บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ได้แบ่งเนื้อหาในการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ
   1.1 ความหมายของผู้นำ
   1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
   1.3 ความหมายของผู้นำทางวิชาการ
   1.4 ความหมายของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ
   1.5 พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
   2.1 ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน
   2.2 ลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิผล
   2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร
3. สำนักงานเขตพื้นที่พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
   3.1 ภารกิจ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
   3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ
   4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
5. สรุปหลักการแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสู่กรอบการวิจัย

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักทฤษฎีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ต่าง ๆ มากมายหลายทัศนะ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 223) กล่าวว่า ผู้นำคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน

อรุณ รักธรรม (2522 : 187) ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

ภิญโญ สาธร (2526 : 259) ให้ความหมายผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของคนอื่น

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two way process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ทั้ง ๆ ที่ไม่อำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 95) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของบุคคลอื่นมากกว่าคนอื่นๆในกลุ่มหรือในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ อาจเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า เพราะใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจเป็นผู้ได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

อุทัย หิรัญโต (2524 : 11) กล่าวว่า ผู้นำก็คือ ผู้ที่ใช้อำนาจในแง่ของความสามารถที่จะเป็นใหญ่เหนือบุคคลอื่น การเป็นผู้นำมีอยู่หลายประเภทด้วยกัน โดยพิจารณาถึงความดีเด่นเฉพาะตัวของบุคคลว่าเป็นผู้นำประเภทใดและผู้นำทุกประเภทต้องเป็นผู้สามารถใช้อิทธิพลดึงดูดใจให้คนยินยอมพร้อมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำกิจกรรม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 82) สรุปว่าผู้นำอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ได้ ซึ่งจะเป็นได้ทั้งผู้นำที่เป็นทางการกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ลักษณะเด่นของผู้นำคือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือบุคคลอื่น ในการดำเนินงานขององค์กรใดองค์กร

หนึ่งอาจจะมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารเสมอไป ดังนั้นผู้นำกับผู้บริหารอาจจะเป็นคนเดียวกันในหน่วยงานหรือคนละคนก็ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่า ประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำ ได้แก่ การเป็นหัวหน้าของหน่วยงาน การเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา การเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มในการดำเนินการขององค์กร การเป็นบุคคลที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของบุคคลอื่น การเป็นผู้ที่มีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งสามารถโน้มนำ จูงใจ และริเริ่มให้คนในกลุ่มปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและมีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรืออาจผิดเป้าหมายที่กำหนดได้ นักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

สงวน ช้างฉัตร (2541 : 174) มีความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำ ไว้ 2 ประการ คือ

1. การมุ่งงานเป็นหน้าที่ในการกำหนดกิจกรรมการทำงานและจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
2. การมุ่งคนเป็นการกำหนดกระบวนการกลุ่มและสนับสนุนกระบวนการกลุ่มรวมทั้งความต้องการของบุคคล

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 215) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่า ไม่ว่าหัวหน้าจะเป็นผู้นำแบบใด หน้าที่ในฐานะการเป็นผู้นำโดยทั่วไปควรมีดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร
2. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน
4. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตนเอง

ธิดา พาหอม (2544 : 112-113) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำมี 9 ประการ คือ

1. การริเริ่มงานของกลุ่ม เป็นบทบาทที่สำคัญโดยการเสนอแนะความคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ กระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นของตนเองโดยทั่วถึงกัน
2. การชักนำ คือ ผู้นำมีหน้าที่ชักจูงสมาชิกในกลุ่มให้มีความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น สนับสนุนสมาชิกที่มีความคิดริเริ่มให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่

371.201
ศ 232 ก
2548

3. ภราดรภาพ มีความเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไปในกลุ่ม

4. การจัดระบบ ผู้นำที่มีการวางแผนและจัดระบบของงานและกิจกรรมทั้งหลายสำหรับสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม

5. ควบคุม ผู้นำมีหน้าที่ในการตั้งข้อสังเกตและควบคุมพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในกลุ่ม

6. ชี้แนะ ผู้นำมีหน้าที่แนะนำแนวทางในการทำงานของสมาชิกโดยแสดงให้เห็นว่าวิธีใดเป็นวิธีทำงานที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมเพราะเหตุใด

7. เน้นผลที่เกิดขึ้น ผู้นำมีหน้าที่ในการกระตุ้นให้สมาชิกทำงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างสรรผลที่เกิดขึ้นให้ดีที่สุด

8. บูรณาการ ผู้นำมีหน้าที่สร้างมิตรสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก เน้นทางด้านการร่วมมือ และลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

9. บทบาทในการจัดระบบวิธีการสื่อสารที่ถูกต้อง คือ ให้มีการสื่อสารในกลุ่มทั้ง 2 ระบบ คือ สื่อสารในทางลง กล่าวคือให้ข่าวสารหรือข้อมูลจากข้างบนลงข้างล่าง กับการสื่อสารในทางขึ้น กล่าวคือการรายงานผลงานของกลุ่มจากสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้ผู้นำได้ทราบ

สมยศ นาวีการ (2544 : 145-145) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำว่า เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของการบริหาร หน้าที่ของผู้นำจะเฉพาะด้านหรือมองเห็นได้มากกว่าหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่ของเขาได้ดีแค่ไหนสามารถมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้นำได้แก่

1. การชี้ขาด เพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก

2. การเสนอแนะ ผู้นำสามารถเสนอความคิดของเขาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้โดยไม่ใช้คำสั่ง

3. การให้เป้าหมาย ในองค์การที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายเหล่านี้ต้องเหมาะสมต่อองค์การและยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายด้วย

4. การกระตุ้น ผู้นำเป็นผู้เริ่มต้นหรือเพิ่มการเคลื่อนไหวในองค์กร

5. การให้ความมั่นคง ผู้นำสามารถให้ความมั่นคงแก่ผู้ตามด้วยการชักพาทัศนคติในทางที่ดีและมองโลกในแง่ดีไว้เมื่อเผชิญกับปัญหา

6. การเป็นตัวแทน ผู้นำเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ขององค์กร

7. การคลใจ ผู้นำมีส่วนคลใจผู้ตามของเขาให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กรอย่างกระตือรือร้น

8. การสรรเสริญ ผู้นำเป็นผู้ที่ต้องยกย่องคุณความดีของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้สมาชิกเห็นว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ การรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติการติดต่อประสานงานทั้งในและนอกองค์กรการอำนวยการ การรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติต่อข้อขัดข้อง

กล่าวโดยสรุป ผู้นำมีหน้าที่ คือ

1. เป็นผู้แทนขององค์กร เช่นการมีหน้าที่ประสานงานทั้งในและนอกองค์กร

2. เป็นผู้บริหารงานองค์กร เช่นการอำนวยการ การรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติต่อข้อขัดข้อง

3. เป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น การทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

1.3 ความหมายของผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ความสามารถและแนวคิดที่มีประโยชน์มาใช้ในการพัฒนาการศึกษา นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

เดอเบวอส (กมลวรรณ ชัยวาณิชศิริ. 2536 : 58 ; อ้างอิงจาก DeBevoise. 1989. **Effective School and Effective Teacher.** p. 21) ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการไว้ว่า การกระทำที่ครูใหญ่แสดงออกหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำในอันที่จะพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียน

วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ (2543 : 35) ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจ ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจ และมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน

เดวิสและโทมัส (Davis and Thomas. 1989 : 21) ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการว่าคือ บทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ เป็นการกระทำของครูใหญ่เป็นบทบาทสำคัญของครูใหญ่ การกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดหมาย การกระทำที่พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจ การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำทางวิชาการ คือการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาการเรียนการสอน สภาพการทำงาน การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อ

นักเรียน

1.4 ความหมายของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

พฤติกรรม หมายถึง การกระทำ หรือการแสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิดและความรู้สึกเพื่อตอบสนองสิ่งเร้า (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 580)

ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาการเรียนการสอน สภาพการทำงาน การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน

พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

สรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การกระทำการแสดงออกของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ในการพัฒนาการเรียนการสอน สภาพการทำงาน การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียน การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน

1.5 พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

กริฟฟิท (ประพันธ์ คูณพงษ์. 2536 : 35-37 ; อ้างอิงจาก Griffiths. 1962. **Organizing Schools for Effective Educaton.** p.172.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความริเริ่ม (As an initiator) ซึ่งได้แก่ การรู้จักวางแผนในหน่วยงานเป็นอย่างดี และการทำงานใหม่ในหน้าที่อย่างเต็มที่

2. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ปรับปรุง (As an improver) ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพ การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจ การแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ

3. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ยอมรับเพื่อนร่วมงาน (As an recognizer) ได้แก่ การให้เกียรติและสนับสนุนความริเริ่ม การยกย่องชมเชย การให้ความสนใจบุคคลและสิ่งต่าง ๆ รอบตัว การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงาน

4. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (As an helper) ได้แก่ การนิเทศผู้ร่วมงานใหม่ การแก้ปัญหาให้บุคคลในหน่วยงาน การสนใจด้านสุขภาพอนามัยและสวัสดิการของสมาชิก

5. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ที่พูดเก่ง (As an effective speaker) ได้แก่ ความสามารถในการพูดจูงใจ การประสานความสัมพันธ์ การสร้างความศรัทธา

6. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As an coordinator) ได้แก่ การรู้จักตนเอง ความไม่ลำเอียง การควบคุมการแสดงออก การมีเหตุผล

7. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As an social man) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าสังคม การรู้จักใช้เวลาที่เหมาะสมในการเข้าสังคม

แคมเบลล์, บริดจ์ และนัสเทรนด์ (Cambell, Bridge, Nustrand. 1977 : 225-227) กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1. ต้องเป็นผู้จัดรูปงาน 2. เป็นผู้สื่อความหมาย 3. เป็นผู้นำทางการศึกษา 4. เป็นผู้บังคับบัญชา

คเนเซวิค (Knezevick. 1984 : 17-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 ประการ คือ 1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง 2. เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ 3. เป็นนักวางแผน 4. เป็นผู้ตัดสินใจ 5. เป็นนักจัดองค์การ 6. เป็นผู้จัดให้มีความเปลี่ยนแปลง 7. เป็นผู้ประสานงาน 8. เป็นผู้สื่อสาร 9. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง 10. เป็นผู้แก้ปัญหา 11. เป็นผู้จัดระบบ 12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน 13. เป็นผู้บริหารบุคคล 14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร 15. เป็นผู้ประเมินผล 16. เป็นประธานในพิธี 17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

เดอเบวอส (วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ. 2543 : 36 ; อ้างอิงจาก DeBevios. 1989. **Effective School and Effective Teacher.** p. 21.) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้ 1. เป็นผู้มีความคิดหรือตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ 2. เป็นผู้บริหารและผู้นำโรงเรียน 3. มุ่งเน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและผลปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

เฮนเคลย์ และคณะ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2532 : 30 ; อ้างอิงจาก Hencley and others. 1970. **The Elementary School Principleship.** p. 79.) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรแสดงบทบาทของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ 1.โปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน 2. บุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คนงานภารโรง การเงินธุรการต่าง ๆ 3.จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อกระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดีสูงสุด 4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5. เป็นผู้นำการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน 6. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ

ทรัสตี (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 62-63 ; อ้างอิงจาก Trusty. 1986. **Administrator Supervisor Career Ladder Orientation Manual.** p.116-117.) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ 1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน 2. ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ 3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียน และห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของโรงเรียนเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา 5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน 6. ส่งเสริมให้ครูได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ 7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน 8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังสูงในด้านมาตรฐานวิชาการ 9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน 10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียน 11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับคณะครูไว้อย่างชัดเจน 12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัยนักเรียน 13. ร่วมมือกับนักเรียนในการนำกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัย 14. ร่วมมือกับคณะครูในการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยนักเรียน 15. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของโรงเรียน 16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม 17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

อับเดน และฮิวส์ (Ubden and Hughes. 1989 : 97-99) เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ดังนี้ 1. การทำงานตามเวลากำหนด 2. การจัดบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน 3. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4. การมีความคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู 5. การทำงานด้านหลักสูตร 6.การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7. การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

บรูคโอเวอร์ (วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ. 2543 : 37-38 ; อ้างอิงจาก Brookover. 1989. **Effective School and Effective Teacher.** p.82-83.) เสนอว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการควรมีพฤติกรรม ดังนี้ 1. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิทางการเรียน 2. มีความคาดหวังในตัวผู้เรียนสูง 3. สังเกตการสอนและให้คำปรึกษาแก่ครู 4. ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครู 5. คำนึงถึงคุณภาพของโรงเรียน

เดวิส และโทมัส (Davis and Thomas. 1989 : 82-83) สรุปว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการดังต่อไปนี้ 1. การเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียน และมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2. มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์

เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3. การให้แรงจูงใจและให้รางวัลแก่บุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ 4. การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5. การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6. การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7. การตรวจสอบการปฏิบัติงานของครู 8. การสังเกตการสอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

เฮค และคณะ (Heck and Others. 1990 : 95) ได้เสนอแนะพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ดังนี้ 1. การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2. การสื่อสารให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 3. การจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู 4. การจัดแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ 5. การนิเทศผลการปฏิบัติงานของครู 6. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 7. การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี่ (วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ. 2543 : 38-41 ; อ้างอิงจาก Hallinger and Murphy. 1985. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principles," p. 221-224.) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 องค์ประกอบ คือ 1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2. การจัดการด้านการเรียนการสอน 3. การส่งเสริมบรรยากาศด้านวิชาการของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the school mission) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบคือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing school goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นต้องชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่วัดได้ นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating school goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งในรูปที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน ฯลฯ และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the instructional program) หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนของครู การเรียนของนักเรียน และการ

ประสานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and evaluation instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนนั้นผู้บริหารจะทำร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งหมายถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน โดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

2.2 การประสานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating curriculum) หมายถึงพฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล จุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียนและคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) ผู้บริหารควรจะใช้ผลคะแนนจากการทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote school climate) บรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐานและเจตคติของบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ทั้งด้านตัวครู นักเรียน และการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting instructional time) เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็ก เด็กที่เรียนซ้ำ รวมทั้งคำขอร้องต่างๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็สามารถเพิ่มเวลาเรียนได้อย่างมีศักยภาพ และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining high visibility) การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นการเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร นักเรียน และครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะได้มีโอกาสสื่อเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนและครู

ทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing incentives for teachers) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้รวมทั้งการให้รางวัล และการให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่ทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting professional development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมขณะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากร และช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and enforcing academic standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูง และมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน และมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้จะแสดงได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6 การจัดให้มีสิ่งที่ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing incentives for learning) การส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการให้รางวัล และการให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงและเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนและโรงเรียนในด้านการให้รางวัล เพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นเมื่อนำมาวิเคราะห์ประเด็นสำคัญและความสอดคล้องของแนวคิดจากนักวิชาการแต่ละท่านให้ไว้ สามารถนำเสนอได้ตามตารางวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 1 วิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของตามแนวคิดของนักวิชาการ

ตัวแปร \ แนวคิดของนักวิชาการ	1. กริฟฟิท	2. แคมเบลและคณะ	3. คนเธวิค	4. เคอเบวอส	5. เฮนเคลย์และคณะ	6. ทรัสตี	7. อับเดนและอิวส์	8. บรูคโอเวอร์	9.เดวิสและโทมัส	10. เฮดและคณะ	11. ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี่
1. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ริเริ่ม	/										
2. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ปรับปรุง	/								/		
3. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ยอมรับผู้ร่วมงาน	/										
4. ผู้บริหาร การศึกษาในฐานะผู้ช่วยเหลือ	/										
5. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ที่พูดเก่ง	/										
6. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี	/		/								
7. ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี	/										
8. ต้องเป็นผู้จัดรูปงาน		/	/								
9. เป็นผู้สื่อความหมาย		/									/
10. เป็นผู้นำทางการศึกษา		/									/
11. เป็นผู้บังคับบัญชา		/									
12. เป็นผู้กำหนดทิศทาง			/								/
13. เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ			/								
14. เป็นนักวางแผน			/								
15. เป็นผู้ตัดสินใจ			/								
16. เป็นนักจัดองค์การ		/	/								
17. เป็นผู้จัดให้มีความเปลี่ยนแปลง			/								
18. เป็นผู้ประสานงาน	/		/								/
19. เป็นผู้สื่อสาร			/							/	/
20. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง			/								
21. เป็นผู้แก้ปัญหา			/		/						

