27	7.72
อำเภอควนเนียง	6	1.71
อำเภอบางกล่ำ	6	1.71
อำเภอคลองหอยโข่ง	-	-
รวม	350	100.0

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ร้อยละ 86.86 มากกว่าเพศชาย ซึ่งมีร้อยละ 13.14 ช่วงอายุระหว่าง 20 – 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 36.57 ตำแหน่งงาน ตำแหน่งครูและครูผู้ช่วยมีมากที่สุด ร้อยละ 75.43 รองลงมาเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน ร้อยละ 12.86 ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ร้อยละ 83.43 รองลงมาปริญญาโท ร้อยละ 9.43 ประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 49.71 รองลงมาระหว่าง 1 - 3 ปี ร้อยละ 24.57 ระดับรายได้ต่อเดือน 15,000 - 20,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 55.43 รองลงมา รายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 15,000 บาท ร้อยละ 30.57 จำนวนบุคลากรอำเภอหาดใหญ่ มากที่สุด ร้อยละ 88.86 รองลงมาอำเภอรัตภูมิ ร้อยละ 7.72

จำนวนกลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างการวิจัยแตกต่างกันจำแนกตามอำเภอที่ตั้งของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ใช้อำเภอที่ตั้งของโรงเรียนเป็นชั้นการสุ่มด้วยวิธีเทียบสัดส่วนทั้งนี้เพื่อกระจายความเป็นตัวแทนของประชากร จึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) วิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน

2.2 ค่าสถิติสำหรับทดสอบการแจกแจงปกติ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ทำการศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) สถิติขั้นสูง โดยสถิติจะมีอำนาจในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย รวมถึงการทดสอบจะมีความแกร่งสูงก็ต่อเมื่อข้อมูลมีลักษณะเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษานี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ที่ใช้ในการศึกษา 7 ตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันและการยอมรับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และประสิทธิผลขององค์กร โดยมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 29 ตัวแปร ดำเนินการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติบรรยาย ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ดังรายละเอียดในตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของตัวแปรในการศึกษา

(n= 350)				
ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	SK	KU
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.96	0.77	-.590	.884
2. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน	3.84	0.72	-.660	.395
3. การทำงานเป็นทีม	3.93	0.67	-.475	1.91
4. แรงจูงใจในการทำงาน	3.89	0.64	-1.001	.351
5. ความผูกพันและการยอมรับ	4.15	0.67	-.595	1.472
6. การนำนโยบายไปปฏิบัติ	3.93	0.68	-.943	.491
7. ประสิทธิภาพขององค์กร	4.04	0.67	-.590	1.791

ผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.77 ส่วนตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด คือ ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำที่สุด คือตัวแปรด้านแรงจูงใจในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เมื่อพิจารณาประกอบกับค่าเฉลี่ยแสดงว่าข้อมูลทุก ๆ ค่าเบี่ยงเบน โดยเฉลี่ยจากค่าเฉลี่ย

เพียงเล็กน้อย หรือคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย จึงกล่าวได้ว่ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาใกล้เคียงกัน

ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแฝงได้ทั้งหมดพบว่า ตัวแปรแฝงส่วนใหญ่มีความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -1.001 ถึง -0.475 ซึ่งค่าความเบ้เป็นลบ (Negative Skewness) หมายถึง คะแนนข้อมูลส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยหรือกล่าวได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาในระดับสูง เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 1.91 ถึง 1.791 มีลักษณะการกระจายเป็นโค้งปกติ แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย (Kline, 2011) สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาว่าค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ที่บ่งชี้ว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลไม่เป็นโค้งปกติ คือ ค่าความเบ้ที่มากกว่า 3.00 (ค่าสัมบูรณ์) และค่าความโด่งที่มากกว่า 7.00 (ค่าสัมบูรณ์) (Curran, West, & Finch, 1996) ดังนั้นการแจกแจงข้อมูลในการศึกษานี้ ในภาพรวมพบว่า ค่าความเบ้และค่าความโด่งดังกล่าวเข้าใกล้ศูนย์ (0) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ จึงมีลักษณะการแจกแจงข้อมูลเข้าใกล้โค้งปกติ

2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผลการวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในครั้งนี้จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในภาพรวม และระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นรายตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจูงใจในการทำงาน ด้านความผูกพันและการยอมรับ ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ และด้านประสิทธิผลขององค์กร

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

ก่อนทำการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาตรวจสอบว่ามีลักษณะการแจกแจงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างหรือไม่ การประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood นั้น ข้อมูลต้องมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่า การแจกแจงของข้อมูลเป็นโค้งปกติซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความเบ้ (Skewness) ค่า

ความโด่ง (Kurtosis) ไม่มาก โดยค่าความเบ้ของตัวแปรอยู่ระหว่าง -1.001 ถึง -0.475 และค่าความโด่ง มีค่าระหว่าง 0.351 ถึง 1.791 เป็นค่าที่ยอมรับได้ ซึ่ง Byrne, Curran, West & Finch ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเบ้ ควรน้อยกว่า 3 และค่าความโด่งควรน้อยกว่า 7 (Byrne, 2010; Curran, West & Finch, 1996)

ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 29 ตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเป็นบวก แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคู่ตัวแปร ระหว่าง 0.750 ถึง 0.918 โดยคู่ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร กับตัวแปร ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ สำหรับคู่ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ แรงจูงใจในการทำงาน กับตัวแปร ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาครั้งนี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ แสดงได้ว่าลักษณะของข้อมูลมีความเหมาะสมต่อการประมาณค่าโดยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ตาราง 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละด้านในโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

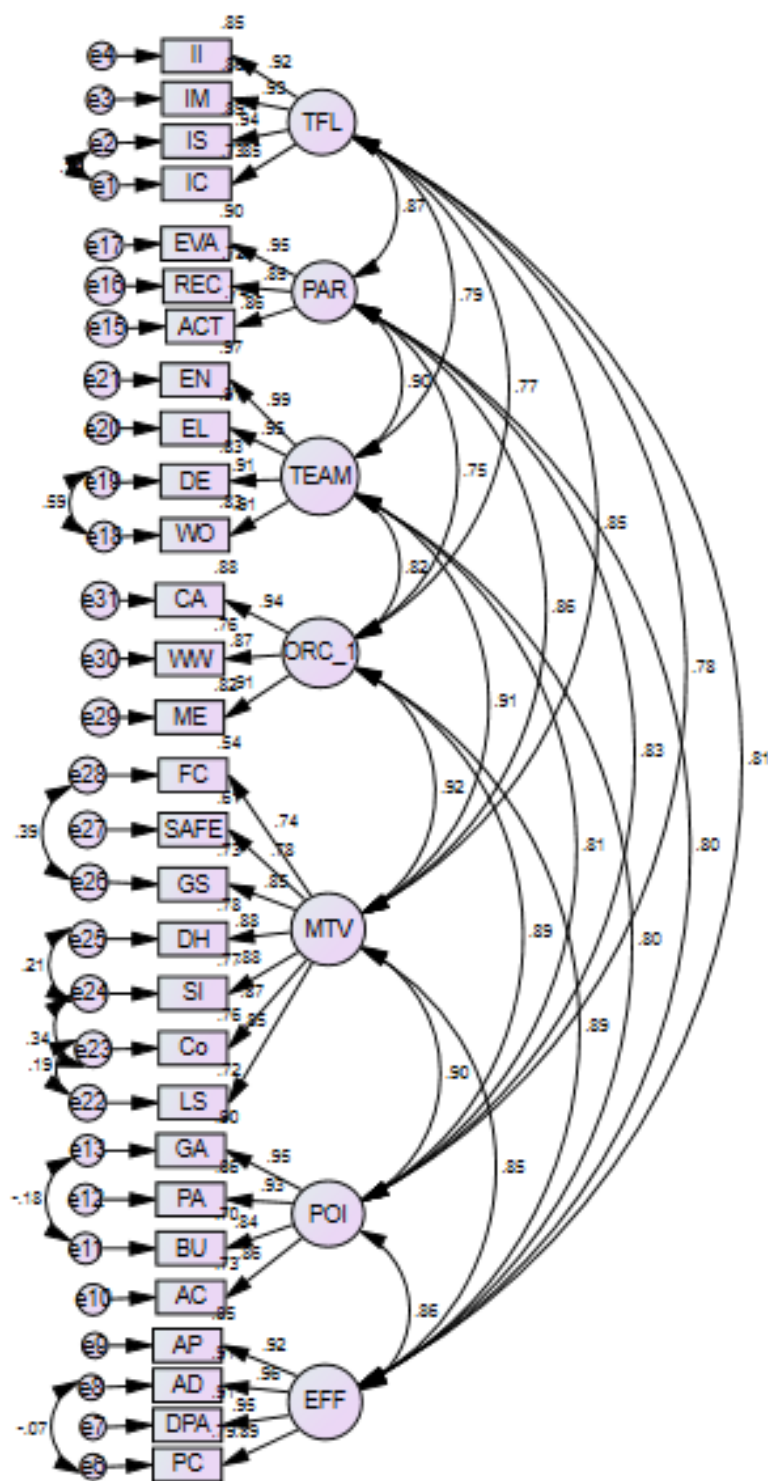
ตัวแปร	II	IM	IS	IC	CA	WW	ME	AC	BU	PA	GA	AP	PC	DPA	AD	ACT	REC	EVA	FC	SAFE	GS	DH	SI	Co	LS	EN	EL	DE	WO
II	1																												
IM	.865**	1																											
IS	.869**	.871**	1																										
IC	.769**	.789**	.827**	1																									
CA	.665**	.709**	.703**	.674**	1																								
WW	.611**	.676**	.647**	.605**	.795**	1																							
ME	.555**	.625**	.606**	.587**	.553**	.832**	1																						
AC	.579**	.588**	.634**	.576**	.774**	.716**	.737**	1																					
BU	.561**	.510**	.554**	.525**	.653**	.545**	.600**	.722**	1																				
PA	.670**	.666**	.664**	.681**	.769**	.697**	.741**	.772**	.808**	1																			
GA	.696**	.713**	.710**	.699**	.807**	.765**	.761**	.802**	.876**	.876**	1																		
AP	.729**	.733**	.766**	.707**	.824**	.734**	.752**	.751**	.635**	.726**	.791**	1																	
PC	.616**	.634**	.627**	.578**	.747**	.695**	.714**	.778**	.630**	.698**	.714**	.815**	1																
DPA	.709**	.722**	.710**	.672**	.797**	.762**	.743**	.760**	.657**	.744**	.805**	.859**	.853**	1															
AD	.697**	.715**	.701**	.655**	.789**	.756**	.719**	.758**	.624**	.695**	.795**	.878**	.840**	.921**	1														
ACT	.675**	.624**	.666**	.683**	.551**	.464**	.495**	.535**	.675**	.705**	.686**	.629**	.544**	.617**	.595**	1													
REC	.759**	.714**	.783**	.761**	.613**	.540**	.524**	.608**	.611**	.687**	.674**	.688**	.578**	.646**	.626**	.791**	1												
EVA	.744**	.725**	.781**	.659**	.724**	.644**	.640**	.690**	.627**	.727**	.746**	.772**	.697**	.719**	.741**	.816**	.787**	1											
FC	.547**	.600**	.502**	.579**	.647**	.532**	.672**	.555**	.540**	.701**	.626**	.555**	.554**	.567**	.548**	.610**	.504**	.605**	1										
SAFE	.591**	.624**	.606**	.586**	.691**	.574**	.620**	.651**	.592**	.614**	.690**	.677**	.647**	.650**	.666**	.529**	.559**	.653**	.602**	1									
GS	.665**	.716**	.697**	.732**	.731**	.615**	.696**	.592**	.606**	.740**	.726**	.699**	.608**	.662**	.642**	.669**	.677**	.708**	.766**	.700**	1								
DH	.673**	.711**	.715**	.683**	.768**	.730**	.697**	.696**	.612**	.736**	.775**	.709**	.653**	.713**	.692**	.630**	.655**	.729**	.650**	.697**	.783**	1							
SI	.674**	.690**	.706**	.671**	.777**	.685**	.689**	.656**	.625**	.724**	.743**	.708**	.632**	.690**	.696**	.598**	.618**	.740**	.620**	.666**	.756**	.817**	1						
Co	.664**	.701**	.737**	.663**	.768**	.692**	.695**	.677**	.604**	.713**	.737**	.766**	.631**	.720**	.733**	.601**	.664**	.739**	.598**	.679**	.718**	.750**	.840**	1					
LS	.592**	.647**	.630**	.636**	.792**	.706**	.731**	.714**	.582**	.705**	.722**	.744**	.662**	.703**	.703**	.577**	.589**	.661**	.652**	.639**	.735**	.725**	.729**	.785**	1				
EN	.704**	.729**	.758**	.711**	.775**	.698**	.712**	.711**	.628**	.727**	.770**	.769**	.683**	.743**	.749**	.696**	.685**	.886**	.667**	.684**	.749**	.793**	.815**	.823**	.749**	1			
EL	.662**	.676**	.722**	.652**	.751**	.671**	.664**	.704**	.615**	.701**	.741**	.722**	.645**	.701**	.713**	.664**	.663**	.856**	.596**	.649**	.694**	.760**	.797**	.797**	.713**	.941**	1		
DE	.614**	.634**	.652**	.622**	.709**	.644**	.645**	.660**	.602**	.684**	.734**	.672**	.622**	.709**	.703**	.659**	.621**	.781**	.613**	.658**	.704**	.758**	.753**	.747**	.724**	.894**	.876**	1	
WO	.609**	.632**	.665**	.633**	.716**	.640**	.653**	.671**	.621**	.696**	.731**	.681**	.623**	.706**	.697**	.664**	.633**	.775**	.600**	.621**	.692**	.743**	.766**	.772**	.723**	.894**	.875**	.929**	1

** มีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .01 (n = 350)

3.2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้สำหรับการตรวจสอบและยืนยันความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อวัดตัวแปรแฝง และยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละกลุ่มเป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับตัวแปรแฝงที่กำหนด ซึ่งจะดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวม (Overall Fit) ของแบบจำลองการวัดและการประมาณค่าพารามิเตอร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 การตรวจสอบความสอดคล้องในภาพรวมของแบบจำลองการวัดในการศึกษานี้ สร้างขึ้นจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงต้องดำเนินการยืนยันโครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับใด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดได้ในภาพประกอบ 11 และตาราง 9



ภาพประกอบ 11 แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

ตาราง 9 การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติ	การวิเคราะห์ผล
χ^2, p	ไม่มีนัยสำคัญ($P < 0.05$)	$p = .00$	ผ่านเกณฑ์*
χ^2 / df	น้อยกว่า 5	4.158	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า .90	.924	ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า .90	.912	ผ่านเกณฑ์
RMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ .08	.020	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า .1	.095	ผ่านเกณฑ์

*ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) เท่ากับ .00 นั้นหมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งโดยปกติจะถูกพิจารณาว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แต่จากการให้ข้อเสนอแนะของ Hair, et al. (2010) ได้กล่าวถึงในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 250 ตัวอย่าง และตัวแปรสังเกตได้มีจำนวน 13 – 30 ตัวแปร ค่าสถิติไค-สแควร์ได้รับการคาดหวังให้มีนัยสำคัญทางสถิติได้