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร \ แนวคิดของนักวิชาการ	1. กริฟฟิท	2. แคมเบลและคณะ	3. คนเซวิค	4. เดอเบวอล	5. เฮนเคลย์และคณะ	6. ทรัสตี	7. อัมเดนและธิวส์	8. บรูโดเอาร์	9.เดวิสและโฟล์ส	10. เฮดและคณะ	11. ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี่
22. เป็นผู้จัดระบบ			/								
23. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน			/								/
24. เป็นผู้บริหารบุคคล			/								
25. เป็นผู้บริหารทรัพยากร			/								
26. เป็นผู้ประเมิน			/								
27. เป็นประธานในพิธี			/								
28. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน			/		/						
29. เป็นผู้ที่ตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จ				/							
30. เป็นผู้บริหารและผู้นำโรงเรียน				/							
31. เป็นผู้มุ่งเน้นกิจกรรมการเรียนการสอน				/							/
32. เป็นผู้นำทางโปรแกรมการศึกษา					/						/
33. เป็นผู้นำทางบุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์					/						
34. เป็นผู้นำด้านการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม					/		/		/		/
35. เป็นผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์			/		/						
36. เป็นผู้นำการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้					/						
37. เป็นผู้นำด้านการพัฒนาทัศนคติของบุคลากร					/						/
38. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายทางวิชาการ						/					/
39. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายทางวิชาการไปปฏิบัติ						/					/
40. เชื่อมั่นว่ากิจกรรมและเป้าหมายสอดคล้องกัน						/					
41.เชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการมาจากการวิจัย						/					
42. วางแผนโครงการทางวิชาการร่วมกับคณะครู						/					

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร \ แนวคิดของนักวิชาการ	1. กริฟฟิท	2. แคมเบลและคณะ	3. คนเชวิด	4. เดอเบวอส	5. เสนเคลย์และคณะ	6. ทรัสตี	7. อัมดานและลิวส์	8. บรูโอเวอร์	9.เดวิสและโทมัส	10. เฮดและคณะ	11. ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี่
43. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ						/					
44. ประเมินโครงการทางวิชาการร่วมกับคณะครู						/					
45. สื่อสารกับบุคลากรด้วยคาดหวังในมาตรฐาน						/					/
46. ให้การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม						/					
47. ให้การสนับสนุนกิจกรรมสร้างเชาว์ปัญญา						/					
48. จัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการไว้ชัดเจน						/					
49. ร่วมมือในการแก้ไขปัญหาวินัยนักเรียน			/			/					
50. ร่วมมือกับนักเรียนนำกฎเกณฑ์มาแก้ปัญหา			/			/					
51. ร่วมมือกับคณะครูนำกฎเกณฑ์มาแก้ปัญหา			/			/					
52. ปฐมนิเทศคณะครูด้านโครงการโรงเรียน						/					
53. ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม						/			/		
54. ช่วยเหลือครูให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ						/		/			/
55. การทำงานตามกำหนดเวลา							/				
56. การจัดบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน					/		/		/	/	/
57. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ							/				/
58. คาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงาน							/				
59. การทำงานด้านหลักสูตร							/				/
60. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ							/				
61. ประเมินผล,ตรวจสอบความก้าวหน้านักเรียน							/			/	/
62. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน								/			/
63. คาดหวังในตัวนักเรียนสูง								/			/

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร \ แนวคิดของนักวิชาการ	1. กริฟฟิท	2. แคมเบลและคณะ	3. คูนเซิค	4. เดอบาวส	5. เฮนเคลย์และคณะ	6. ทรัสตี	7. อับเดนและฮิวส์	8. บรูโอเวอร์	9.เดวิสและโทมัส	10. เฮดและคณะ	11. ฮอลลิงเจอร์และเมอร์ฟี่
64. สังเกตการสอนและให้คำปรึกษาแก่คณะครู								/	/		/
65. สนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครู						/		/			/
66. คำนึงถึงคุณภาพของโรงเรียน								/			
67. การเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียน	/								/		
68. การใช้กลยุทธ์ปรับปรุงโรงเรียน									/		
69. ให้แรงจูงใจ,รางวัลแก่ครูที่ทำงานด้านวิชาการ									/		/
70. การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ									/		
71. ใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์									/		
72. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่					/		/		/		/
73. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของครู						/			/		
74. สังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ								/	/		/
75. การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										/	/
76. การสื่อสารให้ทุกคนทราบในความคาดหวัง		/								/	/
77. การจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู										/	
78. การจัดแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้										/	
79. การนิเทศผลการปฏิบัติงานของครู										/	/
80. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน							/			/	/
81. การจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้					/		/		/	/	/
82. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน		/	/			/				/	/
83. การจัดการด้านการเรียนการสอน		/	/	/	/		/	/	/	/	/
84. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ					/	/	/	/	/	/	/

จากตาราง 1 พบว่า ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของนักวิชาการมีดังนี้ การจัดการด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้น่าอยู่ การจัดบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน การเป็นผู้นำด้านการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การสังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ การสังเกตการสอนและให้คำปรึกษาแก่คณะครู การช่วยเหลือครูให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครู การสื่อสารให้ทุกคนทราบในความคาดหวังการเป็นผู้สื่อสาร การเป็นผู้ประสานงาน เป็นต้น

สรุปเมื่อพิจารณา จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตารางวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3 ประเด็น คือ การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานด้านวิชาการที่โรงเรียนรับผิดชอบและการสร้างความเข้าใจให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ได้แก่

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนหมายถึงการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการ การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของคณะกรรมการวิชาการ การใช้ข้อมูลผลการเรียนในการพัฒนาเป้าหมาย ด้านวิชาการ

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง การประชุมชี้แจงเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียนให้บุคลากรทราบ การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของครูในการพัฒนาด้านวิชาการ การประชาสัมพันธ์แนวปฏิบัติให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริม สนับสนุนการเรียนการสอนของครู การเรียนของนักเรียน การประสานการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน หมายถึง การดูแลส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน เพื่อช่วยให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไปในทิศทางเดียวกัน การประเมินผลการสอนของครูให้เป็นไปตามเป้าหมาย การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู ด้านการเรียนของนักเรียนหลังสังเกตการสอน การบันทึกเพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูว่าสอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการ

2.2 การประสานงานการใช้หลักสูตร หมายถึง การกำหนดตัวบุคคลในการประสาน

การใช้หลักสูตร กิจกรรมนักเรียนมีความสอดคล้องและส่งเสริมการเรียนการสอน การให้ครูมีส่วนร่วมในการคัดเลือกสื่อและอุปกรณ์

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน หมายถึง การพบปะครูเป็นรายบุคคลเพื่อปรึกษาถึงความก้าวหน้าด้านการเรียนของนักเรียน การใช้ผลการทดสอบเพื่อประเมินความก้าวหน้าตามเป้าหมายทางวิชาการ การใช้ผลการทดสอบเพื่อจัดโครงการพิเศษให้เหมาะสมกับนักเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการในโรงเรียน ได้แก่

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน หมายถึง นโยบายห้ามการกระทำที่เป็นการรบกวนขณะที่มีการเรียนการสอน การไม่เรียกนักเรียนมาพบขณะที่มีการเรียนการสอน การตรวจเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อดูว่าครูใช้เวลาในการสอนที่เป็นประโยชน์แก่นักเรียน