จากการตรวจสอบพบว่าความสอดคล้องในภาพรวมของแบบจำลองการวัดจากภาพประกอบ 11 และตาราง 9 พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi – square statistic : χ^2) เท่ากับ 1447.126 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 348 เมื่อเปรียบเทียบตามข้อเสนอแนะดังกล่าวจึงพิจารณาได้ว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าผ่านเกณฑ์ อย่างไรก็ตามค่าสถิติไค-สแควร์ มีข้อจำกัดขึ้นอยู่กับขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงควรพิจารณาค่าสถิติตัวอื่นๆ ประกอบ เช่น ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์ (χ^2) กับระดับความเป็นอิสระ (df) โดยกำหนดให้มีย่านน้อยกว่า 5.0 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000 : 98) ผลการตรวจสอบพบว่ามีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 4.158 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการประเมินด้วยดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) พบว่ามีค่าเท่ากับ .095 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ สอดคล้องกับการประเมินด้วยดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual : SRMR) พบว่ามีค่าเท่ากับ .020 ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกับดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) ที่มีค่า .924 ผลการตรวจสอบจึงบ่งชี้ว่าผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2.2 การประเมินค่าพารามิเตอร์

จากแบบจำลองการวัดซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 29 ตัวแปร สามารถดำเนินการประเมินประสิทธิภาพของแบบจำลองการวัด ซึ่งพิจารณาจากค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ซึ่งวัดได้จาก 1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) 2) ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted : AVE) 3) ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability : CR) และ 4) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminate Validity) ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ผลการประมาณค่าแบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปร	Loading	Critical Ratio	p-value	R ²	CR	AVE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					0.95	0.83
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.93	-	-	0.86		
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.93	31.908	***	0.87		
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.93	31.611	***	0.87		
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.93	23.080	***	0.70		
การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน					0.82	0.60
การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม	0.91	-	-	0.82		
การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	0.87	23.134	***	0.76		
การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล	0.90	24.299	***	0.81		
การทำงานเป็นทีม					0.97	0.88
สภาพแวดล้อม	0.98	-	-	0.96		
องค์ประกอบและคุณลักษณะ	0.96	48.836	***	0.92		
การออกแบบงาน	0.91	36.642	***	0.83		
กระบวนการทำงาน	0.91	36.537	***	0.83		

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	Loading	Critical Ratio	p-value	R ²	CR	AVE
แรงจูงใจในการทำงาน					0.94	0.70
การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	0.74	-	-	0.55		
สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	0.80	15.062	***	0.64		
ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน	0.88	20.413	***	0.77		
โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	0.88	16.686	***	0.78		
การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	0.86	16.224	***	0.74		
ประชาธิปไตยในองค์กร	0.84	15.862	***	0.71		
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และสังคม	0.84	15.945	***	0.71		
ความผูกพันและการยอมรับ					0.94	0.83
ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	0.90	-	-			
ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	0.88	24.553	***			
ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร	0.94	27.898	***			
การนำนโยบายไปปฏิบัติ					0.94	0.80
วิชาการ	0.84	-	-	0.70		
งบประมาณ	0.87	20.181	***	0.76		

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	Loading	Critical Ratio	p-value	R ²	CR	AVE
บริหารงานบุคคล	0.92	23.540	***	0.85		
บริหารงานทั่วไป	0.95	23.726	***	0.91		
ประสิทธิผลขององค์กร					0.96	0.87
ความสามารถในการผลิต	0.90	-	-	0.81		
ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก	0.95	29.752	***	0.90		
ความสามารถในการปรับตัว	0.97	29.547	***	0.94		
ความสามารถในการแก้ปัญหา	0.91	26.427	***	0.82		

*** แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 11 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	ORC_1	MTV	TEAM	PAR	POI	EFF	TFL
ORC_1	1						
MTV	0.918	1					
TEAM	0.816	0.914	1				
PAR	0.750	0.861	0.896	1			
POI	0.888	0.897	0.813	0.834	1		
EFF	0.888	0.854	0.797	0.803	0.864	1	
TFL	0.771	0.85	0.792	0.866	0.779	0.806	1

ผลการประเมินค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองการวัดจากตาราง 11 พบว่าภาพรวมของแบบจำลองการวัดจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) คะแนนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้มีค่าตั้งแต่ 0.74 ถึง 0.98 จากเกณฑ์ของ Hair, et al. (2010) ได้กำหนดว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ควรมีค่า 0.50 หรือสูงกว่า ซึ่งค่าอยู่ในเกณฑ์ดี และมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < .05$ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ตามเกณฑ์แล้ว แสดงว่าในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในแต่ละ

ตัวแปรแฝงมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายตัวแปรแฝงในระดับสูง ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในระดับดี

ความเที่ยงของตัวแปร (Construct Reliability : CR) จากเกณฑ์ของ Hair, et al. (2010) กำหนดว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงอยู่ในเกณฑ์ระดับที่ดี ค่า CR ควรมีค่า 0.70 หรือสูงกว่า จากแบบจำลองการวัด พบว่าตัวแปรแฝงมีค่า CR อยู่ระหว่าง 0.82 ถึง 0.97 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 จึงบ่งชี้ว่าตัวแปรแฝงทั้งหมดในแบบจำลองการวัดมีความเที่ยงสูง

ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) ของตัวแปรแฝง พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.88 ซึ่งค่า 0.50 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จึงบ่งชี้ว่าไม่เกิดค่าผิดพลาดของการวัดที่ทำให้เกิดการผันแปรในตัวแปรสังเกตได้มากกว่าตัวแปรแฝงที่กำลังศึกษาอยู่

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวบอกลถึงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ยิ่งมีค่าสูงค่าความเชื่อถือได้จะยิ่งมากขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2549) แต่อย่างไรก็ตาม ค่า (R^2) ควรมีความมากกว่าหรือเท่ากับ 0.20 ขึ้นไป (Hooper, et al., 2008) โดยในภาพรวมมีค่า (R^2) อยู่ระหว่าง 0.55 ถึง 0.96 แสดงว่าในภาพรวมแล้วตัวแปรสังเกตได้เกือบทุกตัวมีความคงที่ในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของแต่ละตัวแปรแฝง

จากตาราง 11 แสดงผลการศึกษาความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่า 0.77 ถึง 0.92 ซึ่ง (Kline, 2011) กำหนดตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกต่อกันในระดับที่เหมาะสมไม่เกินกว่า 0.90 ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป จากแบบจำลองการวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนกอยู่ในระดับยอมรับได้

ผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ของแบบจำลองการวัด สรุปได้ว่าเป็นแบบจำลองการวัดที่มีคุณภาพเหมาะสมและมีความเที่ยงตรงในระดับดี

4. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

การวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการศึกษาทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมการรับรู้การสนับสนุน จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันและการยอมรับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยจะแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ วิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานและการปรับแก้โมเดลให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

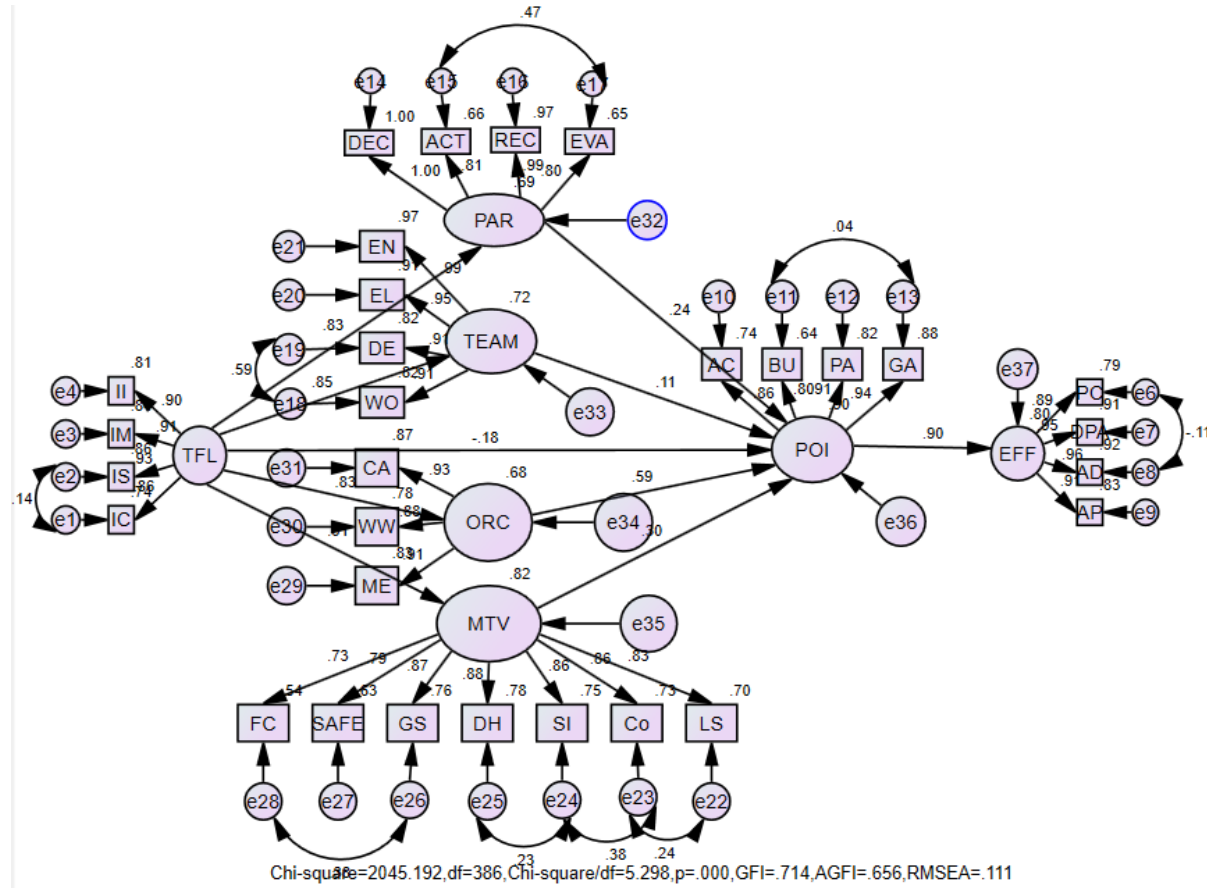
4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์ประเมินคุณภาพของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในโมเดลสมการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พบว่า โมเดลที่ได้มานั้นไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน ดังนี้

ตาราง 12 ค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เกณฑ์และผล
พิจารณาก่อนการปรับแก้

ดัชนีวัดความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติ	การวิเคราะห์ผล
χ^2, p	ไม่มีนัยสำคัญ($P < 0.05$)	2045.192, $p = .000$	ผ่านเกณฑ์*
χ^2 / df	น้อยกว่า 5	5.298	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า .90	.895	ไม่ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า .90	.882	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ .08	.044	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า .1	.111	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 12 พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าโมเดลที่ได้นั้นยังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้โมเดลเพื่อให้โมเดลที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ในลำดับต่อไป



ภาพประกอบ 12 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สงขลา เขต 2

จากตาราง 12 และภาพประกอบ 12 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ก่อนการปรับแก้โมเดล พบว่า โมเดลตามสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจะพิจารณาได้จากค่าสถิติวิเคราะห์ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 2045.192 ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด เพราะมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($p = .00$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ .895 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($> .90$) เนื่องจากค่าที่ได้ต่ำกว่าเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) มีค่าเท่ากับ .882 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($> .90$) เนื่องจากค่าที่ได้ต่ำกว่าเกณฑ์ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (RMR) มีค่าเท่ากับ .044 ค่าที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดเพียงค่าเดียว และค่าดัชนีรากของกำลังที่สองเฉลี่ยเศษของการประมาณค่าคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .111 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($< .1$) เนื่องจากค่าที่ได้สูงกว่าเกณฑ์การวัด ดังนั้นเป็นผลทำให้โมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้โมเดลตามข้อเสนอของโปรแกรม (Modification Indices) ทั้งนี้การปรับ โมเดลจะปรับเฉพาะค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเท่านั้น

4.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานที่มีการปรับแก้

จากการวิเคราะห์โดยการปรับแก้โมเดลตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยการพิจารณาค่าดัชนีวัดตามเกณฑ์ตัวแปร (Modification Indices: MI) ตามข้อเสนอแนะของโปรแกรมหรือค่าที่มากที่สุดก่อน ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์ที่คำนึงถึงความเป็นได้ในทางทฤษฎี ซึ่งการปรับแก้จะปรับเฉพาะค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเท่านั้น และกลับมาคูค่าดัชนี (MI) ที่โปรแกรมเสนอแนะให้ปรับหรือค่าที่มากที่สุดแล้วทำการวิเคราะห์ใหม่ ซึ่งการวิเคราะห์ในการปรับโมเดลได้ปรับเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางติดลบ 1 เส้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 1 ค่า ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจากตัวแปร TFL กับ POI ซึ่งค่าที่ได้ควรมีการปรับโมเดลโดยการตัดเส้นทางออก 1 เส้น เนื่องจาก

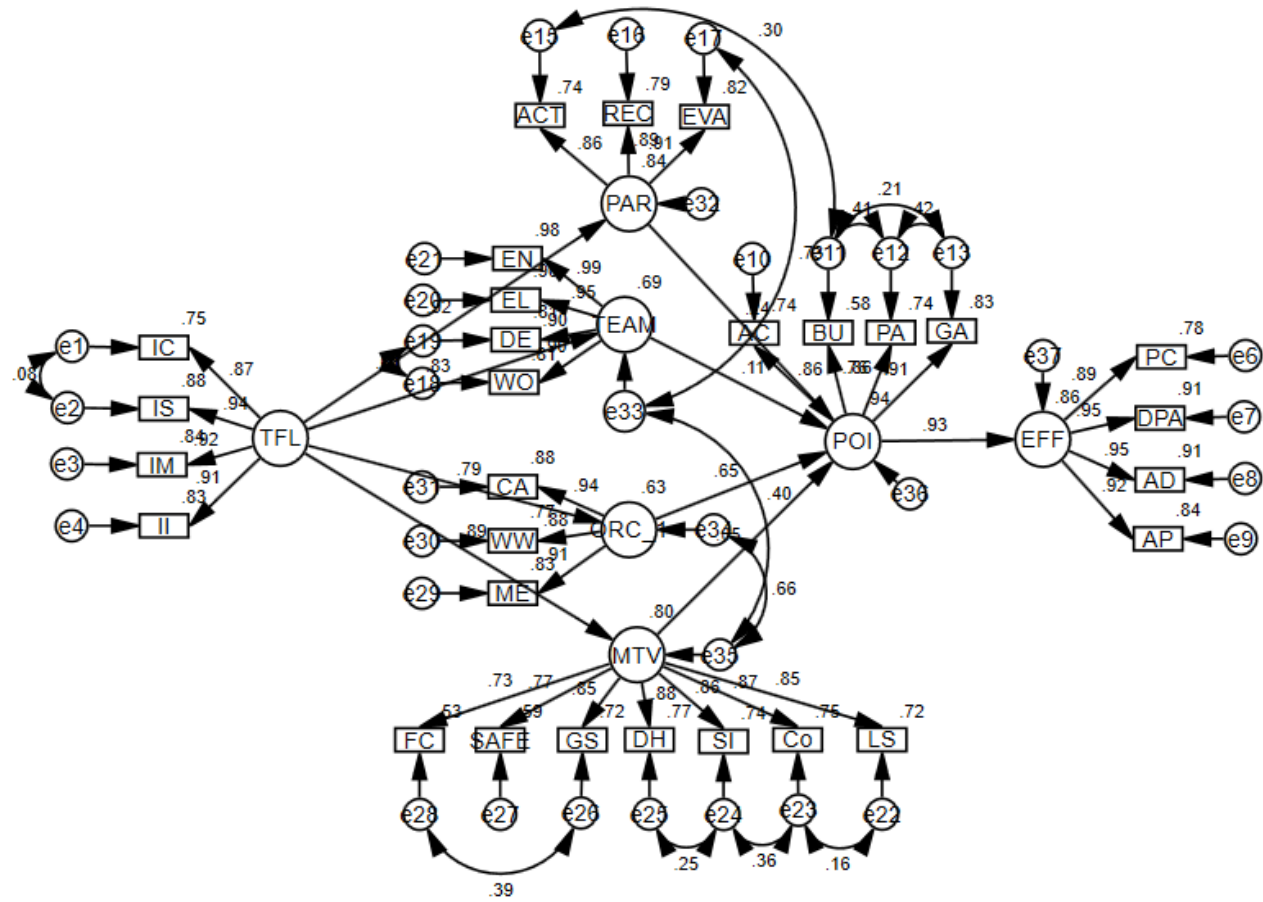
ไม่ส่งผลทางตรง และตัดตัวแปรสังเกตได้ DEC ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรแฝง PAR ที่ไม่เหมาะสมได้ และหยุดปรับโมเดลเมื่อได้ค่าสถิติ ตามเกณฑ์ดัชนีความกลมกลืนของโมเดล ทำให้ได้โมเดลสุดท้ายออกมาตามสมมติฐานที่ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จึงทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ .00 (เกณฑ์ที่กำหนด > 0.05) นั้นหมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะถูกพิจารณาว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แต่จากข้อเสนอแนะของแฮร์และคณะ (Hair et al. , 2010) กรณีที่กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยมากกว่า 250 ตัวอย่าง และตัวแปรสังเกตได้มีจำนวนมากกว่า 10 ตัว อาจมีผลต่อค่าสถิติไค-สแควร์ ได้รับการคาดหวังให้มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงได้นำค่า ดัชนีอื่น ๆ มาร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของโมเดล

ตาราง 13 ค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ เกณฑ์และผล
พิจารณาหลังการปรับแก้

ดัชนีวัดความ สอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติ	การวิเคราะห์ผล
χ^2, p	ไม่มีนัยสำคัญ(P < 0.05)	1421.462, p = .000	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 5	4.004	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า .90	.926	ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า .90	.916	ผ่านเกณฑ์
RMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ .08	.031	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า .1	.093	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 13 พบว่าค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1421.462 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 355 เมื่อพิจารณาตามข้อเสนอแนะ จะพบว่าค่าสถิติไค-สแควร์ ไม่ผ่านเกณฑ์ จึงควรพิจารณา ค่าสถิติอื่นๆประกอบ เช่น ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่าง ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) กับระดับความเป็นอิสระ (df) โดยกำหนดให้มีค่าน้อยกว่า 5 ผลการตรวจสอบ พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ พบว่ามีค่าเท่ากับ 4.004 (เกณฑ์ที่กำหนด < 5) พบว่าค่าที่ได้ผ่าน เกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการประเมินด้วยค่าดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) พบว่ามีค่าเท่ากับ .093 (เกณฑ์ที่กำหนด < .1) (90% CI = .082 – .092) พบว่าค่าที่ได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สอดคล้องกับการประเมินด้วยดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง

ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) พบว่ามีค่าเท่ากับ .031 (เกณฑ์ที่กำหนด < .08) ตรวจสอบค่าที่ได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด เช่นเดียวกับค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) พบว่ามีค่าเท่ากับ .926 (เกณฑ์ที่กำหนด > .90) ตรวจสอบค่าที่ได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (TLI) พบว่ามีค่าเท่ากับ .916 (เกณฑ์ที่กำหนด > .90) ผลของการตรวจสอบค่าที่ได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จากเกณฑ์การพิจารณาค่าที่ได้จึงสรุปได้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้นมาสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังแสดงในภาพ 13



ภาพประกอบ 13 แบบจำลองสมการโครงสร้างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางคะแนนมาตรฐาน

5. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

การวิเคราะห์เส้นทาง

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในโมเดลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ตัวแปรเหตุ							
ตัวแปร ผล	อิทธิพล	TFL	PAR	TEAM	MTV	ORC	POI
PAR	DE	.915	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	.915	-	-	-	-	-
	R ²	.838					
TEAM	DE	.833	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	.833	-	-	-	-	-
	R ²	.694					
MTV	DE	.895	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	.895	-	-	-	-	-
	R ²	.801					
ORC	DE	.791	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-
	TE	.791	-	-	-	-	-
	R ²	.626					
POI	DE	-	.240	.113	.046	.648	-
	IE	.868	-	-	-	-	-

ตาราง 14 (ต่อ)

		ตัวแปรเหตุ					
ตัวแปร ผล	อิทธิพล	TFL	PAR	TEAM	MTV	ORC	POI
	TE	.868	.240	.113	.046	.648	-
	R ²	.935					
EFF	DE	-	-	-	-	-	.928
	IE	.806	.223	.105	.043	.602	-
	TE	.806	.223	.105	.043	.602	.928
	R ²	.862					

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์โมเดล EFF ยังสามารถเขียนในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ได้ดังนี้

$$PAR = 0.915 * TFL; R^2 = 0.838$$

$$TEAM = 0.833 * TFL; R^2 = 0.694$$

$$MTV = 0.895 * TFL; R^2 = 0.801$$

$$ORC = 0.791 * TFL; R^2 = 0.626$$

$$POI = 0.240 PAR + 0.113 TEAM - 0.046 * MTV + 0.648 * ORC ; R^2 = 0.935$$

$$EFF = 0.928 * POI; R^2 = 0.862$$

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการมีส่วนร่วม (PAR) การทำงานเป็นทีม (TEAM) แรงจูงใจในการทำงาน (MTV) ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ (ORC) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (POI) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.806 ; $IE = 0.806$ นั่นคือ ถ้ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดย ผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (POI) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.223 ; $IE = 0.223$ นั่นคือ ถ้ามีการมีส่วนร่วมสูงขึ้น ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดย ผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (POI) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.105 ; $IE = 0.105$ นั่นคือ ถ้ามีการทำงานเป็นทีมสูงขึ้น ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า 4 แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดย ผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (POI) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.43 ; $IE = 0.43$ นั่นคือ ถ้ามีแรงจูงใจในการทำงานสูง ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูง

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (POI) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.602 ; IE = 0.602 นั่นคือ ถ้ามีความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับสูงขึ้น ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.928 ; DE = 0.928 นั่นคือ ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติสูงขึ้น ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 15 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	อิทธิพล	ยอมรับ/ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	ทางอ้อม	ยอมรับ

ตาราง 15 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	อิทธิพล	ยอมรับ/ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 2 การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	ทางอ้อม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	ทางอ้อม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	ทางอ้อม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	ทางอ้อม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 6 การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2	ทางตรง	ยอมรับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 2,167 คน จาก 53 โรงเรียน และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 350 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอหาดใหญ่ อำเภอรัตภูมิ อำเภอกวนเนียง อำเภอบางกล่ำ และอำเภอคลองหอยโข่ง ด้วยวิธีการเทียบสัดส่วนเพื่อกระจายตัวความเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด แล้วจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลากไม่ใส่คืน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 7 ตัวแปร จำแนกเป็นตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 1 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 6 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละตัวแปรแฝงประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) การมีส่วนร่วม จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล 3) การทำงานเป็นทีม จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ สภาพแวดล้อม องค์กรประกอบและคุณลักษณะ การออกแบบงาน และกระบวนการทำงาน 4) แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกเป็น 7 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์กร และความสมดุลระหว่างงานกับ

ชีวิตส่วนตัวและสังคม 5) ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ จำแนกเป็น 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร 6) การนำนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป 7) ประสิทธิภาพขององค์กร จำแนกเป็น 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการแก้ปัญหา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 9 ส่วน คือ 1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล 2) แบบสอบถามวัดระดับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) แบบสอบถามวัดระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) แบบสอบถามวัดระดับการทำงานเป็นทีม 5) แบบ สอบถามวัดระดับแรงจูงใจในการทำงาน 6) แบบสอบถามวัดระดับความผูกพันในองค์กร 7) แบบสอบถามวัดระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ 8) แบบสอบถามวัดระดับ ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งแบบสอบถามในส่วนที่ 2-8 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ส่วนที่ 9 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี) ซึ่งลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่ง ออกเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามวัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่า ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.962 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยมีค่า ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.962 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดด้านการทำงานเป็นทีม โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.957 ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.978 ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดด้านความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.970 ส่วนที่ 6 แบบสอบถามวัดด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.976 และส่วนที่ 7 แบบสอบถามวัดด้านประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.972 โดยภาพรวมแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.989

ในส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เพื่อขออนุญาตทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อทำการกรอกข้อมูลเสร็จ เรียบร้อยแล้วหน่วยงานทำการส่งข้อมูลเพื่อส่งคืนให้แก่ผู้วิจัย เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืน มาแล้ว ก็ทำการนับแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติ พื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความโค้ง ค่าความเบ้ ค่าสูงสุดและ

ค่าต่ำสุด ทั้งนี้ในส่วนของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล ซึ่งใช้ค่า χ^2/df , CFI, TLI, RMR, และ RMSEA เป็นดัชนีวัดความสอดคล้อง และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ในการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลโดยรวมของตัวแปรในโมเดล ได้แก่ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผลการวิจัย และ 3) ข้อเสนอแนะการวิจัย ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 350 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามจำนวนทั้งหมดที่ส่งไป 350 ฉบับ หลังการตรวจสอบแบบสอบถามและทำการคัดเลือกรับที่มีความสมบูรณ์ได้ 350 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด

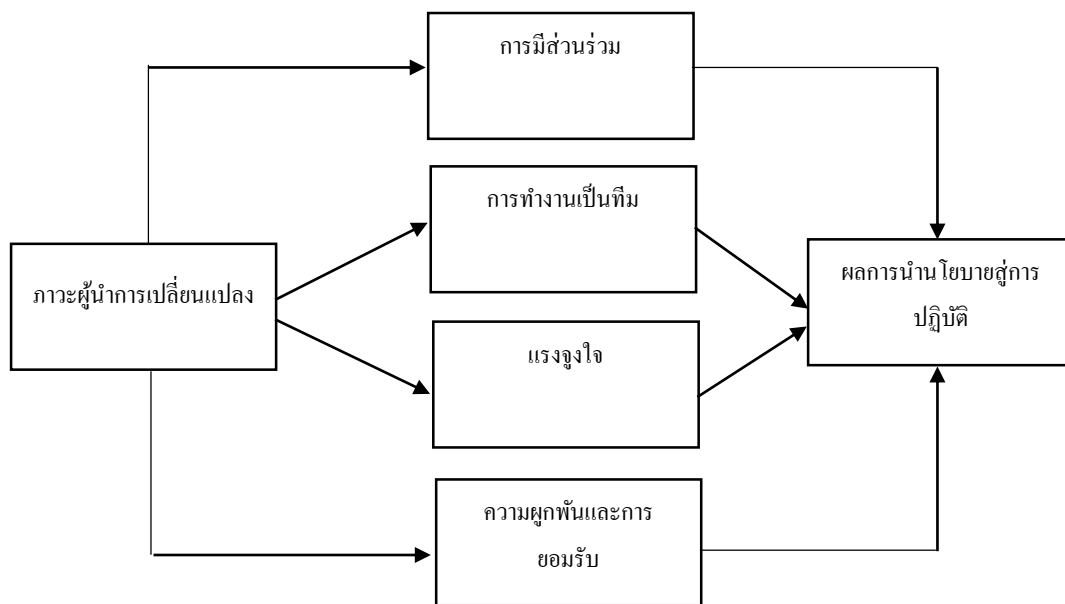
ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยจากการมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อพัฒนาตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานก่อนปรับยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาผู้วิจัยทำการปรับโมเดลตามข้อเสนอแนะโปรแกรม (Modification Indices) โดยการปรับค่าความสัมพันธ์ความคลาดเคลื่อนเท่านั้น ซึ่งค่าพารามิเตอร์เมทริกซ์หลักโมเดลเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรคงเดิมเพื่อความสอดคล้องกับทฤษฎี รวมถึงกรอบแนวคิดการวิจัย อันประกอบด้วย ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1421.462 (P-value = .000) ซึ่งสถิติอัตราส่วนระหว่างไค-สแควร์กับองศาอิสระหรืออัตราส่วนไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-square Ratio : χ^2 / df) เท่ากับ 4.004 ส่วนสถิติดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI) มีค่าเท่ากับ 0.926 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Tucker และ Lewis : TLI) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.916 ส่วนสถิติดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual : RMR) มีค่าเท่ากับ 0.31 ทั้งนี้สถิติค่าประมาณความคลาดเคลื่อนรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square of Error Approximation : RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.093 จากเกณฑ์การพิจารณาค่าที่แสดงให้เห็นว่าหลังการปรับแก้โมเดลแล้วจะพบว่าโมเดลมีความสมบูรณ์แล้ว โมเดลที่ได้จึงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญใน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 หลังการปรับตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับคืออย่างสมเหตุสมผล

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 อิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) รวมถึงอิทธิพลรวม (Total Effect : TE) ต่อประสิทธิผลขององค์กร พบว่าตัวแปรภายนอกเชิงสาเหตุกับตัวแปรภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.92 ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และความผูกพันและการยอมรับ มีค่าเท่ากับ 0.89, 0.83 และ 0.79 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงภายในเชิงสาเหตุกับตัวแปรภายในผล ความผูกพันและการยอมรับในองค์กรมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.65 การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และแรงจูงใจ มีค่าเท่ากับ 0.24 ,0.11 และ 0.05 ตามลำดับ ซึ่งการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้รับอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.87 และประสิทธิผลขององค์กร ได้รับอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ผ่านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.93 ซึ่งตัวแปรทุกตัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรทิศทางบวก เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การมีส่วนร่วม แรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และ การได้รับการยอมรับ มีค่าเท่ากับ 0.94, 0.84, 0.80, 0.69 และ 0.63 ตามลำดับ สามารถอธิบายในเชิงทฤษฎีดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 ความสำเร็จการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องจากการกำหนดนโยบาย เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า นโยบายสาธารณะนั้นไม่ใช่เรื่องที่ไม่ได้กำหนดไว้แล้ว จะสามารถมีการดำเนินการหรือนำนโยบายเหล่านั้นไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเสมอไป เพราะต้องขึ้นอยู่กับบุคคลและองค์กรที่จะนำนโยบายนั้น ๆ ไปปฏิบัติด้วย ทำให้มีปัจจัยจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้จากการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ วรเดช จันทรศร (2551) ได้แก่ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) มาพัฒนาต่อยอด ตัวแบบนี้เน้นพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันยอมรับร่วมกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลทางตรงต่อความร่วมมือให้นโยบายที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ ก่อให้เกิดความต้องการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจของตนเอง โดยผู้บริหารจะต้องแสดงถึงวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้บังคับบัญชา ให้เกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล่าวเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการนำนโยบายการจัดการศึกษามาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 ปัจจัยภายใน ((Internal Factors) เป็นปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันและการยอมรับ

1.2.1 การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การร่วมรับผิดชอบดำเนินการ หรือแม้แต่การร่วมรับผลประโยชน์ จะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่ครู และบุคลากรมากขึ้น ส่งผลให้นโยบายได้รับการตอบสนอง ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน

1.2.2 การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมกันทำงานของครู บุคลากรของโรงเรียนโดยที่ครู บุคลากรทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไร ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ร่วมทำงานด้วยกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง ลักษณะการทำงานเกิดขึ้นจากการร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรงกันของสมาชิกแต่ละคนของโรงเรียน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความสมัครใจเห็นพ้องต้องกัน เข้าใจและเห็นคุณค่าคุณประโยชน์ของการร่วมกันทำงาน หรืออาจเกิดจากนโยบายที่ได้รับมอบหมาย จากเงื่อนไขใดก็ตามที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ส่งผลดีต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

1.2.3 แรงจูงใจในการทำงาน เมื่อครู บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีโอกาสในการพัฒนา และใช้ความสามารถก็จะส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนเอกชน

1.2.4 ความผูกพันและการยอมรับ การที่ครู บุคลากร โรงเรียนเอกชนมีความทุ่มเททำงานเพื่อสถานศึกษา และรู้สึกว่าตนเองมีความผูกพันกับโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อ

องค์การเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถทำนายการเข้า ออกจากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่า โดยสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไป บุคคลที่สนองตอบต่อองค์การ โดยส่วนรวม และความผูกพันองค์การเป็นเครื่องชี้วัดที่ดีถึงความมี ประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นเมื่อครู และบุคลากร โรงเรียนเอกชนมีความผูกพันต่อ โรงเรียนอยู่ใน ระดับมากจึงส่งผลดีต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ดังนั้นความสำเร็จของการบริหารงานในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ต่อโรงเรียนเอกชนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น ในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้น สร้างการมีส่วนร่วม การ ทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันและการยอมรับ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ ต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ ก่อให้เกิดความต้องการมีส่วนร่วมของบุคคลใน องค์การเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจของตนเอง เพื่อให้สามารถ นำเอานโยบายลงสู่ไปปฏิบัติให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน

2. อภิปรายผล

การตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยโดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิง โครงสร้าง เพื่อทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้าง ตัวแบบการนำนโยบายสู่การ ปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จาก การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทำการศึกษาเป็นแนวทางการวิจัย และกำหนดกรอบแนวคิดตามสมมติฐานที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) โดยสร้างโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของประเภทสามัญ ในเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยพัฒนาจากตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) วรเดช จันทรศร (2551) ซึ่งมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ โมเดล รวมทั้งการตรวจสอบความตรงในเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และเชิงโครงสร้างตามเกณฑ์ที่ กำหนด

ในเบื้องต้น โมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติตามสมมติฐานยัง ไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาผู้วิจัยทำการปรับ โมเดลด้วยการยอมรับ

ความสัมพันธ์ความคลาดเคลื่อน อันส่งผลให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงนั้นสอดคล้องกับ ข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์ รวมถึงผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยโมเดล สมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติหลังการปรับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ตามสมมติฐาน ซึ่งการปรับนั้นพิจารณาจากค่าดัชนีตัวแปร โมเดลตามข้อเสนอแนะ โปรแกรม (Modification Indices) โดยการปรับค่าความสัมพันธ์ความคลาดเคลื่อนเท่านั้น ซึ่ง ค่าพารามิเตอร์เมทริกซ์หลักโมเดลเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรคงเดิมเพื่อความสอดคล้องกับทฤษฎี รวมถึงกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการวิเคราะห์โมเดลตามการปรับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ตามการปรับค่าความสัมพันธ์ความคลาดเคลื่อนตามสภาพตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ผลการ วิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ อันประกอบด้วยสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics : χ^2) มีค่า เท่ากับ 1421.462 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 355 ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (P-value : p) มี ค่าเท่ากับ .00 ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงพิจารณาค่าสถิติอื่น ๆ ประกอบ ได้แก่ ค่าสถิติ ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่าง ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) กับระดับความ เป็นอิสระ (df) โดยกำหนดให้มีค่าน้อยกว่า 5 ผลการตรวจสอบพบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ พบว่ามีค่าเท่ากับ 4.004 เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด < 5 ส่วนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI) มีค่าเท่ากับ .926 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด > .90 โดยค่าดัชนีวัด ความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Tucker – Lewis Index : TLI) มีค่าเท่ากับ .916 เป็น ไปตามเกณฑ์ที่ กำหนด > .90 ส่วนดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Squared Residual : RMR) มีค่าเท่ากับ .031 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด < .08 ทั้งนี้ค่าดัชนีรากที่สองของความ คลาดเคลื่อน ในการประมาณค่า (Root Mean Square of Error Approximation : RMSEA) มีค่า เท่ากับ .093 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด < .1 แสดงว่าโมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติหลังการปรับมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับคืออย่างสมเหตุสมผล จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้ ได้โมเดลสมการ โครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 2

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภท สามัญในพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดย ผ่านการมีส่วนร่วม (PAR) การทำงาน เป็นทีม (TEAM) แรงงูใจในการทำงาน (MTV) ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ (ORC) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (POI) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.806 ส่วนความผูกพันต่อ องค์กรและการยอมรับ แรงงูใจในการทำงาน การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม

มีความสัมพันธ์ทางอ้อม (Indirect Effect : IE) ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (POI) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.602, 0.430, 0.223 และ 0.105 ตามลำดับ ทั้งนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางตรง (Direct Effect) ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.928 โดยตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญได้ร้อยละ 86 ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p < 0.05$) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อการมีส่วนร่วม แรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และความผูกพันและการยอมรับ มีค่าเท่ากับ 0.915, 0.895, 0.833 และ 0.791 ตามลำดับ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ (Indirect Effect : IE) ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับ การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.806 ; $IE = 0.806$ นั่นคือ ถ้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994 : อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551 : 189 - 191) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เช่นเดียวกับขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ ซึ่งภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 30) กล่าวว่าพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กร นำพาให้ผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าตั้งไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และโลก เช่นเดียวกับ วร

กัญญา พิไลกระหั้น (2550 : 12) มีความเห็นว่าลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างขวางด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงคลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล ซึ่ง Dessler (1998 : 202) พบว่าการใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กร และการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร เช่นเดียวกับ Yukl (1998 : 20) ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ ในขณะที่ Boss (1998 : 11) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากการที่ผู้นำ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม และขององค์กร จะมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ตามมองการไกลเกินกว่าความสามารถที่พวกเขามีอยู่ ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้รับประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้อื่นทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่แรก และบ่อยครั้งที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของโสภณ ม่วงทอง (2555) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ บรรยากาศของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน คุณภาพชีวิตในการทำงาน การสื่อสาร และความผูกพันของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามค่าอิทธิพลจากมากไปน้อยมีทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู และสอดคล้องกับวิลเลียมส์ บุนยชู (2549) พบว่าองค์กรประกอบสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ทำให้การบริหารงาน โรงเรียนเอกชนประสบความสำเร็จคือ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการและพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากรายงาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ว่ามาตรฐานด้านผู้เรียน 7 มาตรฐานนั้น สถานศึกษาเอกชนมีคุณภาพอยู่ในระดับดี มีสัดส่วนสูงกว่าในภาพรวมของประเทศในทุกมาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 26)

ดังนั้นความสำเร็จของการบริหารงานในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนเอกชนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้น สร้างการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันและการยอมรับ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ ก่อให้เกิดความต้องการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจของตนเอง เพื่อให้สามารถนำเอานโยบายลงไปปฏิบัติให้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแสดงถึงวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีเทคนิคและวิธีการมอบหมายงานที่ดี

2.2 ตัวแปรการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า การมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.240 และมีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.223 ; $IE = 0.223$ นั่นคือ ถ้าการมีส่วนร่วมสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดพรทิพย์ คำพอ และคณะ (2544) ได้สรุปสาระสำคัญของการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การริเริ่ม การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมรับผิดชอบ ตลอดจนการร่วมประเมินผล เช่นเดียวกับแนวความคิดของ Cohen Uphoff & Goldsmith (1979 อ้างถึงใน ประภัสสร เตะระประเสริฐวิทยา, 2544) กล่าวถึงสิ่งที่มีผลต่อการเข้ามามีส่วนร่วมว่า คุณสมบัตินิติหรือภูมิหลังของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นตัวแปรสำคัญต่อการให้ความร่วมมือร่วมใจ หรือการเข้ามามีส่วนร่วมในงานพัฒนาประกอบด้วยพื้นฐานของการมีส่วนร่วม รูปแบบของการมีส่วนร่วม พิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กร การมีส่วนร่วมโดยตรงหรือโดยอ้อม ขอบเขตของการมีส่วนร่วม พิจารณาเกี่ยวกับระยะเวลาที่เข้ามามีส่วนร่วมและช่องของกิจกรรม และประสิทธิผลของการมีส่วนร่วม พิจารณาจากการให้อำนาจแก่ผู้เข้ามามีส่วนร่วม และปฏิสัมพันธ์ของคุณลักษณะต่างๆ ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ปัจจัยการมีส่วนร่วมจึงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับผลงานของ Yin (1977 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) พบว่านโยบายพัฒนาเป็นจำนวนมากต้องประสบความล้มเหลวเพราะหัวหน้าหน่วยปฏิบัตินั้นไม่ให้ความร่วมมือ หรือ

ปฏิบัติงานแบบขอไปที ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับผลงานของ Berman & McLaughlin (1977 อ้างถึงใน วรเดช จันทรศร, 2551) พบว่านโยบายพัฒนาการเรียนการสอนต้องประสบความสำเร็จ เนื่องจากครูผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการเรียนการสอนด้วย ผลที่ได้คือวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ที่ถูกยึดเยียดโดยผู้บริหารไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติโดยครูผู้สอน และงานวิจัยของ สุทธิญา พรหมมาก (2554) เรื่องภาวะผู้นำกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำได้แก่การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง

ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การร่วมรับผิดชอบดำเนินการ หรือแม้แต่การร่วมรับผลประโยชน์ จะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความรู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่ครู และบุคลากรมากขึ้น จะทำให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนนั้น ผู้บริหารที่แท้ที่จริงส่วนใหญ่เป็นเจ้าของโรงเรียน อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครู บุคลากรยังไม่ได้รับการยอมรับความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และโรงเรียนมักเป็นธุรกิจแบบครอบครัว มีการบริหารแบบมุ่งงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ออกคำสั่ง ควบคุม

2.3 ตัวแปรการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p < .05$) พบว่า การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.113 และมีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.105 ; $IE = 0.105$ นั่นคือ ถ้าการทำงานเป็นทีมสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวความคิดของศุภชัย ยาวะประภาส (2533) ให้ความหมายถึงการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึงการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน เช่นเดียวกับ Keith (1989) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม 3 ประการ ได้แก่

องค์ประกอบด้านสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย การมีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก เอาใจใส่ทีมเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ ทั้งนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2552) ได้นำเสนอปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมไว้ว่า บรรยากาศของการทำงาน ความไว้วางใจ การมอบหมายงานอย่างชัดเจน บทบาทของสมาชิกแต่ละคน จะสร้างความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง ความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของเยาวดี จุฑาพรธนาชาติ (2549) ได้วิจัย เรื่องประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการยืดหยุ่นทำงานเป็นทีม ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3

ดังนั้นการร่วมกันทำงานของครู และบุคลากรของโรงเรียน โดยทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันว่าจะทำอะไร ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การที่สมาชิกในทีมร่วมทำงานด้วยกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง ลักษณะการทำงานเกิดขึ้นจากการร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรงกันของ สมาชิกแต่ละคนของโรงเรียน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความสมัครใจเห็นพ้องต้องกัน เข้าใจและเห็นคุณค่าคุณประโยชน์ของการร่วมกันทำงาน หรืออาจเกิดจากนโยบายที่ได้รับมอบหมาย จากเงื่อนไขใดก็ตามที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะสามารถส่งผลต่อแนวคิด และการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในโรงเรียน

2.4 ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p < .05$) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.046 และมีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect : IE) ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.43 ; $IE = 0.43$ นั่นคือ ถ้ามีแรงจูงใจในการทำงานสูง ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูง สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (Herzberg, Mausner & Snydeman, 1959 : 113 – 115 อ้างถึงในสมคิด กลับดี, 2549 : 23-24) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย 1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน

มีความรู้สึกในด้านดีเป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของตนปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยจูงใจนี้เป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบด้านการกระตุ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจในทางบวก มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงาน โดยตรง 2) ปัจจัยค่าจูง เป็นบรรดาปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องมี จึงจะทำให้คนยอมทำงานได้ ถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดตกบกพร่องไป ก็จะทำให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน เข้าทำนองเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจที่จะมาทำงานและที่เรียกกันว่าปัจจัยค่าจูงก็เพราะว่าถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งขาดไปคนงานก็อาจมาทำงานแต่ทำด้วยความไม่เต็มใจ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของชัญญา ลีศัตรุพ่าย วิลาสลักษณ์ ชวีวัลลี อรพินทร์ ชูชม และนำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2552) พบว่าการรับรู้ความเป็นธรรมของเจ้าหน้าที่เทศกิจประกอบด้วย ความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ และความเป็นธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงาน ผ่านความพึงพอใจในการทำงานด้วย

ดังนั้นถึงแม้ว่าแรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลทางตรงต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติไม่มากนัก เนื่องจากโรงเรียนเอกชนจะเป็นการบริหารแบบมุ่งงาน และโดยเฉพาะปัจจัยด้านค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับรายรับหรือผลกำไรของโรงเรียนเป็นสำคัญ แต่หากครูและบุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีโอกาสในการพัฒนา และใช้ความสามารถก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

2.5 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.648 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยผ่านการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.602 ; $IE = 0.602$ นั่นคือ ถ้ามีความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับสูงขึ้น ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรภายในอื่นที่ส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติจะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรและการยอมรับให้ค่าอิทธิพลสูงสุด เนื่องจากครูโรงเรียนเอกชนมีความทุ่มเททำงานเพื่อสถานศึกษา และรู้สึกว่าตนเองมีความผูกพันกับโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ Mowday (1982) ให้ความเห็น ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงานและจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรนับเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดตลอดไป ซึ่ง Steers (1977) ให้ความเห็น ว่าความผูกพันต่อ

องค์การเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถทำนายการเข้า – ออกจากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่า โดยสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไป บุคคลที่สนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม และความผูกพันต่อองค์การเป็นเครื่องชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ สอดคล้องกับงานงานวิจัยของ สามารถ สุขภาคกิจ และสมศักดิ์ สามัคคีธรรม (2555) ศึกษาภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษา สถาบันตำรวจนครบาลบึงกุ่ม ผลงานวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเต็มรูปแบบด้านภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และด้านภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความ สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมในระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉัฐพจน์ นิตะพัฒน์ (2551) ซึ่งได้ศึกษา เรื่องความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรุงเทพมหานคร เขต 2 ดินแดง ศึกษาเฉพาะกรณี กองจัดกรรมสิทธิ์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน หนึ่งในนั้นคือ ด้านภาวะผู้นำ โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประจวบ คงอินทร์ (2554) ได้ศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทพีรพัฒน์เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้ง 7 ด้าน หนึ่งในองค์ประกอบที่มีอิทธิพลได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในระดับมาก

ดังนั้นเมื่อครูและบุคลากร โรงเรียนเอกชนมีความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมาก จึงส่งผลให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้นด้วย

2.6 ตัวแปรการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ($p < 0.05$) พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect : DE) ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.928 ; $DE = 0.928$ นั่นคือ ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติสูงขึ้น ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวความคิดของ กิตติมา ปริดีดิลก (2532 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึงความพยายามที่จะดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มี

ความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบัญญัติมาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงกระจายอำนาจดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32-33) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนว่าไม่ได้หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงาน แต่หมายถึงการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมอง ประสิทธิภาพของทั้งระบบ เช่นเดียวกับ Hoy & Miskel (1991: 373) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครู และสรุปตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีทัศนคติทางบวก มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน และมีความสามารถในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัย Hoy & Miskel, (1991 : 373 อ้างถึงใน จิณภัฏ เงามาย, 2549 : 29) ซึ่งได้ผสมผสานแนวคิดทั้งแง่เป้าหมายและทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณา ประสิทธิภาพโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิภาพของโรงเรียน จากดัชนีการรับรู้ ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่เรียกว่า IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ของ Miskel และคนอื่น ๆ (Miskel, Mcdonald & Susan, 1983: 55 อ้างถึงใน จิณภัฏ เงามาย, 2549: 29) ซึ่งสร้างเครื่องมือนี้และได้นำเอาเครื่องมือการวัดประสิทธิภาพของ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 อ้างถึงใน จิณภัฏ เงามาย, 2549: 29) มาใช้วัดประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน ซึ่งเครื่องมือดังกล่าว ได้รับความเชื่อถือว่าเป็นสามารถประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียนได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีการนำไปปรับใช้วัดประสิทธิภาพของโรงเรียนหลายครั้ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะเครื่องมือวัดประสิทธิภาพโรงเรียนของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ มีค่าความเชื่อมั่น 0.91 ซึ่งประกอบด้วยข้อ

คำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) 2) ความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving Problems)

ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงเป็นความพยายามที่จะดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการวิจัย จากการมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 อันประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างด้านอื่นสามารถใช้กระบวนการเช่นเดียว กับงานวิจัยนี้ กล่าวคือ การสรุกรองอบแนวคิดการร่างปัจจัยเชิงสาเหตุการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง รวมถึงการใช้วิธีการทดสอบเพื่อยืนยันทางสถิติ โดยทำให้ได้โมเดลสมการโครงสร้างที่มีคุณภาพไปใช้ในการกำหนดรูปแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้นโยบายเกิดเป็นรูปธรรมส่งผลต่อประสิทธิผลทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนได้ โดยข้อค้นพบจากงานวิจัยยืนยันว่าปัจจัยเชิงสาเหตุทุกปัจจัย ส่งผลต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผู้วิจัยนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) วรเดช จันทรศร (2551) มาใช้ในการศึกษา ซึ่งตัวแบบนี้เน้นพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีตัวแปรภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพันยอมรับร่วมกัน โดยมองว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้ผลจากการวิจัยพบว่าตัวแปรสังเกตได้ 29 ตัวแปรของตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชน รวมถึงตัวบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบาย โดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากผู้ปฏิบัติโดยตรง การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในความสำเร็จของนโยบายเห็นความสำเร็จของนโยบาย คือความสำเร็จของผู้ปฏิบัติ ควรนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงพื้นที่อื่น ๆ โดยมองว่าปัจจัยที่

ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรต่อไป

3.1.2 ควรพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้เป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วม แรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และความผูกพันและการยอมรับ โดยส่งผลต่อการมีส่วนร่วมมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.915, 0.895, 0.833 และ 0.791 เนื่องจากบริบทของโรงเรียนเอกชนเป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง สามารถวางแผนหรือปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมหรือตามแต่เห็นสมควร เนื่องจากมีโครงสร้างการดำเนินงานที่กะทัดรัด และคล่องตัว สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ และมีการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ครุ อย่างรัดกุม เพื่อให้เกิดมาตรฐานและคุณภาพที่ดีต่อการดำเนินงาน ดังนั้นบุคลากรของโรงเรียนเอกชนจะต้องมีระเบียบวินัย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเคร่งครัดตามกฎระเบียบของโรงเรียนเอกชนที่ได้วางไว้ หรือให้ความสำคัญกับงานมากกว่าพฤติกรรมบุคคลและวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สามารถชักจูงให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีตลอดเวลา เพื่อให้มีโอกาสที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นหัวใจของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนเอกชน จึงอยู่ที่การสามารถบริหารตัวคนให้ มีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดีได้ เช่น กระตุ้นให้เขามีความคิดสร้างสรรค์ และทุ่มเทให้กับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะร่วมมือกับฝ่ายอื่นเสมอ เป็นต้น หากมองประสิทธิผลทั้งระบบ กล่าวได้ว่าโรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี และสามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Sergiovanni (1991 : 258-263) ซึ่งได้สรุปลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีการส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับ Mott (1972 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1991) ที่ได้กล่าวว่าความสามารถในการแก้ปัญหา ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดความเรียบร้อย และเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสม ใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องเหมาะสม มีความยืดหยุ่น มุ่งเป้าหมายขององค์กร สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ไม่วางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเหมือนเพื่อนร่วมงาน ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การสร้างความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่าย เป็นต้น

3.1.3 ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ทั้ง 6 ปัจจัยตามลำดับค่า

อิทธิพล คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม แรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ความผูกพันและการยอมรับ และน่านโยบายสู่การปฏิบัติ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 จากผลการวิจัย พบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 6 ตัวแปรหลัก 25 ตัวแปรสังเกตได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 25 ตัวแปร ทดลองใช้ในสถานการณ์จริงพื้นที่อื่นและดำเนินการติดตามผล และควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดด้วยการนำปัจจัยเชิงสาเหตุจากการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้างอื่นตามบริบท และการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุอื่นที่อาจส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม รวมถึงอิทธิพลรวม โดยการนำโมเดลไปศึกษากับองค์กรอื่นตามบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกันต่อไป

3.2.2 ควรมีการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เนื่องจากผลการวิจัยนี้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งที่มีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

3.2.3 ควรทำการวิจัยเพื่อการศึกษาเชิงลึกในบริบทที่แคบลงเพื่อยืนยันข้อค้นพบหรือข้อแตกต่าง ในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3.2.4 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรแยกขนาดหรือประเภทของโรงเรียนเอกชนจำเพาะตามสภาพปัญหา และบริบท และควรมีการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้ครู บุคลากร ได้มีโอกาสในการตอบคำถามจากสภาพจริงมากที่สุด

3.2.5 จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแบบตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) (วรเดช จันทรศร, 2551) ซึ่งเป็นตัวแบบที่เน้นพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างความผูกพัน ยอมรับร่วมกัน โดยมองว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งและมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งยังมีตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติอื่น ๆ อีก จึงสมควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบอื่น ๆ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางทฤษฎีเพื่อให้เกิดการศึกษาคครอบคลุมต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร
สถานศึกษาวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553). กระบวนการการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ.(2536). ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
ของโรงเรียน เอกชน.ปริญญาโทการศึกษาดุสิตบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2542). คู่มือปฏิบัติการจริงสู่มาตรฐานโลก. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพลส.
- กาญจนา บุญยัง. (2547). ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กิตติมา ปรีดีดก. (2532). กระบวนการบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษร
บัณฑิต.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้
ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคลิยา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2555). ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :
บุ๊คพ้อยท์.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). ปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์.
การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยทักษิณ.

- จุมพล หนิมพานิช. (2547). การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง.
นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุฬารัตน์ โสตะ. (2543). แนวคิด ทฤษฎี และกลยุทธ์การพัฒนาสุขภาพ. ขอนแก่น : ภาควิชา
สุขศึกษา คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉลอง จันทร์ลอย. (2543). การศึกษากระบวนการบริหารคุณภาพภายในโรงเรียนขยายโอกาสทาง
การศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ
การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาราชบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชาญชัย โดสงวน (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการคิดสร้างสรรค์ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ
ของบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์).
- ชุมพล เปี่ยมศรี. (2545). ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตวดี เนียมสุวรรณ (2551) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิด
สร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน.
- ณรงค์ ฌ เชียงใหม่. (2545). การมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.
วารสารรัฐสัมพันธ์, 23(2-3), 1-7.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพจน์ นิตะพัฒน์ . (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรุงเทพมหานคร 2 ดินแดน
ศึกษาเฉพาะกรณี กองจัดกรรมสิทธิ์. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารองค์การบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- ตรีนุช แวงแสง. (2555). ศึกษาการใช้ปัจจัยส่วนประสมการตลาดในการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัยของ
ประชาชนวัยทำงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกริก.

- ถวิล เกษสุพรรณ. (2552). การศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 5. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2553). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2554). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒนา.
- ชนพร แยมสุดา. (2550). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมแพทยทหารเรือ. กรุงเทพฯ : กรมแพทยทหารเรือ.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา.
- ธัญญา รุ่งโรจน์. (2547). ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษาในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธันยากร คุณเกิด. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมการรังแกบนโลกไซเบอร์ของเยาวชนในจังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม.
- ธีรรัตน์ กิจจารักษ์. (2542). เอกสารการสอนวิชาการบริหารการศึกษา. เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. ปรินญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2522). ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2547). การมีส่วนร่วม หลักพื้นฐาน เทคนิค และกรณีตัวอย่าง. เชียงใหม่ : สิริลักษณ์การพิมพ์.
- นิกัญชลา ล้นเหลือ (2554) โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- บุญยรงค์ นิลวงศ์. (2537). หัวข้อหลักการบริหารทั่วไป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สี่ไทย.

- ประจวบ คงอินทร์ (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา
กลุ่มบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) .สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- ประดิษฐ์ บุคคีจัน. (2548). กระบวนการบริหารของคณะกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่ม
ภาคเหนือ. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประทีป จันทรสิงห์. (2549). การมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการเป็นโรงพยาบาล
ส่งเสริมสุขภาพ. ขอนแก่นเวชสาร, 30(3), 246-253.
- ประณิษา ชัยรังสี.(2556) การนำนโยบายการพัฒนาสังคมไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงาน
ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, วารสารการจัดการสมัยใหม่
ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2556.
- ประภัสสร เตชะประเสริฐวิทยา. (2549). ยุทธศาสตร์การพัฒนาและการวางแผนชุมชนเกษตรกรรม.
ขอนแก่น : ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2552). การวัดและการบริหารอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2554). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.
กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2552). การสร้างแรงจูงใจ ออนไลน์ ค้นคืนวันที่12 พฤษภาคม 2553 จาก
<http://www.oknation.net/blog/piyanan/2009/07/28/entry-1>
- แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 – 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สงขลา เขต 2 (2557) เอกสารลำดับที่ 27/2559 , กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- พนัส หันนาคินทร์. (2529). หลักการบริหารโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- พัชนี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. (2552). การจัดการสมัยใหม่.
กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- พัชรวิวรรณ กิจมี. (2549). ปัจจัยเชิงสาเหตุและระดับสุขภาพองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
ภาคเหนือ. คุยฎิณิพนธ์การศึกษาคุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พลพงษ์ สุขสว่าง. (2557). หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง The Basics of Structural Equation Modeling.วารสารนราธิวาสราชนครินทร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2557.
- ไพรัช ตระการศิรินนท์. (2549). การวางแผนการพัฒนา. เชียงใหม่ : คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนสิการ คงมนต์. (2557). วัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑนา อินทุสมิต. (2548). การรับรู้และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการการศึกษา). เลข : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ยุทรณพงษ์ นพกุลสถิต (2547) ภาวะผู้นำทางการทหาร : กรณีศึกษานายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ 64. โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ, ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- เยาวดี จุฑาพรรณนาชาติ. (2549). ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรกัญญาพิไล แกะระหัน. (2550). ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วรเดช จันทรศร. (2540). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ
สำนักนายกรัฐมนตรี.
- วรเดช จันทรศร.(2551). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : พริกหวาน
กราฟฟิค.
- วาโร เพิ่งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่
ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วินัย สมมิตร และคณะ. (2527). หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา.
- วิมลรัตน์ บุญชู. (2549). องค์ประกอบที่สัมพันธ์เชิงสาเหตุกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาขั้น
พื้นฐานของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
คุณิพนธ์การศึกษาคุณิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์
ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2549). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา.
วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2 (1) หน้า 101-125.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2552). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :
ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2554). โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2540). TQM Living Handbook: An Executive Summary. กรุงเทพฯ :
บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัล.
- วีรวิช ฆาณะศิริรานนท์. (2541). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ศิริพงษ์ อดาวาส์ ณ อยุธยา. (2540). หน้าที่ทางการบริหาร. เชียงใหม่ : ดา.
- ศิริมนัส อินตะแก้ว. (2551). ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2533). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด กลัปดี.(2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่
การศึกษาลบบุรี เขต 2.วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

- สมเดช สาวันดี. (2553). การนำเสนอรูปแบบการบริหารการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ต้นแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมเกียรติ รัตนะรัต. (2549). ศึกษาแนวโน้มนโยบายการจัดการ โรงเรียนเอกชนในทศวรรษหน้า
(พ.ศ. 2548 - 2558). วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- สมจิตร อุดม. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา
ในภาคใต้. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สมพร เมืองแป้น. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สามารถ สุขภาคกิจ และสมศักดิ์ สามัคคีธรรม (2555) ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบกับความผูกพันต่อ
องค์กร : กรณีศึกษา สถาบันตำรวจนครบาลบึงกุ่ม. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร-
มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 (2558) แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พ.ศ. 2559 – 2562 , เอกสารลำดับที่ 27/2559 , กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542) แนวทางการบริหารงานคุณภาพการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2539). การศึกษาวิถีชุมชน : รูปแบบและการปฏิบัติ
โครงการศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของโรงเรียนกับชุมชนในการจัดการศึกษา.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ:
งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูป
การศึกษา (พ.ศ. 2542–2551). กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง
(พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพมหานคร : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). ชุดวิชาการจัดการองค์กรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สิริลักษณ์ สุอังคะ. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขต
พื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิริวรรณ เดชวิถิ. (2544). การมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมของประชาชนในชุมชนเมืองเขต
เทศบาลขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร.
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2546). ภาวะความเป็นผู้นำ. (เอกสารประกอบคำสอน). ขอนแก่น :
- ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่
สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- สุธิญา พรหมมาก (2554) เรื่องภาวะผู้นำกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา
ด้านการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชัยสน. หลักสูตรศิลปศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุพจน์ พันธุ์เพชร. (2538). การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด.
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 .
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี.
- สุรีย์ จันทรมาลี. (2541). การมีส่วนร่วมของตัวแทนชุมชนเขตเมือง ในการเผยแพร่ความรู้โรคเอดส์.
วารสารสุขศึกษา คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 21 (78), 1-11.
- สุภมาส อังสุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2557). สถิติวิเคราะห์
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม
LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 4 (ฉบับปรับปรุง) (บทที่ 1, 3, 6) กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- โสภณ ม่วงทอง (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญใน
ภาคตะวันออก, วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 เดือน
ตุลาคม 2555 - มีนาคม 2556.

- อดิศร วงศ์คงเดช. (2539). การพัฒนาสาธารณสุขชุมชน : การมีส่วนร่วมและการเตรียมชุมชน.
 ขอนแก่น : ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาการสอนสาธารณสุขมูลฐาน ภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือจังหวัดขอนแก่น.
- อรทัย ก๊กผล. (2546). คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพฯ : มูลนิธิปริญญาโทสำหรับ
 นักบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และ วิลาศลักษณ์ ชวัลลสี. (2542). การพัฒนาแบบ
 วัดแรงจูงใจภายใน. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และ อังสินันท์ อินทรกำแหง. (2553). การวิเคราะห์
 ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว-งานกับคุณภาพชีวิต. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 16(2),
 32-49.
- อรอนงค์ ไรจน์วัฒนบุลย์. (2553). การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สถาบัน
 บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2529). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Allen, N. J. , & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance,
 And normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*,
 63(10), pp. 1-18.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1991): Predicating the Performance of measures in a
 Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities.
Journal of Applied Psychology, 76, 732-740.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational
 Leadership*. Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social
 Sciences.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through
 Transformational Leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bennis, Werren G. (1971). *Toward a Truly Scientific Management :The Concept of Organization
 Health in*. Chorpade. J, (ed.) *Assessment of Organizational. Effectiveness: Issues,
 Analysis, Reading*. Pacific Palisades, Calif: Goodyear Publishing Company.
 Inc: 116-143.

- Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1999). *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand oak : Sage Publications.
- Burns, J. M. (1996). *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. Podsakoff, P. M. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinates of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Management*.
- Cameron, K Mand. Whetten, W.E. (1983). *Overcoming Resistance to Change Human Relation: 11-99*.
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980). *Participations place in rural development: Seeking clarity through specificity*. New York: World Developments.
- Dessler, Gary. (1998). *Management : Leading People and Organizations in the 21 Century*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, A.D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage Publications, London.
- Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn, "The policy implementation process Policy : A framework," *Administration & Society* 6,4 (February 1975), p.455-488.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & David – LaMastro, V. (1990). *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51 – 59.
- Ford, R.C. Amanti. B.R and Heation, C.P, (1988). *Organization Theory : A Integrative Approach*. New York: Harper & Row Pulishers.
- Gibson, Jame. L, and other. (2000). *Organizational: Behavior, Structure Process 3rd ed*. Dallsa;Texas : Business Publications, Inc.
- Griffin, Ricky W. (1996). *Management*. 5ed. Boston : Houghton.
- Hall, R.H. (1991). *Organizations Structures Processes and Outcomes*. Prentice Hall: International, Inc., W. K. and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration : Theory - Research – Practice 4 th ed*. Singapore: McGraw – Hill, Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., and Curphy, G. J. (1999). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*. 3rd edition. New York : McGraw-Hill Inc.
- Keith Davis, *Human Behavioral at work: Organization behavior*. New York : McGraw-Hill, 1989
- Kerce, E. W., & Kewley, S. B. (1993). *Quality of life survey: New dissections method and benefits*. Newbury Park: SAGE Publication.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice if Structural Equation Modeling*. (3rd ed.). New York, NY : The Guilford Press.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). "Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership," *Educational Administration Quarterly*. 32 (4) : 512 - 538.
- Likert, Rensis. (1981). *Management Styles and the Human Component*. In *Leadership on the job: Guides to Good Supervision*: 48-61. New York: AMACOM.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein A.C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices*. (2nd ed.). California: Wadsworth Publishing.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. "A three-component conceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*. 1 (1991) : 61-89.
- Mott, P.E. (1972). *The characteristic of effective organization*. New York: Harper and Row.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages : The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York : Academic Press.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership : Theory and Practice*. 3rd edition. Thousand Oaks, California : Sage Publications.
- O'Reilly, C. , & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization one prosocial behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Pennings, Johannes M. and Paul S, Goodman. (1977). "Tward a Workable Framwork" in *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Paul S. ed. San Francisco : Jossey Bass.

- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Sergiovanni, J. (1991). *The principal ship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, R.H. and Others. (1980). *Management: Making organizations perform*. New York : Macmillan.
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2010). *A beginner's guide to structural equation Modeling*. (3 rd ed). New York, NY : Routledge.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, California: Goodyear.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 45-75.
- Yamane, Taro (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Third edition. New York: Harper and Row Publication.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 5th edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th edition. New Jersey : Prentice-Hall Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



แบบสอบถาม

ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาตัวแบบความสัมพันธเชิงสาเหตุการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งแบบสอบถามแบ่งข้อมูลออกเป็น 9 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านการจงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 6 ข้อมูลด้านความผูกพันและการยอมรับ

ส่วนที่ 7 ข้อมูลด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 8 ข้อมูลด้านประสิทธิภาพขององค์กร

ส่วนที่ 9 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

2. โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะคำตอบที่เป็นจริงและสมบูรณ์เท่านั้น จะช่วยให้การวิจัยในครั้งนี้ เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

3. คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และจะประมวลผลเป็นรายงานในภาพรวม เพื่อเป็นแนวทางในการวางรูปแบบและระบบการบริหารที่มีประสิทธิผล สำหรับการปฏิบัติงาน และประโยชน์ต่อโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ส่วนที่ 1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง วางตามข้อความให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี 2. 20-30 ปี
 3. 31-40 ปี 4. มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโทขึ้นไป 4. อื่นๆ (โปรด

ระบุ).....

4. ระยะเวลาที่ทำงาน

1. 1-3 ปี 2. 3-5 ปี
 3. 5-7ปี 4. 7 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

1. ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ
 2. ครู/ครูผู้ช่วย
 3. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน
 4. พนักงานทั่วไป

6. รายได้ต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 15,000 บาท 2. 15,001-20,000 บาท
 3. 20,201-30,000 บาท 4. 30,001-40,000 บาท
 5. 40,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

- 5 คือการให้คะแนน มากที่สุด
 4 คือการให้คะแนน มาก
 3 คือการให้คะแนน ปานกลาง
 2 คือการให้คะแนน น้อย
 1 คือการให้คะแนน น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
4. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติงานได้					
5. ผู้บริหารกล้าคิดและกล้าตัดสินใจทำสิ่งใหม่ๆ					
6. ผู้บริหารระบุเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน					
7. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในทุกสถานการณ์					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
8. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในที่ทำงาน					
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของงาน					
10. ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					
11. ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่าบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหา และเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง					
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา					
12. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
13. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาทางแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน					
14. ผู้บริหารให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและวิธีแก้ไขปัญหา					
15. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางปฏิบัติและวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
16. ผู้บริหารให้การดูแล เอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ					
17. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรแต่ละคนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
18. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ ความถนัด และความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
19. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

- | | | |
|---|----------------|------------|
| 5 | คือการให้คะแนน | มากที่สุด |
| 4 | คือการให้คะแนน | มาก |
| 3 | คือการให้คะแนน | ปานกลาง |
| 2 | คือการให้คะแนน | น้อย |
| 1 | คือการให้คะแนน | น้อยที่สุด |

การมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดรายละเอียดหรือวิธีการดำเนินงานของโรงเรียน					
6. บุคลากรได้ร่วมวางแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน					
7. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน (Action Plan)					
ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม					
8. บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
9. บุคลากรได้เข้าร่วมในโครงการ กิจกรรมของโรงเรียน					
10. บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น					
11. บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์					
12. บุคลากรได้รับประโยชน์จากการนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ					
13. บุคลากรได้รับความรู้และทักษะมาใช้ในการสร้างผลงานที่ดี และได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ					
14. บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาตนเอง และกลุ่มงานของตนเองได้มากขึ้น					

การมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
15. การทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล					
16. บุคลากรได้ติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่เสมอ					
17. บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และหากพบปัญหา ก็จะนำปัญหานั้นไปปรับปรุง					
18. บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนให้ตรงตามวัตถุประสงค์					
19. บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน โครงการของโรงเรียน					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

- 5 คือการให้คะแนน มากที่สุด
- 4 คือการให้คะแนน มาก
- 3 คือการให้คะแนน ปานกลาง
- 2 คือการให้คะแนน น้อย
- 1 คือการให้คะแนน น้อยที่สุด

การทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านสภาพแวดล้อม					
4. มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีม					

การทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
5. ผู้นำทีมไว้วางใจและให้อำนาจในการตัดสินใจ					
6. สมาชิกในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
7. การประเมินผลงานดูจากการทำงานเป็นหลัก					
8. สมาชิกในทีมยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมได้					
ด้านองค์ประกอบและคุณลักษณะ					
9. งานมีความสำคัญ ทำทลายต่อความสามารถ					
10. งานที่มอบหมายมีลักษณะครอบคลุมหลายด้าน					
11. สมาชิกในทีมมีความเหมาะสมกับภารกิจของงาน					
12. สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้					
13. สมาชิกในทีมมีความสามารถหลากหลายในการทำงาน					
ด้านการออกแบบงาน					
14. ทีมงานมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเอง					
15. สมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
16. งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของสมาชิกในทีม					
17. สมาชิกในทีมได้ใช้ทักษะความสามารถได้อย่างเต็มที่กับงานที่ทำ					
ด้านกระบวนการทำงาน					
18. สมาชิกในทีมเข้าใจเป้าหมายของทีมงานตรงกัน					
19. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย					
20. ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย					
21. เป้าหมายของทีมงานส่งเสริมให้เกิดการทำงานโดยไม่มี ความขัดแย้ง					

ส่วนที่ 5 ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

- 5 คือการให้คะแนน มากที่สุด
 4 คือการให้คะแนน มาก
 3 คือการให้คะแนน ปานกลาง
 2 คือการให้คะแนน น้อย
 1 คือการให้คะแนน น้อยที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม					
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อภาระงานที่รับผิดชอบ					
2. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ ความรู้และความสามารถ					
3. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานเดียวกันในองค์กรอื่น					
4. ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน					
5. ค่าตอบแทนที่ได้รับทำให้ท่านมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้กับองค์กรมากขึ้น					
สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ					
6. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย					
7. มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานอย่างเพียงพอ					
8. มีการจัดหน่วยงานที่มีการแบ่งสัดส่วนพื้นที่อย่างเหมาะสมปลอดภัย และใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่					
ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน					
9. ระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
10. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
11. การได้รับมอบหมายงานที่แสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพ					
12. มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรสามารถให้ความมั่นคงในงานในระยะยาวให้กับท่านได้					
13. มีความเชื่อมั่นในความสำเร็จขององค์กร					
โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล					
14. การได้รับโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ อยู่เสมอ					
15. การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้					
16. การพยายามเพิ่มพูนความรู้และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ					
17. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
18. พยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
19. มีความรู้สึกล้าหาญในการได้ทำงานที่ต้องใช้ความสามารถมากขึ้น					
การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน					
20. การขอคำแนะนำหรือการปรึกษาจากหัวหน้างานได้ทันทีที่ประสบปัญหาจากการปฏิบัติงาน					
21. ได้รับความนับถือและไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน					
22. มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
23. หากบุคลากรทำงานผิดพลาด หัวหน้างานจะยังคงให้โอกาสบุคลากรปรับปรุงข้อผิดพลาดนั้น					

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ประชาธิปไตยในองค์กร					
24. มีการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะร่วมกัน					
25. ให้เกียรติและเคารพสิทธิส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน					
26. ไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับทำงานของเพื่อนร่วมงาน					
27. การได้รับอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
28. องค์กรให้ความเคารพต่อสิทธิส่วนบุคคลของบุคลากร					
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และสังคม					
29. สามารถจัดสรรเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม					
30. ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบยังทำให้ท่านมีเวลาส่วนตัว					
31. ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมต่อตารางเวลาการทำงานในแต่ละวัน					
32. งานที่ได้รับมอบหมายเป็นสิ่งสำคัญต่อสังคม					
33. งานที่ได้รับมอบหมายมีประโยชน์สามารถช่วยเหลือและพัฒนาสังคม					
34. รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม					

ส่วนที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

- 5 คือการให้คะแนน มากที่สุด
 4 คือการให้คะแนน มาก
 3 คือการให้คะแนน ปานกลาง
 2 คือการให้คะแนน น้อย
 1 คือการให้คะแนน น้อยที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร					
1. ให้การยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร					
2. การบอกกล่าวให้บุคคลอื่นทราบถึงความภาคภูมิใจในองค์กร					
3. มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
4. ความมีชื่อเสียงขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป					
ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร					
5. ทุ่มเทกำลังความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
6. มาปฏิบัติงานอย่างตรงต่อเวลาเสมอ					
7. แสดงออกด้วยพฤติกรรมองค์กรที่ดีเพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ					
8. ศึกษาหาความรู้เพื่อนำมาใช้พัฒนางานอยู่เสมอ					
9. มีความเต็มใจใช้เวลาส่วนตัวให้กับการทำงาน					
ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร					
10. ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ให้นานที่สุด					
11. มีความยินดีที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด					

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
12. มีความรู้สึกรักและผูกพันในงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้					
13. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน					

ส่วนที่ 7 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

- 5 คือการให้คะแนน มากที่สุด
- 4 คือการให้คะแนน มาก
- 3 คือการให้คะแนน ปานกลาง
- 2 คือการให้คะแนน น้อย
- 1 คือการให้คะแนน น้อยที่สุด

การนำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านวิชาการ					
1. กำหนดนโยบายและวางแผนจัดการเรียนการสอน					
2. จัดทำหรือการปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษา					
3. นิเทศภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน					
4. กำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และรายงานผล การประกันคุณภาพการศึกษา					
5. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน					
6. จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
7. สนับสนุนผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีส่วนร่วม					
ด้านงบประมาณ					
8. จัดทำแผนงบประมาณตามแผนงาน โครงการ					

การนำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
9. จัดสรรงบประมาณของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
10. จัดหางบประมาณภายนอกเพื่อพัฒนาโรงเรียน					
11. ระดมสรรพกำลังจากชุมชน ท้องถิ่น มาใช้บริหารจัดการศึกษา					
12. วางแผน ควบคุม กำกับ ติดตามการใช้งบประมาณ					
ด้านบริหารงานบุคคล					
13. จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา					
14. กำหนดขั้นตอนในการพัฒนา กำกับติดตาม คู่มือนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากร					
15. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร					
16. ส่งเสริมให้บุคลากร มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์					
17. จัดสรรสวัสดิการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน					
ด้านบริหารงานทั่วไป					
18. กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
19. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา					
20. สนับสนุนให้สถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน					
21. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริการการศึกษา					
22. ให้สถานศึกษามีการประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน					
23. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา					
24. นำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาการศึกษา					

การนำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
25. ให้ชุมชนเข้ามาใช้ประโยชน์ในโรงเรียนและร่วมพัฒนาการศึกษา					

ส่วนที่ 8 ข้อมูลด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีคะแนนตรงกับระดับความสำคัญของท่านมากที่สุด

- 5 คือการให้คะแนน มากที่สุด
- 4 คือการให้คะแนน มาก
- 3 คือการให้คะแนน ปานกลาง
- 2 คือการให้คะแนน น้อย
- 1 คือการให้คะแนน น้อยที่สุด

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านความสามารถในการผลิต					
3. นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
4. มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
5. นักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนภายนอกโรงเรียน ในรอบปีที่ผ่านมา					
6. กิจกรรมการเรียนการสอนของครูฝึกให้ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง					
7. ครูประเมินผลการเรียนของนักเรียนตามสภาพที่แท้จริงของผู้เรียน โดยใช้วิธีที่หลากหลาย					

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ด้านความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก					
8. มีการพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา					
9. มีการพัฒนาความมีคุณธรรมของนักเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา					
10. มีการพัฒนาความประพฤติของนักเรียนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา					
11. มีการพัฒนาระบบการจัดการการเรียนการสอนของโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง และมาตรฐานการศึกษา					
12. นักเรียนให้ความสนใจ โดยมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษา จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกห้องเรียน					
13. จัดกิจกรรม ชุมชน ชมรม กลุ่มสนใจอย่างเพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน					
ด้านความสามารถในการปรับตัว					
14. โรงเรียนมีวิธีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน					
15. ครูปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
16. ปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ขึ้นใช้ในการเรียนการสอน					
17. นำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือจัดโครงการ หรือจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
18. ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร					

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
19. โรงเรียนมีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา					
20. มีความร่วมมือจากทุกส่วนในการแก้ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนด้วยความสามัคคี					
21. ผู้บริหารโรงเรียนนำความคิดเห็นของผู้ปกครอง และชุมชน มาพัฒนาโรงเรียน					
22. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้					
23. คำนึงถึงความต้องการของชุมชนเป็นหลักในการบริหารโรงเรียน					

ส่วนที่ 9 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ข้อมูลของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผศ.ดร.อนิวัช แก้วจันทน์ Doctor of Philosophy in Management (Ph.D.). Adamson University, Philippines. คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ โทร 097-3617499
2. รศ.พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ ร.ป.ม.,(รัฐประศาสนศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2534 ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. รศ.ดร.จรัส อติวิทยากรณ์ สาขาการบริหารและการจัดการทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ 140 ถ.กาญจนวนิช ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา 90000 โทร 081-5404097 Email ajaras25@gmail.com
4. ดร.ฤาษดา เทพยากุล ปรัชญาคุณูปบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
5. ดร.ณรงค์ฤทธิ์ ปิรสุทธิกุล รัฐประศาสนศาสตรคุณูปบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการจัดการ สาขาสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง โทร 091 516 5245 E-mail: narongrit.p@psu.ac.th