3.2 การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด หมายถึง การจัดเวลาให้นักเรียนและครูมีโอกาสพูดคุยปรึกษาหารือกันการให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม การจัดครูสอนแทน

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู หมายถึง การยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่ปฏิบัติงานดีเด่น การส่งเสริมให้ครูได้ใช้ความสามารถและทักษะอย่างเต็มที่ การตอบแทนครูที่มีความสามารถพิเศษด้วยการส่งเสริมพัฒนาตนเองเพื่อเลื่อน ตำแหน่งและให้โอกาสไปฝึกอบรม

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การให้โอกาสครูเข้าอบรมทางวิชาการการเผยแพร่บทความทางวิชาการแก่ครูการให้เวลาครูได้ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเรียนการสอน

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จของนักเรียนตามจุดมุ่งหมายของการสอนอย่างแท้จริง นำผลการประเมินมาตรฐานมาปรับปรุงพัฒนาการ การกำหนดมาตรฐานด้านการเรียนในแต่ละระดับชั้น

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ หมายถึง การยกย่องนักเรียนที่มีผลงานทางวิชาการดี การประกาศเกียรติคุณของนักเรียนที่มีผลงานด้านวิชาการหรือพฤติกรรมในชั้นเรียนดีเด่น การจัดแหล่งเรียนรู้ทั้งในและ นอกโรงเรียนเพื่อเอื้อต่อการเรียน

สรุป จากความหมายของพฤติกรรม ผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน และแนวคิดของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงอาจสรุปได้ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงการกระทำหรือการแสดงออกของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนในการพัฒนาการเรียนการสอน สภาพการทำงาน การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพต่อนักเรียนประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดการ

ด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรเป็นที่รวมของทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นที่รวมของกลุ่มคนที่ปรารถนาที่จะให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จในเวลาที่สมควร การทำงานขององค์กรจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์มากขึ้นทุกที จนเป็นที่ยอมรับกันว่าคนจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์กรในรูปลักษณะต่าง ๆ ในการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไปของคน สิ่งที่น่าสนใจตามมาก็คือ ความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความมีประสิทธิผลขององค์กรนั่นเอง

2.1 ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน

คำว่าประสิทธิผลนั้นมีนักวิชาการสาขาต่างๆให้ความหมายไว้หลายแง่มุม ตัวอย่างที่ ภรณี กีร์ติบุตร (2529 : 2) กล่าวถึง คือ

นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) มีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไรหรือผลการลงทุน (Return of investment) สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตประสิทธิผลมักหมายความถึง คุณภาพ หรือปริมาณการผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการสำหรับนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิผลอาจตีความในรูปจำนวน สิ่งประดิษฐ์ใหม่หรือผลผลิตใหม่ๆขององค์กร สำหรับนักสังคมศาสตร์ มักหมายถึงคุณภาพของชีวิต การทำงาน

แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวความคิดเรื่องประสิทธิผล คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหาร และองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 2)

นักวิชาการที่ศึกษาด้านองค์กรได้ให้ความหมายคำว่า "ประสิทธิผลขององค์กร" ไว้ต่าง ๆ กันหลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

เอตซิโอนี (Etzioni. 1964 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กรสามารถตัดสินได้จากความมากน้อยของการที่องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้

ไพรส์ (Price. 1968 : 1) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จีออโกพอลัส และเทนเนนบอม (Georgopoulos and Tannanbaum. 1975 : 53) มีความเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรในฐานะเป็นระบบของสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ และไม่สร้างความเครียดที่ไม่สมควรให้แก่สมาชิก

ฮอลล์ (Hall. 1987 : 281) เชื่อว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลถ้าสามารถปฏิบัติการได้อย่างดีถึงขนาดที่ต้องการ และผลการปฏิบัติการขององค์กรใกล้เคียงหรือเข้าใกล้กลุ่มมาตรฐานที่ถูกนำไปเปรียบเทียบ หรือประเมินกับเป้าหมายขององค์กร

มอทท์ (อดุลย์ ก้อนทอง. 2538 : 29 ; อ้างอิงจาก Mott. 1972. **The Characteristic of Effective Organization.** p. 20-24.) กล่าวถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการ ยืดหยุ่น และสรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้อย่างดี และความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 373) สรุปว่า ประสิทธิผลขององค์กรโรงเรียนหมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 31) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรหมายถึงการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือคาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิผลนี้ อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานให้ได้ผลสูงสุด

พิทยา บวรวัฒนา (2530 : 68) เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณาว่า องค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์กรที่ตั้งไว้หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 29) กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้จะสามารถทำได้บรรลุความสำเร็จมากเพียงใด

ทองใบ สุดชารี (2543 : 96) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ระดับที่องค์กรได้ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการทำให้บรรลุผล

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผลขององค์กรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีประเด็นสำคัญดังนี้ ความมากน้อยขององค์กรที่บรรลุถึงเป้าหมายได้ ความสามารถที่ดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมาย การที่องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ ความสามารถปฏิบัติการได้อย่างดีถึงขนาดที่ต้องการ เป็นความสามารถในการผลิตการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการความพึงพอใจหรือขวัญของสมาชิกผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพที่องค์การตั้งไว้

ขนาดความสามารถขององค์การในการทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระดับที่องค์กรได้ตระหนักถึงเป้าหมายที่ต้องการทำให้บรรลุ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 ลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิผล

องค์กรที่มีประสิทธิผล เป็นองค์กรที่ถือได้ว่ามีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความเจริญงอกงาม ซึ่งหมายความว่า องค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึงองค์กรที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคลหรือความต้องการของสมาชิกในองค์กรกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักวิชาการจำนวนมากได้พยายามศึกษาถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร มีองค์ประกอบใดขององค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด นักวิชาการได้พยายามค้นหาและเสนอองค์ประกอบหรือเครื่องมือที่สามารถทำให้ความสำคัญในเรื่องวางแผน บางตัวให้ความสำคัญในเรื่องผลผลิตหรือการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ขวัญกำลังใจ ความยืดหยุ่น เพราะฉะนั้นความมีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญของลักษณะองค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร เช่น องค์กรเอกชนมีลักษณะของการค้ากำไร องค์กรที่เป็นส่วนราชการซึ่งไม่สามารถประเมินผลเป็นตัวเลขเหมือนองค์กรเอกชนได้ ก็จะให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว การผสมผสาน หรือการติดต่อสื่อสาร ฯลฯ ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล

มนูญ วงศ์นารี (ลมัย ทองเรือง. 2543 : 40 ; อ้างอิงจาก มนูญ วงศ์นารี. 2523. **ค่านิยมทางการบริหาร.** หน้า. 33.) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติที่ทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร มีเกณฑ์ใช้วินิจฉัยประสิทธิผล ดังนี้ คือ ความร่วมมือช่วยกันทำงานโดยมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความรู้สึกเป็นอิสระในการเสนอข้อคิดเห็นจากความรู้สึกของตนในการแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหานั้นจะเป็นการปฏิบัติที่มุ่งต่อผลอย่างแท้จริง และบรรยากาศการทำงานเป็นแบบให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นไปอย่างอิสระเต็มใจและไม่ถูกบังคับ

ขณะเดียวกัน ยอร์ค (ปัฐมา สิทธิชัย. 2539 : 27 ; อ้างอิงจาก Yorke. 1987. **Higher Education.** p. 3-20.) ได้เขียนบทความ นำเสนอว่าความสำเร็จ (Achievement) นั้น มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าประสิทธิผลเช่นกัน (Effectiveness) และกล่าวว่าวิธีการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร อาจพิจารณาได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

   1.1 ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่เป็นทางการ

1.2 ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

1.3 การได้มาซึ่งทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม

1.4 การให้ความเป็นธรรมแก่สังคม

2. การปฏิบัติงานภายในองค์กร วัดได้จาก

2.1 กระบวนการดำเนินการ

2.2 ความพึงพอใจของสมาชิกองค์กร

กล่าวโดยสรุปลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร สามารถผสมผสานความต้องการของสมาชิกได้

2. การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น

3. ความมีอิสระในการเสนอข้อคิดในการแก้ปัญหา

4. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายนำมาซึ่งผลผลิตที่สูงขององค์กร

2.3 แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

การประเมินประสิทธิผลขององค์กร เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากซับซ้อนในการสร้างแนวคิดที่ถูกต้องเหมาะสม สำหรับในประเทศไทยแล้วยังมีการศึกษาเรื่องนี้กันอยู่น้อยมาก ในส่วนของต่างประเทศนั้น นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีและตัวแบบของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรหลายแนวทางซึ่งมีความแตกต่างกันไปโดยเฉพาะในด้านเกี่ยวกับเกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรมีกว้างขวางมากมาย เช่น ความมีประสิทธิผลของนักวิทยาศาสตร์จะคำนึงในแง่ของการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือนักสังคมวิทยาเห็นว่าความมีประสิทธิผลควรพิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งปรากฏว่าตัวแปรบางตัวขัดแย้งกัน และไม่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กรความหลากหลายเกี่ยวกับเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรนี้ ถือเป็นข้อจำกัดในลักษณะที่ว่ายังไม่มีบรรทัดฐานใดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นที่ยอมรับกันเป็นสากล ยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ว่าแนวความคิดหรือทฤษฎีของใครถูกต้องที่สุด ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะแนวทางทฤษฎีหรือแนวความคิดเหล่านั้น ต่างก็เน้นที่ฐานคติอันเป็นแนวทางที่จะเอื้ออำนวยต่อการสร้างประสิทธิผลขององค์กรด้วยกันทั้งนั้น

อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีองค์กรได้พยายามร่วมกันศึกษา ค้นคว้าเสนอแนวความคิดในการวิเคราะห์วิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรซึ่งสรุปได้ 3 แนวทางที่สำคัญ (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 185-187) คือ แนวทางแรก การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The goal approach) แนวทางที่สอง การประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบทรัพยากร (The system

resource approach) และแนวทางที่สาม การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในแง่หลายเกณฑ์ (The multiple criteria of effectiveness) ซึ่งในที่นี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดในแต่ละแนวทางโดยสังเขปดังนี้

3.2.1 การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในแง่เป้าหมาย

การวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางนี้มีหลักว่า ประสิทธิผลขององค์กรอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร โดยพบว่าตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์บ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์กรนั้น ประกอบด้วย (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 64-65)

3.2.1.1 ความสามารถในการผลิตขององค์กร (Productivity)

3.2.1.2 ความยืดหยุ่นขององค์กร (Flexibility) ในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนอกองค์กร

3.2.1.3 การปราศจากความตึงเครียด (Strain) หรือความขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

แนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรที่เน้นเป้าหมาย แม้ว่าจะเป็นที่นิยมกันมาก แต่ในทางปฏิบัติมีจุดอ่อนหลายประการเช่นเป้าหมายทั่วไปขององค์กรมีความแตกต่างกับเป้าหมายปฏิบัติการองค์กรมักจะมีเป้าหมายหลายเป้าหมายพร้อมๆกันไปและบางครั้งเป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยเฉพาะองค์กรราชการซึ่งไม่มีเป้าหมายจำกัดและไม่หนักแน่น

3.2.2 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร

แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตลอดเวลา ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดขัดข้องจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ในองค์กรทั้งหมด ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดนี้ จะเน้นความสามารถขององค์กรในด้านปัจจัยนำเข้า เช่น คน เงิน ที่จำเป็นในการผลิตและความสามารถขององค์กรในการแปรปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออกตลอดจนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ โดยจะต้องมีการทดแทนและปรับปรุงส่วนต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมเสมอในการปฏิบัติงาน เช่น การให้การฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หรือความสามารถในการสรรหาบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง รวมทั้งความสามารถขององค์กรในการพยากรณ์ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุและสิ่งอื่น ๆ ขององค์กรในอนาคต

ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์กรในแง่ระบบทรัพยากรประเภทต่าง ๆ จึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองข้อเรียกร้องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสภาพการณ์ที่แวดล้อมองค์กรอยู่นั่นเอง องค์กรจะมีประสิทธิผลสูงสุดก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถแสวงหาประโยชน์

สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์จากการได้มา ซึ่งทรัพยากร (Resource procurement) มากที่สุด

นักทฤษฎีองค์กรที่ใช้แนวคิดเกี่ยวกับระบบเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผลขององค์กรมีหลายคน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

พาร์สันส์ (ลมัย ทองเรือง. 2543 : 43 ; อ้างอิงจาก Parsons. 1964. **Complex Organization : A Sociological Reader.** p. 33-47.) ได้เสนอแนวคิดการใช้ความเป็นระบบขององค์กรเป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยระบุถึงกิจกรรม 4 ประเภท ซึ่งองค์กรทุกองค์กรจะต้องกระทำเพื่อรักษาสภาพความอยู่รอดขององค์กร ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุถึงเป้าหมาย
3. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. การรักษารูปแบบหรือการธำรงไว้ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมและการกระตุ้นจูงใจ

แคบลอว์ (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 59-60 ; อ้างอิงจาก Caplaw. 1964. **Principle of Organization.** p.119-124.) ได้เสนอว่าประสิทธิผลขององค์กรสามารถวัดได้จากตัวแปร ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งสภาพความอยู่รอดขององค์กร คือ

1. ความมั่นคงในระยะยาว
2. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนประกอบขององค์กร
3. ความเต็มใจของคนในองค์กร ในอันที่จะคงมีส่วนร่วมในองค์กรต่อไป
4. การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

โดยสรุปแล้ว ทั้ง พาร์สันส์ และแคบลอว์ ต่างเห็นตรงกันว่าความมีประสิทธิผลขององค์กรจะต้องประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งหมายถึง การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร
2. ความสามารถรักษาไว้ซึ่งสภาพความเป็นอยู่ขององค์กร

ยูชท์แมน และซีชอร์ (ลมัย ทองเรือง. 2534 : 44 ; อ้างอิงจาก Yuchtman and Seashore. 1967. **A System Resource Approach to Oranizational Effective.** p. 377-395.) ได้ใช้แนวคิดเรื่อง ระบบเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร โดยให้ความหมายของ "ประสิทธิผล" ในแง่ตำแหน่งการต่อรองขององค์กร หรือความสามารถขององค์กรในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จึงต้องใช้การวัดเปรียบเทียบกันระหว่างองค์กรในรูปของการแข่งขันว่าองค์กรใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่า องค์กรนั้นก็ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่าอีกองค์กรหนึ่ง

การวัดประสิทธิผลโดยใช้ระบบทรัพยากรนี้ เป็นการพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการของการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย แต่การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในแง่ของระบบทรัพยากรก็มิได้แตกต่างไปจากการเน้นที่เป้าหมายเท่าใดนัก เพราะแท้ที่จริงแล้วเป้าหมายขององค์กรอย่างหนึ่งก็คือการสรรหา (Acquisition) ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมนั่นเอง ดังนั้น แนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กรในแง่เป้าหมาย และในแง่การใช้ระบบทรัพยากรจึงไม่ได้แตกต่างกันมากนัก เป็นเพียงการมองเป้าหมายขององค์กรในฐานะที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมากขึ้นเท่านั้นเอง

อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้แนวความคิดระบบทรัพยากร คือ ดัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กร เช่น "ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม" เป็นตัวแปรที่วัดได้ยากมาก แม้จะสร้างมาตรวัดตัวแปรได้แต่คงหาข้อยุติไม่ได้ว่าเป็นมาตรวัดที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้ว ดังนั้น จึงนำไปสู่การประเมินผลวิธีที่สาม คือการใช้หลายเกณฑ์เป็นเครื่องประเมินประสิทธิผล

3.2.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์

เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งในแง่วิชาการและการนำไปใช้ในทางปฏิบัติด้วย แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่าตัวแปรที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรไม่ได้มีเพียงตัวแปรเดียว โดยได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลผลิต
2. ลักษณะขององค์กร เช่น บรรยากาศในองค์กร รูปแบบการบริหารงานและสมรรถนะขององค์กรในการปฏิบัติงาน
3. พฤติกรรมในการผลิด เช่น ความร่วมมือร่วมใจกัน การพัฒนาและการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้

แนวความคิดในทำนองเดียวกันนี้ กิบสันและคณะ (ภรณี กีร์ดิบุตร. 2529 : 187-188 ; อ้างอิงจาก Gibson and Other. 1973. **Organization Structure, Processes, Behavior.** p. 37.) ได้สรุปผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาว่า เครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์กร ควรจะประกอบไปด้วยตัวแปรดังต่อไปนี้ คือ

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
4. การปรับตัว (Adaptiveness)
5. การพัฒนา (Development)

6. การอยู่รอดขององค์กร (Survival)

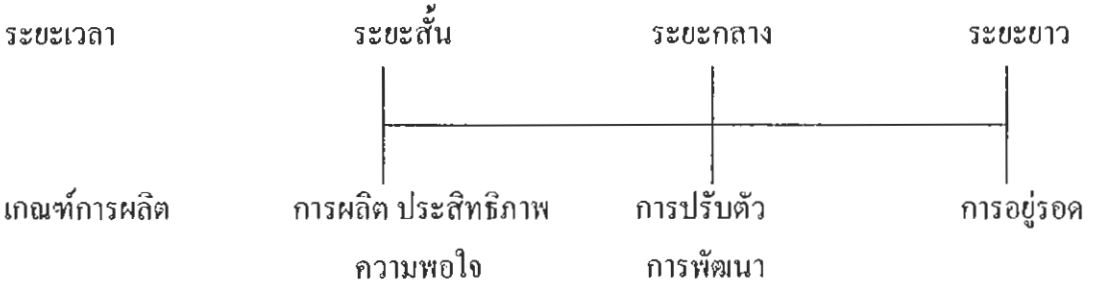
นอกจากนี้ กิบสันและคณะ ยังได้เสนอเพิ่มเติมอีกว่าประสิทธิผลดังกล่าวควรจะกระทำในมิติของเวลา (Time dimension) ด้วย โดยเครื่องบ่งชี้ดังกล่าวอาจแยกออกตามระยะเวลา ได้ดังนี้ (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 108)

1. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short-run) ได้จากการวัดการผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพอใจ (Satisfaction)

2. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) ได้จากการวัดความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) เป็นเกณฑ์ในการวัด

3. เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long-run) ได้จากการวัดการอยู่รอดขององค์กร (Survival)

ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลทั้งหมดที่กล่าวมากับระยะเวลาอาจแสดงให้เห็นดังแผนภาพ จะเห็นได้ว่าองค์กรบางองค์กรอาจได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลในระยะสั้น คือ มีทั้งการผลิตสูง ความพอใจและมีประสิทธิภาพ แต่ในระยะกลางอาจไม่มีประสิทธิผล ในแง่ของการปรับตัวและการพัฒนา ดังนั้น บางองค์กรอาจมีประสิทธิผลสูงสุดในระยะสั้น แต่โอกาสที่จะอยู่รอดอาจมีน้อยเพราะไม่ผ่านเกณฑ์การมีประสิทธิผลในระยะต่อมาได้



ภาพประกอบ 2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในระยะเวลาต่าง ๆ

ที่มา : ภรณี กีร์ติบุตร (2529 : 108)

แนวการประเมินประสิทธิผลขององค์กรของ กิบสันและคณะ ดังกล่าวข้างต้นถือได้ว่าเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ กล่าวคือใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรวมกับมิติของเวลาเพื่อทดสอบว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมหรือไม่โดยเสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม จึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณ และ

6. การอยู่รอดขององค์กร (Survival)

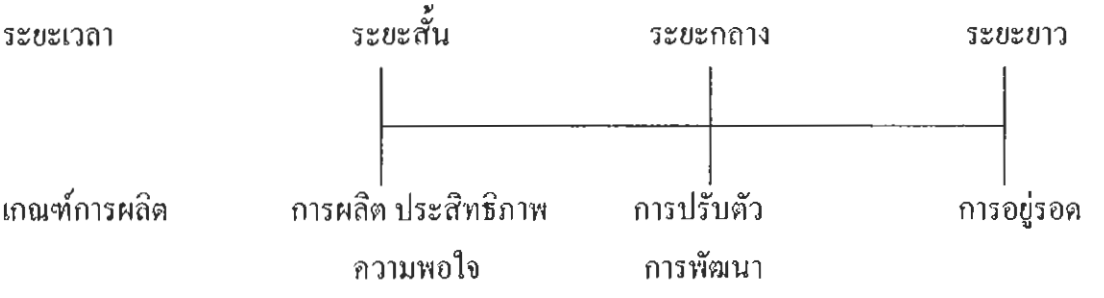
นอกจากนี้ กิบสันและคณะ ยังได้เสนอเพิ่มเติมอีกว่าประสิทธิผลดังกล่าวควรจะกระทำในมิติของเวลา (Time dimension) ด้วย โดยเครื่องบ่งชี้ดังกล่าวอาจแยกออกตามระยะเวลา ได้ดังนี้ (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 108)

1. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short-run) ได้จากการวัดการผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพอใจ (Satisfaction)

2. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) ได้จากการวัดความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) เป็นเกณฑ์ในการวัด

3. เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long-run) ได้จากการวัดการอยู่รอดขององค์กร (Survival)

ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลทั้งหมดที่กล่าวมากับระยะเวลาอาจแสดงให้เห็นดังแผนภาพ จะเห็นได้ว่าองค์กรบางองค์กรอาจได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลในระยะสั้น คือ มีทั้งการผลิตสูง ความพอใจและมีประสิทธิภาพ แต่ในระยะกลางอาจไม่มีประสิทธิผล ในแง่ของการปรับตัวและการพัฒนา ดังนั้น บางองค์กรอาจมีประสิทธิผลสูงสุดในระยะสั้น แต่โอกาสที่จะอยู่รอดอาจมีน้อยเพราะไม่ผ่านเกณฑ์การมีประสิทธิผลในระยะต่อมาได้



ภาพประกอบ 2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในระยะเวลาต่าง ๆ

ที่มา : ภรณี กีร์ติบุตร (2529 : 108)

แนวการประเมินประสิทธิผลขององค์กรของ กิบสันและคณะ ดังกล่าวข้างต้นถือได้ว่าเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ กล่าวคือใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรวมกับมิติของเวลาเพื่อทดสอบว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมหรือไม่โดยเสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม จึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณ และ

6. การอยู่รอดขององค์กร (Survival)

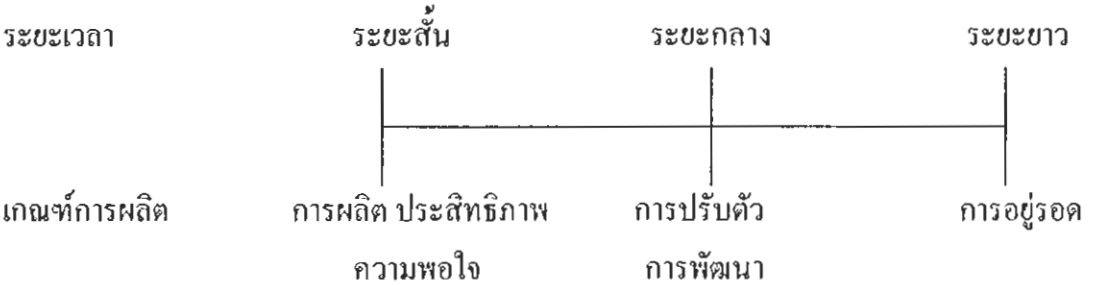
นอกจากนี้ กิบสันและคณะ ยังได้เสนอเพิ่มเติมอีกว่าประสิทธิผลดังกล่าวควรจะกระทำในมิติของเวลา (Time dimension) ด้วย โดยเครื่องบ่งชี้ดังกล่าวอาจแยกออกตามระยะเวลา ได้ดังนี้ (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 108)

1. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short-run) ได้จากการวัดการผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพอใจ (Satisfaction)

2. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) ได้จากการวัดความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) เป็นเกณฑ์ในการวัด

3. เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long-run) ได้จากการวัดการอยู่รอดขององค์กร (Survival)

ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลทั้งหมดที่กล่าวมากับระยะเวลาอาจแสดงให้เห็นดังแผนภาพ จะเห็นได้ว่าองค์กรบางองค์กรอาจได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลในระยะสั้น คือ มีทั้งการผลิตสูง ความพอใจและมีประสิทธิภาพ แต่ในระยะกลางอาจไม่มีประสิทธิผล ในแง่ของการปรับตัวและการพัฒนา ดังนั้น บางองค์กรอาจมีประสิทธิผลสูงสุดในระยะสั้น แต่โอกาสที่จะอยู่รอดอาจมีน้อยเพราะไม่ผ่านเกณฑ์การมีประสิทธิผลในระยะต่อมาได้



ภาพประกอบ 2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรในระยะเวลาต่าง ๆ

ที่มา : ภรณี กีร์ติบุตร (2529 : 108)

แนวการประเมินประสิทธิผลขององค์กรของ กิบสันและคณะ ดังกล่าวข้างต้นถือได้ว่าเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ กล่าวคือใช้แนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรวมกับมิติของเวลาเพื่อทดสอบว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมหรือไม่โดยเสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม จึงมีผลทำให้องค์กรจะต้องมีความสามารถในการผลิตผลผลิตให้มีปริมาณ และ

คุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร และจะต้องตอบสนองความต้องการของคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ พร้อมที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรมีคุณค่าในสังคมรวมทั้งสามารถอยู่รอดในสังคมต่อไป

การศึกษาของ สเตียร์ (Steers. 1975 : 5) เป็นอีกแบบจำลองหนึ่งซึ่งได้เสนอตัวแบบกระบวนการ (Process model) ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยเสนอแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ สำหรับใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กร คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal optimization) แนวคิดนี้ยอมรับว่าการบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ และถ้าเป็นไปได้ก็อาจมีโทษต่อองค์กรและการอยู่รอดขององค์กร เช่น การที่องค์กรมุ่งบรรลุเป้าหมายในการผลิตให้ได้สูงสุดจนไม่เหลือทรัพยากรเพียงพอสำหรับวิจัยหรือพัฒนาผลผลิตใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลจึงเป็นไปในรูปของการวิเคราะห์ว่าองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่เป็นไปได้ดีเพียงใด

2. แนวคิดด้านระบบ (System perspective) เสนอว่า เป้าหมายไม่ใช่สิ่งที่นิ่งอยู่กับที่ แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การบรรลุถึงเป้าหมายระยะสั้นก็คือ ตัวป้อนใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบรรลุเป้าหมายต่อไปความเป็นวงจรของเป้าหมายองค์กรดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์กร

3. เน้นเรื่องพฤติกรรม คือ การยอมรับว่าเป้าหมายขององค์กรจะสามารถบรรลุถึงได้ก็โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

นอกจากแนวคิดทั้งสามด้านข้างต้น ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์กรแล้ว สเตียร์ ได้เสนอตัวแปรต่าง ๆ ในกระบวนการขององค์กรเข้ามาเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ

1. ลักษณะขององค์กร (0rganization characteristics) ที่เกี่ยวกับโครงสร้างซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์กร พบว่า การกระจายอำนาจในองค์กรมักนำไปสู่ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่ายิ่งองค์กรมีกฎ ระเบียบ ซึ่งเป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของพนักงานมากเท่าไร กลับเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics) ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรตามแนวคิดของ สเตียร์ เชื่อว่าประสิทธิผลขององค์กรถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อม แล้วปรับโครงสร้างและการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาวะดังกล่าว

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Employee characteristics) สเตียร์ เชื่อว่าตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร คือ พฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริงจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อพนักงาน ซึ่งไม่เพียงปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องรับผิดชอบต่อการคิดและกระทำในทางริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงไปสู่เป้าหมายยิ่งขึ้น นอกจากนั้นองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและรักษาซึ่งทรัพยากรด้านคนที่มีคุณค่าไว้กับองค์กรอีกด้วย คือ ต้องประกอบไปด้วยความผูกพันธ์ต่อองค์กรและการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. นโยบายการปฏิบัติในด้านบริหาร การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้อย่างชัดเจนแน่นอนจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นแล้ว ยังมีผลงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรที่น่าสนใจ ซึ่งนักวิชาการได้ทำการศึกษา และกำหนดตัวแปรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

จีออโกพอลัส และเทนเนนบอม (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 64-65 ; อ้างอิงจาก Georgopoulus and Tannenbaum. 1957. **The Study of Organizational Effectiveness.** p. 289-304.) จากผลการศึกษา ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรด้วยสมมุติฐานที่ว่า องค์กรทุกองค์กรมุ่งที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต. เพื่อผลิตผลงานของกลุ่ม โดยตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรนั้นประกอบด้วย

1. ความสามารถในการผลิตขององค์กร (Productivity)

2. ความยืดหยุ่นขององค์การ (Flexibility) ในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์กร

3. การปราศจากความตึงเครียด (Strain) หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

มอทท์ (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 66-67 ; อ้างอิงจาก Mott. 1972. **The Characteristics of Effective Organization.** p. 20-24.) ได้เสนอแบบจำลองในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยมีสมมุติฐานว่าประสิทธิผลขององค์กรประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) ประกอบด้วย
   1.1 ปริมาณของงาน
   1.2 คุณภาพของงาน
   1.3 ประสิทธิภาพของงานที่ทำในองค์กร

อย่างไรก็ตามในส่วนนี้ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางนัก เพราะแนวความคิดใน

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Employee characteristics) สเตียร์ เชื่อว่าตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร คือ พฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริงจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อพนักงาน ซึ่งไม่เพียงปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องรับผิดชอบต่อการคิดและกระทำในทางริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงไปสู่เป้าหมายยิ่งขึ้น นอกจากนั้นองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและรักษาซึ่งทรัพยากรด้านคนที่มีคุณค่าไว้กับองค์กรอีกด้วย คือ ต้องประกอบไปด้วยความผูกพันธ์ต่อองค์กรและการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. นโยบายการปฏิบัติในด้านบริหาร การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้อย่างชัดเจนแน่นอนจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นแล้ว ยังมีผลงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรที่น่าสนใจ ซึ่งนักวิชาการได้ทำการศึกษา และกำหนดตัวแปรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

จีออโกพอลัส และเทนเนนบอม (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 64-65 ; อ้างอิงจาก Georgopoulus and Tannenbaum. 1957. **The Study of Organizational Effectiveness.** p. 289-304.) จากผลการศึกษา ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรด้วยสมมุติฐานที่ว่า องค์กรทุกองค์กรมุ่งที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต เพื่อผลิตผลงานของกลุ่ม โดยตัวแปรที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรนั้นประกอบด้วย

1. ความสามารถในการผลิตขององค์กร (Productivity)

2. ความยืดหยุ่นขององค์การ (Flexibility) ในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์กร

3. การปราศจากความตึงเครียด (Strain) หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มย่อยในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

มอทท์ (ภรณี กีร์ติบุตร. 2529 : 66-67 ; อ้างอิงจาก Mott. 1972. **The Characteristics of Effective Organization.** p. 20-24.) ได้เสนอแบบจำลองในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยมีสมมุติฐานว่าประสิทธิผลขององค์กรประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) ประกอบด้วย
   1.1 ปริมาณของงาน
   1.2 คุณภาพของงาน
   1.3 ประสิทธิภาพของงานที่ทำในองค์กร

อย่างไรก็ตามในส่วนนี้ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางนัก เพราะแนวความคิดใน