ภาคผนวก ก
คุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม

ตาราง 16 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Content validity index : CVI) ของแบบสอบถามวิจัย เรื่อง ตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ส่วนที่ 1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	0	1	4	0.80
10	1	1	1	0	1	4	0.80
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	1	1	1	5	1.00
16	1	1	1	0	1	4	0.80
S-CVI/AVE							0.96
S-CVI/UA							0.81

ส่วนที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วม

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	0	4	0.80
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	0	1	4	0.80
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	0	1	1	1	4	0.80
16	1	1	1	1	1	5	1.00
S-CVI/AVE							0.96
S-CVI/UA							0.81

ส่วนที่ 3 ด้านการทำงานเป็นทีม

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	0	1	4	0.80
7	1	0	1	1	1	4	0.80
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	0	1	4	0.80
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	0	4	0.80
15	1	1	1	1	1	5	1.00
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	0	1	4	0.80
18	1	1	1	0	1	4	0.80
S-CVI/AVE							0.93
S-CVI/UA							0.66

ส่วนที่ 4 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	0	1	4	0.80
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	0	1	4	0.80
8	1	1	1	0	1	4	0.80
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	1	1	1	5	1.00
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	1	1	5	1.00
18	1	1	1	1	1	5	1.00
19	1	1	1	1	1	5	1.00
20	1	1	1	1	1	5	1.00
21	1	1	1	1	1	5	1.00
22	1	1	1	1	1	5	1.00
23	1	1	1	1	1	5	1.00
24	1	1	1	1	1	5	1.00
25	1	1	1	1	1	5	1.00
26	1	1	1	1	1	5	1.00

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
27	1	1	1	1	1	5	1.00
28	1	1	1	1	1	5	1.00
29	1	1	1	1	1	5	1.00
30	1	1	1	1	1	5	1.00
31	1	1	1	1	1	5	1.00
32	1	1	1	0	1	4	0.80
33	1	1	1	-1	1	3	0.60
34	1	1	1	-1	1	3	0.60
S-CVI/AVE							0.95
S-CVI/UA							0.82

ส่วนที่ 5 ด้านความผูกพันและการยอมรับ

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	0	1	4	0.80
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	-1	1	3	0.60

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	-1	1	3	0.60
S-CVI/AVE							0.92
S-CVI/UA							0.77

ส่วนที่ 6 ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	1	1	1	-1	1	3	0.60
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	-1	1	3	0.60
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	1	0	4	0.80
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	0	4	0.80
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	0	1	1	4	0.80
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	1	1	1	5	1.00
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	1	1	5	1.00
18	1	1	1	1	1	5	1.00
19	1	1	1	1	1	5	1.00

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
20	1	1	1	1	1	5	1.00
21	1	1	1	1	1	5	1.00
22	1	1	1	1	1	5	1.00
23	1	1	1	1	1	5	1.00
24	1	1	1	1	1	5	1.00
25	1	1	1	1	1	5	1.00
S-CVI/AVE							0.94
S-CVI/UA							0.80

ส่วนที่ 7 ด้านการประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1.00
2	0	1	1	1	1	4	0.80
3	1	1	1	1	1	5	1.00
4	1	1	1	1	1	5	1.00
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	1	5	1.00
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	0	1	1	1	1	4	0.80

รายชื่อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					จำนวนข้อที่สอดคล้อง	ค่า I-CVI
	1	2	3	4	5		
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	1	1	5	1.00
18	1	1	1	1	1	5	1.00
19	1	1	1	1	1	5	1.00
20	1	1	1	1	1	5	1.00
21	1	1	1	1	1	5	1.00
S-CVI/AVE							0.98
S-CVI/UA							0.90

ภาคผนวก ง

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแบบการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชน
ประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ
โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.96	0.77
2. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน	3.84	0.72
3. การทำงานเป็นทีม	3.93	0.67
4. การจูงใจในการทำงาน	3.68	0.60
5. ความผูกพันและการยอมรับ	4.15	0.67
6. การนำนโยบายไปปฏิบัติ	3.94	0.68
7. ประสิทธิภาพขององค์กร	4.05	0.66

จากตาราง 17 แสดงระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จากการประเมินด้วยแบบสอบถามมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (Likert) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย พบว่า
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับความร่วมมือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ
3.94

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียน
เอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้าน ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้	4.05	.920
2. ผู้บริหารกล้าคิดและกล้าตัดสินใจทำสิ่งใหม่ๆ	4.12	.952
3. ผู้บริหารระบุเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน	4.02	.914

ตาราง 18 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
4. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในทุกสถานการณ์	3.85	.970
5. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในที่ทำงาน	3.88	.992
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของงาน	4.11	.992
7. ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	4.04	.949
8. ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่าบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาและเอาชนะอุปสรรคที่เกิดได้ด้วยตนเอง	3.93	0.872
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน	3.95	.935
10. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาทางแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน	4.07	.920
11. ผู้บริหารให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและวิธีแก้ไขปัญหา	4.01	.905
12. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรหาแนวทางปฏิบัติและวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา	4.05	.859
13. ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	3.69	.881
14. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรแต่ละคนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.78	.943
15. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ ความถนัด และความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	4.03	.859
16. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล	3.84	.969
ภาพรวม	3.96	0.77

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียน
เอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วม
ของบุคลากร

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.97	0.84
2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดรายละเอียดหรือวิธีการดำเนินงานของโรงเรียน	3.89	0.88
3. บุคลากรได้ร่วมวางแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน	3.95	0.90
4. บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน (Action Plan)	3.97	0.89
5. บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.85	0.91
6. บุคลากรได้เข้าร่วมในโครงการ กิจกรรมของโรงเรียน	3.88	0.85
7. บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	3.51	1.01
8. บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	3.47	1.01
9. บุคลากรได้รับประโยชน์จากการนำแผนการดำเนินงานไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	3.95	0.85
10. บุคลากรได้รับความรู้และทักษะมาใช้ในการสร้างผลงานที่ดี และได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ	3.83	0.86
11. บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาตนเอง และกลุ่มงานของตนเองได้มากขึ้น	3.88	0.90

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
12. การทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.92	0.89
13. บุคลากร ได้ติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่เสมอ	3.78	0.91
14. บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน และหากพบปัญหา ก็จะนำปัญหานั้นไปปรับปรุง	3.76	0.85
15. บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนให้ตรงตามวัตถุประสงค์	3.95	0.85
16. บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน โครงการของโรงเรียน	3.92	0.83
ภาพรวม	3.84	0.72

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านการทำงานเป็นทีม

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีม	4.00	0.84
2. ผู้นำทีมไว้วางใจและให้อำนาจในการตัดสินใจ	3.92	0.83
3. สมาชิกในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.87	0.82
4. การประเมินผลงานดูจากการทำงานเป็นหลัก	3.85	0.80
5. สมาชิกในทีมยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมได้	3.93	0.79
6. งานมีความสำคัญ ท้าทายต่อความสามารถ	3.91	0.80

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
7. งานที่มอบหมายมีลักษณะครอบคลุมหลายด้าน	3.98	0.76
8. สมาชิกในทีมมีความเหมาะสมกับภารกิจของงาน	3.98	0.83
9. สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	3.89	0.79
10. สมาชิกในทีมมีความสามารถหลากหลายในการทำงาน	3.82	0.80
11. ทีมงานมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.83	0.82
12. สมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.09	2.28
13. งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของสมาชิกในทีม	3.91	0.82
14. สมาชิกในทีมได้ใช้ทักษะความสามารถได้อย่างเต็มที่กับงานที่ทำ	3.97	0.79
15. สมาชิกในทีมเข้าใจเป้าหมายของทีมงานตรงกัน	3.85	0.79
16. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	3.95	0.80
17. ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.96	0.82
18. เป้าหมายของทีมงานส่งเสริมให้เกิดการทำงานโดยไม่มี ความขัดแย้ง	4.00	0.78
ภาพรวม	3.93	0.67

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านการจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. การได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมต่อภาระงานที่ รับผิดชอบ	3.60	0.98
2. การได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ ความรู้และความสามารถ	3.63	1.01

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
3. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานเดียวกันในองค์กรอื่น	3.56	1.03
4. ค่าตอบแทนที่ได้รับทำให้ท่านมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้กับองค์กรมากขึ้น	3.70	0.99
5. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัย	3.98	0.87
6. มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานอย่างเพียงพอ	3.83	0.88
7. มีการจัดหน่วยงานที่มีการแบ่งสัดส่วนพื้นที่อย่างเหมาะสม ปลอดภัย และใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่	4.15	0.80
8. ระบบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้	3.65	0.98
9. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.82	0.90
10. การได้รับมอบหมายงานที่แสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพ	3.76	0.87
11. มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรสามารถให้ความมั่นคงในงานในระยะยาวให้กับท่านได้	3.82	0.87
12. มีความเชื่อมั่นในความสำเร็จขององค์กร	3.98	0.87
13. การได้รับโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ อยู่เสมอ	3.95	0.96
14. การได้รับโอกาสในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้	3.85	0.99
15. การพยายามเพิ่มพูนความรู้และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ	4.01	0.72
16. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.94	0.70
17. พยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.09	0.71

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
18. มีความรู้สึกทำทนายในการได้ทำงานที่ต้องใช้ ความสามารถมากขึ้น	4.02	0.75
19. การขอคำแนะนำหรือการปรึกษาจากหัวหน้างานได้ ทันทีที่ประสบปัญหาจากการปฏิบัติงาน	3.99	0.78
20. ได้รับความนับถือและไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.73
21. มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.92	0.78
22. หากบุคลากรทำงานผิดพลาด หัวหน้างานจะยังคงให้ โอกาสบุคลากรปรับปรุงข้อผิดพลาดนั้น	4.04	0.79
23. มีการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะร่วมกัน	3.89	0.82
24. ให้เกียรติและเคารพสิทธิส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน	4.02	0.80
25. ไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ของเพื่อนร่วมงาน	3.98	0.79
26. การได้รับอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.97	0.81
27. องค์กรให้ความเคารพต่อสิทธิส่วนบุคคลของ บุคลากร	3.96	0.76
28. สามารถจัดสรรเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวได้ อย่างเหมาะสม	3.81	0.82
29. ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบยังทำให้ท่านมีเวลาส่วนตัว	3.68	0.93
30. ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมต่อการ ทำงานในแต่ละวัน	3.76	0.87
31. งานที่ได้รับมอบหมายเป็นสิ่งสำคัญต่อสังคม	4.01	0.81
32. งานที่ได้รับมอบหมายมีประโยชน์สามารถช่วยเหลือ และพัฒนาสังคม	4.07	0.80
33. รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม	4.16	0.78
ภาพรวม	3.68	0.60

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียน
เอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านความผูกพัน
และการยอมรับ

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. ให้การยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	4.04	0.81
2. การบอกกล่าวให้บุคคลอื่นทราบถึงความภาคภูมิใจในองค์กร	4.07	0.85
3. มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.10	0.82
4. ความมีชื่อเสียงขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป	4.06	0.85
5. หุ่นกำลังความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ	4.23	0.77
6. มาปฏิบัติงานอย่างตรงต่อเวลาเสมอ	4.23	0.81
7. แสดงออกด้วยพฤติกรรมองค์กรที่ดีเพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน คนอื่นๆ	4.15	0.79
8. ศึกษาหาความรู้เพื่อนำมาใช้พัฒนางานอยู่เสมอ	4.09	0.70
9. มีความเต็มใจสละเวลาส่วนตัวให้กับการทำงาน	4.16	0.76
10. ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ให้นานที่สุด	4.11	0.87
11. มีความยินดีที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด	4.29	0.69
12. มีความรู้สึกรักและผูกพันในงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้	4.17	0.83
13. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน	4.23	0.79
ภาพรวม	4.15	0.67

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียน
เอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านการนำ
นโยบายไปปฏิบัติ

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. กำหนดนโยบายและวางแผนจัดการเรียนการสอน	4.01	0.82
2. จัดทำหรือการปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษา	3.99	0.87
3. นิเทศภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	4.05	0.77
4. กำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และรายงานผล การ ประกันคุณภาพการศึกษา	4.03	0.76
5. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการ สอน	4.08	0.78
6. จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.03	0.83
7. สนับสนุนผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีส่วนร่วม	3.92	0.84
8. จัดทำแผนงบประมาณตามแผนงาน โครงการ	4.00	0.86
9. จัดสรรงบประมาณของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.90	0.90
10. จัดหางบประมาณภายนอกเพื่อพัฒนาโรงเรียน	3.71	0.91
11. ระดมสรรพกำลังจากชุมชน ท้องถิ่น มาใช้บริหารจัดการ การศึกษา	3.73	0.89
12. วางแผน ควบคุม กำกับ ติดตามการใช้งบประมาณ	3.89	0.85
13. จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา	3.87	0.85
14. กำหนดขั้นตอนในการพัฒนา กำกับติดตาม ดูแลนิเทศการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	3.90	0.80
15. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.95	0.80
16. ส่งเสริมให้บุคลากร มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และนำมา ใช้ให้เกิดประโยชน์	4.01	0.86
17. จัดสรรสวัสดิการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่บุคลากรใน โรงเรียน	3.75	1.02

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
18. กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.97	0.85
19. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา	4.02	0.83
20. สนับสนุนให้สถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3.98	0.80
21. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริการการศึกษา	3.97	0.83
22. ให้สถานศึกษามีการประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน	3.93	0.84
23. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา	4.00	0.81
24. นำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาการศึกษา	3.98	0.82
25. ให้ชุมชนเข้ามาใช้ประโยชน์ในโรงเรียนและร่วมพัฒนาการศึกษา	3.87	0.85
ภาพรวม	3.94	0.68

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ด้านประสิทธิผลขององค์กร

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
1. นักเรียนสามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	4.02	0.81
2. มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4.11	0.83
3. นักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนภายนอกโรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมา	4.13	0.83

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
4. กิจกรรมการเรียนการสอนของครูฝึกให้ผู้เรียนสามารถ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง	4.02	0.82
5. ครูประเมินผลการเรียนของนักเรียนตามสภาพที่แท้จริง ของผู้เรียน โดยใช้วิธีที่หลากหลาย	4.08	0.80
6. มีการพัฒนาความมีระเบียบวินัยของนักเรียนสอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา	4.08	0.75
7. มีการพัฒนาความมีคุณธรรมของนักเรียนสอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา	4.13	0.75
8. มีการพัฒนาความประพฤติของนักเรียนสอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา	4.08	0.75
9. มีการพัฒนาระบบการจัดการการเรียนการสอนของ โรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง และ มาตรฐานการศึกษา	4.07	0.74
10. นักเรียนให้ความสนใจ โดยมีความกระตือรือร้นต่อ การศึกษา จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอก ห้องเรียน	4.02	0.78
11. จัดกิจกรรม ชุมชน ชมรม กลุ่มสนใจอย่างเพียงพอต่อความ ต้องการของนักเรียน	4.01	0.79
12. โรงเรียนมีวิธีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์เพื่อ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	4.07	0.77
13. คุรุปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	4.09	0.75
14. ปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ขึ้น ใช้ในการเรียนการสอน	4.09	0.76
15. นำผลการทดสอบของนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน หรือจัด โครงการ หรือจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	4.09	0.75

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.
16. ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร	4.04	0.77
17. โรงเรียนมีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	4.03	0.79
18. มีความร่วมมือจากทุกส่วนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยความสามัคคี	4.03	0.79
19. ผู้บริหารโรงเรียนนำความคิดเห็นของผู้ปกครอง และชุมชนมาพัฒนาโรงเรียน	4.07	0.79
20. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้	3.87	0.95
21. คำสั่งถึงความต้องการของชุมชนเป็นหลักในการบริหารโรงเรียน	3.91	0.84
ภาพรวม	4.05	0.66

จากตาราง 17 – 24 แสดงระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จากการประเมินด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) พบว่ากลุ่มตัวอย่างความคิดเห็นต่อระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดมีค่าอยู่ในระดับมาก และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 จากผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เมื่อพิจารณาประกอบกับค่าเฉลี่ยแสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย จึงกล่าวได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรสังเกตได้พบว่าตัวแปรด้านความผูกพัน และการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.15 รองลงมาคือ ตัวแปรด้านประสิทธิภาพขององค์กร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การนำนโยบายไปปฏิบัติ แรงจูงใจในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยคือ 4.04, 3.96, 3.93, 3.93, 3.89 และ 3.84

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล				
5	ธำรงวัฒนา พัฒนา เขาวงกต	ผู้รับใบอนุญาต	ดร.พรรณี วัฒนายากร	หาดใหญ่	สงขลา	244215	
		ผู้จัดการ	หม่อมหลวงหทัยชนก วัฒนายากร				
		ผู้อำนวยการ	นายภิชโย วัฒนายากร				
6	ทวีรัตน์	ผู้รับใบอนุญาต	นางดวงรัตน์ จันทกาญจน์	หาดใหญ่	สงขลา	210616	
		ผู้จัดการ	นายณัฐกร แซ่มเกษม				
		ผู้อำนวยการ	นางสีกัดพันธ์ ส่งวิสุทธิ				
7	ทิพรัตน์วิทยาคาร	ผู้รับใบอนุญาต	นายวิรัช จันท์เกิด	หาดใหญ่	สงขลา	255288	
		ผู้จัดการ	นายวิรัช จันท์เกิด				
		ผู้อำนวยการ	นางกนกวรรณ ศรีประยูร				
8	เทพอำนวยหาดใหญ่	ผู้รับใบอนุญาต	นายชาญชัย เกียรติขจรยง	หาดใหญ่	สงขลา	252838	
		ผู้จัดการ	นางสมจิตร บุญวรรณ				
		ผู้อำนวยการ	นายกิตติพัฒน์ ตันตระกูลรุ่งโรจน์				
9	ธิดานุเคราะห์	ผู้รับใบอนุญาต	นางสาวอมรินทร์ ฤทัยคงถาวร	หาดใหญ่	สงขลา	232052	
		ผู้จัดการ	นางสาวกรรณาภรณ์ โสทน				
		ผู้อำนวยการ	นางสาวศรีสุดา สุทธิรัตนกร				

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล				
15	ศรีนครมุนินิธิ	ผู้รับใบอนุญาต	ผศ.ดร.ศักดิ์ชัย ปรีชาวีรกุล	หาดใหญ่	สงขลา	356393-4	
		ผู้จัดการ	ผศ.ดร.ศักดิ์ชัย ปรีชาวีรกุล			fax 261339	เตรียม อ. - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นางสุภาณี สวาทะสุข				
16	ศรีสว่างวงศ์	ผู้รับใบอนุญาต	นางพยอม สารานนท์	หาดใหญ่	สงขลา	234278	
		ผู้จัดการ	นายพีรพงษ์ สารานนท์			366765	เตรียม อ. - ป.6
		ผู้อำนวยการ	นายวิวัฒน์ไชย สุนทรวิภาค			fax 366601	
17	สมัชศึกษา	ผู้รับใบอนุญาต	นายณรงค์ศักดิ์ สุริยะโชติ	หาดใหญ่	สงขลา	344306	
		ผู้จัดการ	นางประภากร สุริยะโชติ			fax 555305	เตรียม อ. - ป.6
		ผู้อำนวยการ	นางสาวรัศมิ์ดมา ทองพราว				
18	สวัสดิ์บวร	ผู้รับใบอนุญาต	นางวราภรณ์ หนูสังข์	หาดใหญ่	สงขลา	426063	
		ผู้จัดการ	นางสาวกานดา อินทบวร			580658	อ.1 - ป.6
		ผู้อำนวยการ	นายขงยุทธ์ คชศิริ			fax 426063	
19	สหศาสตร์วิทยาการ	ผู้รับใบอนุญาต	นางบงกชกาญจน์ พัชรพล	หาดใหญ่	สงขลา	257756-7	
		ผู้จัดการ	นายปองการ อินทฤทธิ์			fax 255811	เตรียม อ. - ม.3
		ผู้อำนวยการ	นางบงกชกาญจน์ พัชรพล				

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล				
25	เตรียมบัณฑิตพิชชาลัย	ผู้รับใบอนุญาต	นางสาวภักชนิทร สัตยารักษ์	หาดใหญ่	สงขลา	425247-8	
		ผู้จัดการ	นายธารพรพร สัตยารักษ์				
		ผู้อำนวยการ	นางสาวรัศมีมาน สัตยารักษ์				
26	อนุบาลนครหาดใหญ่ (นะ สุวรรณวงศ์)	ผู้รับใบอนุญาต	นายเกร่ง สุวรรณวงศ์	หาดใหญ่	สงขลา	464343-4	
		ผู้จัดการ	นางสาวปิยะธิดา สุวรรณวงศ์				
		ผู้อำนวยการ	นายไพโรจน์ ชูช่วย				
27	หาดใหญ่วิทยาคาร	ผู้รับใบอนุญาต	นายวิจิต อูศมา	หาดใหญ่	สงขลา	240222	
		ผู้จัดการ	นายอนันต์ แสงอารี				
		ผู้อำนวยการ	นายชูฟยาน ชุน				
28	บำรุงศึกษา	ผู้รับใบอนุญาต	นายคลเลาะ เบ็ญหมาน	หาดใหญ่	สงขลา	085-8972964	ม.1 - ม.3
		ผู้จัดการ	นายคลเลาะ เบ็ญหมาน				
		ผู้อำนวยการ	นางสุไรยา เหมมัน				

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน	
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล					
29	อักษรศิริ	ผู้รับใบอนุญาต	นางสาวศรินรักษ์ ดิษยะศริน	หาดใหญ่	สงขลา	536302		
		ผู้จัดการ	นางสาวศรินรักษ์ ดิษยะศริน				อ.1 - ม.6	
		ผู้อำนวยการ	นางสุภัทรมิตย์ พลเพชร					
30	सानฝันปันรักมูลนิธิ	ผู้รับใบอนุญาต	นายพงษ์ศักดิ์ ไวกุล	หาดใหญ่	สงขลา	090-9058408		
		ผู้จัดการ	นางสาวรัถยา อาษานอก				อ.1 - ป.2	
		ผู้อำนวยการ						
31	พัฒนาการศึกษา	ผู้รับใบอนุญาต	นายแสละ หมัดอะคัม	หาดใหญ่	สงขลา	434795		
		ผู้จัดการ	นายพิศุทธิ์ หะยีอิบรือหม				ม.1 - ม.6	
		ผู้อำนวยการ	นายแสละ หมัดอะคัม					
32	มอ.วิทยานุสรณ์	ผู้รับใบอนุญาต	รศ.วรัญ ตันชัยสวัสดิ์	หาดใหญ่	สงขลา	201628		
		ผู้จัดการ	รศ.ดร.ธวัช ชิตตระการ				fax 201629	ม.1 - ม.6
		ผู้อำนวยการ	รศ.วรัญ ตันชัยสวัสดิ์					
33	พลวิทยา ระบบสองภาษา	ผู้รับใบอนุญาต	นางอมพิชา จิตต์เสนา	หาดใหญ่	สงขลา	257555		
		ผู้จัดการ	นางอมพิชา จิตต์เสนา				fax 252911	อ.1 - ป.6
		ผู้อำนวยการ	นางสาวสุภารัตน์ ยี่แป้น					

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล				
34	เจริญศึกษา	ผู้รับใบอนุญาต	นายอะหมัด เบ็ญนุ้ย	หาดใหญ่	สงขลา	080-3942192	
		ผู้จัดการ	นายอับดุลเลาะห์ดัม หมัดอะคัม				อ.1 - ม.3
		ผู้อำนวยการ	นางนุเราะห์ เจะโซะ				
35	ท่าใหญ่วิทยา	ผู้รับใบอนุญาต	นายมุหัมหมัด เบ็ญนุ้ย	หาดใหญ่	สงขลา	552586	
		ผู้จัดการ	นายมุหัมหมัด เบ็ญนุ้ย				อ.1 - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นางนุฮา หวันอาห์ลี				
36	ธรรมศึกษามูลนิธิ	ผู้รับใบอนุญาต	นายยะโก๊บ หะยีหมัด	หาดใหญ่	สงขลา	255615	
		ผู้จัดการ	นายอนุชา หะยีหมัด			fax 256615	อ.1 - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นายกอเล็ม เก็มเหล็ม				
37	ส่งเสริมวิทยามูลนิธิ	ผู้รับใบอนุญาต	นายยะยา ศรีอาหมัด	หาดใหญ่	สงขลา	802147	
		ผู้จัดการ	นายวอซัลลี ศรีอาหมัด			fax 802147	ม.1 - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นายนิรัญ สายสะอิด				
38	ส่งเสริมศาสนาวិทยา มูลนิธิ	ผู้รับใบอนุญาต	นายราชิต หวันละเบ๊ะ	หาดใหญ่	สงขลา	211607	
		ผู้จัดการ	นายวิจิตร สายสหัส			fax 212667	อ.1 - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นางสาระ หวันละเบ๊ะ				

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน		
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล						
39	กัลยาณชนรังสรรค์ มัสยิด บ้านเหนือ	ผู้รับใบอนุญาต	ดร.วิสุทธิ์ บิลล่าเต๊ะ	หาดใหญ่	สงขลา	256524			
		ผู้จัดการ	นางสาวลักขณา บินล่าเต๊ะ					fax 256524	เตรียม อ. - ม.1
		ผู้อำนวยการ	นางสาวปณิธาน หมัดหมัด					086-9648433	
40	พะดงวิทยามูลนิธิ	ผู้รับใบอนุญาต	นายอิสระ ปัญญาชนิด	หาดใหญ่	สงขลา	471596-7			
		ผู้จัดการ	นายประยุทธ กาญจนแก้ว					fax 471596	เตรียม อ. - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นายเมธี เกิดแสงสุริยงค์						
41	สมานคุณวิทยาทาน	ผู้รับใบอนุญาต	พระศรีรัตนวิมล กุมบุรี	หาดใหญ่	สงขลา	257131 ต่อ 11			
		ผู้จัดการ	นายพิพัฒน์ เสนาพิทักษ์กุล					fax 254600	อ.1 - ม.3
		ผู้อำนวยการ	นายพิพัฒน์ เสนาพิทักษ์กุล						
42	การศึกษาคนตาทอดธรรม สากลหาดใหญ่	ผู้รับใบอนุญาต	นายจักรกริสน์ กนกกัณทพงษ์	หาดใหญ่	สงขลา	384455			
		ผู้จัดการ	นายสุกษัย ยี้อเหล๊ะ					fax 384457	อ.1 - ม.3
		ผู้อำนวยการ	นายเวอรวงศ์ สาและ						

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน		
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล						
43	จิราภรณ์	ผู้รับใบอนุญาต	ค.ต.นพ แจ่มจันทา	รัตภูมิ	สงขลา	260645			
		ผู้จัดการ	นางจินตนา แจ่มจันทา					388633	อ.1 - ป.6
		ผู้อำนวยการ	นายวรุฒม์ เสริมศรี						
44	วิทยาสรรค์ศึกษา	ผู้รับใบอนุญาต	นายสัน สันนะกิจ	รัตภูมิ	สงขลา	584189			
		ผู้จัดการ	นายทิฆาภรณ์ จินดา					fax 584189	ม.1 - ม.3
		ผู้อำนวยการ	นายทิฆาภรณ์ จินดา						
45	สตรีศึกษา	ผู้รับใบอนุญาต	นายหมัดอาหลี หมัดอาดัม	รัตภูมิ	สงขลา	388001			
		ผู้จัดการ	นายหมัดอาหลี หมัดอาดัม					อ.1 - ม.6	
		ผู้อำนวยการ	นายฮารุน แชะอาหลี						
46	อนุบาลกิตติเวศม์	ผู้รับใบอนุญาต	นายประกาศิต กิตติลาโก	รัตภูมิ	สงขลา	386379			
		ผู้จัดการ	นายประกาศิต กิตติลาโก					fax 386379	อ.1 - ป.6
		ผู้อำนวยการ	นางสุนีย์ กิตติลาโก						
47	เจริญรัตน์ศึกษาวัฒนา	ผู้รับใบอนุญาต	นายอนุวัช แก้วสว่าง	รัตภูมิ	สงขลา	388888			
		ผู้จัดการ	นางนิตา แก้วสว่าง					fax 388855 ต่อ 11	เตรียม อ. -ป.6
		ผู้อำนวยการ	นายอนุวัช แก้วสว่าง						

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล				
48	แสงศรีทธา	ผู้รับใบอนุญาต	นายชำนาญ หะยีหมัด	รัตภูมิ	สงขลา	081-5415834	
		ผู้จัดการ	นายกามาน หะยีหมัด			081-6093413	อ.1 - ป.3
		ผู้อำนวยการ	นางญาณี ส้วนประเสริฐ				
49	อนุบาลวลัยพร	ผู้รับใบอนุญาต	นางวลัย ชนานุสนธิ์	ควนเนียง	สงขลา	386024	
		ผู้จัดการ	นางสาวฉนิชชา ชนานุสนธิ์				เตรียม อ. - ป.6
		ผู้อำนวยการ	นายนริศ ชนานุสนธิ์				
50	อนุบาลสุพัตรา	ผู้รับใบอนุญาต	นายมานพ วรรณกุล	ควนเนียง	สงขลา	074-386435	
		ผู้จัดการ	นางพรเพ็ญ เนียมสวัสดิ์			fax 386428	อ.1 - อ.3
		ผู้อำนวยการ	นางสุภัทร วรรณกุล				
51	ป่าเรียนวิทยา	ผู้รับใบอนุญาต	นายจรัส บ่าวเบ็ญหมัด	บางกล่ำ	สงขลา	554035	
		ผู้จัดการ	นางสุไรยา เหมมัน			080-5241850	ม.1 - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นายฮาวารี หล้าเป็นสะ				
52	แสงใหม่วิทยา	ผู้รับใบอนุญาต	นายอิสมาแอล หมัดสะอึ	บางกล่ำ	สงขลา	081-9699084	
		ผู้จัดการ	นางสาวเมญาวีร์ เบ็ญสะอึ				ม.1 - ม.3
		ผู้อำนวยการ	นายประสิทธิ์ บุญเกษม				

ที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร		อำเภอ	จังหวัด	โทรศัพท์ ร.ร. (074)	ระดับการศึกษา ที่เปิดสอน
		ตำแหน่ง	ชื่อ - สกุล				
53	พัฒนาวิทย์มูลนิธิ	ผู้รับใบอนุญาต	นายอุมา หวันตะหา	บางกล้า	สงขลา	384081	
		ผู้จัดการ	นายอุมา หวันตะหา			fax 384082	ม.1 - ม.6
		ผู้อำนวยการ	นายก่อเหล็ก ราชภักดี				

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นายไกรภร วงศ์พรีด	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5710521506	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2540
ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2551
ประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2553

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

อาจารย์ฝ่ายแผนงานและหลักสูตร สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

การนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมวิชาการ

การประชุมวิชาการระดับชาติ ด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 10 “NCAM 2018 (Theme) Emerging Trends in Business and Management” มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.