การวัดผลผลิตมิได้ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหน่วยและผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงานอย่างที่ใช้กับอยู่อย่างกว้างขวางมาวิเคราะห์ แต่นักวิชาการหลายคนเชื่อว่าวิธีการนี้เป็นประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์องค์การบางประเภท เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และหน่วยงานของรัฐ ซึ่งไม่มีผลผลิตที่เห็นได้ชัดเจน

2. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ประกอบด้วย

2.1 การมีส่วนร่วมและการแก้ไขปัญหา

2.2 ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยอมรับวิธีการและระเบียบใหม่ๆ

2.3 อัตราส่วนหรือความมากน้อยของสมาชิกในองค์กรที่ยอมรับบรรทัดฐาน (norm) องค์การ

3. ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับภาวะฉุกเฉินได้ดีเพียงใด เช่น เครื่องจักรเสีย งานล้นมืออย่างไม่คาดคิดไว้ก่อน หรือมีการเร่งกำหนดการทำงานให้เร็วขึ้นมาอย่างเร่งด่วน

จากแนวคิดดังกล่าว มอทท์ (Mott) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลได้พิจารณาจาก ตัวบ่งชี้ 4 ตัว คือ มอทท์ (อดุลย์ ก้อนทอง. 2538 : 32-34 ; อ้างอิงจาก Mott. 1972. **The Characteristic of Effective Organization.** p. 20-24.)

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยของนักเรียนทั้งโรงเรียนอยู่ในระดับสูง คือได้เกรดเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางด้านบวก หมายถึง การจัดการศึกษาและกิจกรรมของทางโรงเรียนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงและมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา

3. ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้อย่างดี หมายถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนสามารถปรับปรุง หรือพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ต่อมาแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางของมอทท์ (Mott) ซึ่งได้บูรณาการแนวคิดทั้งในแง่ของเป้าหมายและระบบทรัพยากร โดยนำปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ มาพิจารณาได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ประสิทธิภาพ ความสามารถยืดหยุ่นได้และได้สร้างเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยรวมขึ้น ซึ่งต่อมา

มีนักวิชาการหลายท่านพัฒนาขึ้นใช้ใน การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน เรียกว่า เครื่องมือประเมินประสิทธิผลขององค์กร (Index of Perceived Organizational Effectiveness (IPOE)) (อดุลย์ ก้อนทอง. 2538 : 33) ประกอบด้วย ข้อคำถาม โดยพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนจาก 3 ตัวแปร คือ

1. ความสามารถในการผลิต ในแง่ของการเรียนการสอนรวมทั้งการจัดกิจกรรมพิเศษ ซึ่ง ฮอย และคณะ (Hoy and others. 1983 : 55) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะสามารถสร้างผลผลิตและบริการที่มีปริมาณและคุณภาพมากกว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

2. ความสามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้ง ปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม และการแก้ปัญหา โดยพิจารณาจากความรวดเร็วในการที่ครูจะยอมรับวิธีการหรืออุปกรณ์การศึกษาใหม่ ๆ รวมทั้งพิจารณาจากอัตราส่วนของผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย

3. ความสามารถในการยืดหยุ่น เป็นการประเมินบุคลากรในโรงเรียนสามารถเผชิญกับภาวะฉุกเฉินได้ดีเพียงใด เช่น งานล้นมืออย่างไม่คาดคิด

ต่อมา ฮอย และเฟอร์กูสัน (อดุลย์ ก้อนทอง. 2538 : 33-34 ; อ้างอิงจาก Hoy and Ferguson. 1985. **Organizational Effectiveness.** p. 130-231.) ได้ใช้เครื่องมือวัดประเมินประสิทธิผลขององค์กร (IPOE) ที่พัฒนาโดยมิสเกล และคนอื่น ๆ กับกรอบ ทฤษฎีประสิทธิผลขององค์กรตามความคิดของพาร์สันประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าเครื่องมือนี้มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ ทั้ง 4 ตัว ตามแนวคิดของพาร์สัน ซึ่งได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการปรับตัว การประสานกันเป็นหนึ่งเดียว และการดำรงค์ไว้ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม ซึ่ง ฮอย สรุปไว้ว่า เครื่องมือนี้สามารถใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างน่าเชื่อถือ

จะเห็นได้ว่า แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของมอทท์ (Mott) ได้รับความเชื่อถือว่าสามารถประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีการนำไปใช้เพื่อประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนหลายครั้ง (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 37)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นสามารถกระทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ การประเมินประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ เพราะสามารถวัดได้ครอบคลุมตัวแปรมากกว่าซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยึดแนวคิดของมอทท์ (Mott) ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งสามารถสรุปแนวทางในการประเมินได้ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยของนักเรียนทั้งโรงเรียนอยู่ในระดับ

สูง ได้แก่ ความสามารถของนักเรียนในชั้นสูงสุดของโรงเรียนที่สอบเข้าเรียนต่อได้ ความพึงพอใจในกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวนนักเรียนชั้นสูงสุดที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปจำนวนรางวัลทางวิชาการที่โรงเรียนได้รับในรอบปีที่ผ่านมาจำนวนนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดในแต่ละปี

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางด้านบวก หมายถึง การจัดการศึกษาและกิจกรรมของทางโรงเรียนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงและมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา ได้แก่ ความสามารถของนักเรียนในการรู้จักพัฒนาตนเอง ทัศนคติของนักเรียนในโรงเรียนต่อการศึกษาเล่าเรียน ความพึงพอใจของคณะครูในโรงเรียนต่อระเบียบ วินัย ความประพฤติของนักเรียน ความพึงพอใจของผู้ปกครองในคุณธรรม ความประพฤติ และการเรียนการสอนของโรงเรียน ความเป็นระเบียบ เรียบร้อยของนักเรียนในโรงเรียน คุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียน

3. ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้อย่างดี หมายถึง การจัดการศึกษาของโรงเรียนสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรหรือความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนการปกครองและงานรับผิดชอบอื่น ๆ การควบคุมสภาวะการณ์ฉุกเฉินของบุคลากร การปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนและนวัตกรรมของครู การปรับตัวของบุคลากรกรณีเปลี่ยนแปลง หลักสูตรการเรียนการสอน การยอมรับในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การนำคอมพิวเตอร์หรือวีดีทัศน์มาใช้ในการเรียนการสอนในโรงเรียน การบรรลุผลของการพัฒนาหรือปรับปรุงของโรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมาความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาตนเองเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ได้แก่ การนำข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์มาวางแผนปรับปรุง การแก้ปัญหาทางวิชาการของคณะครู ความร่วมมือในการแก้ปัญหาของบุคลากร ความสามารถในการแก้ปัญหานักเรียนของครู ความสามารถในการแก้ปัญหาในการบริหารของผู้บริหาร

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เขต 2

กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยามีเขตพื้นที่การศึกษา 2 เขต (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. 2545 : 1) ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอภาชี อำเภอท่าเรือ อำเภอนครหลวง อำเภอบางปะหัน อำเภออุทัย อำเภอบ้านแพรก อำเภอมหาราช อำเภอวังน้อย และอำเภอพระนครศรีอยุธยา มีสถานศึกษาอยู่ในกำกับดูแลรวมทั้งสิ้น 225 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอบางซ้าย อำเภอบางไทร อำเภอบางบาล อำเภอบางปะอิน อำเภอผักไห่ อำเภอลาดบัวหลวงและอำเภอเสนา มีสถานศึกษาอยู่ในกำกับดูแลรวมทั้งสิ้น 195 โรงเรียน

3.1 ภารกิจ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีภารกิจให้บริการในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ให้กับประชากรในวัยเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยกำหนดให้จัดบริการการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพเป็นมาตรฐานและสร้างสังคมเป็นแกนหลักในการสร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชนบนพื้นฐานวัฒนธรรมไทย ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ระดับปฐมวัย
2. ระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี
3. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต

นอกจากนี้ ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอันได้แก่ อำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาและอำนาจหน้าที่ตามมาตรา37แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 อันได้แก่

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนาด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จัดการบริหารงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วยกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานประสานงาน และกลุ่มงานบริหารการเงินและทรัพย์สิน

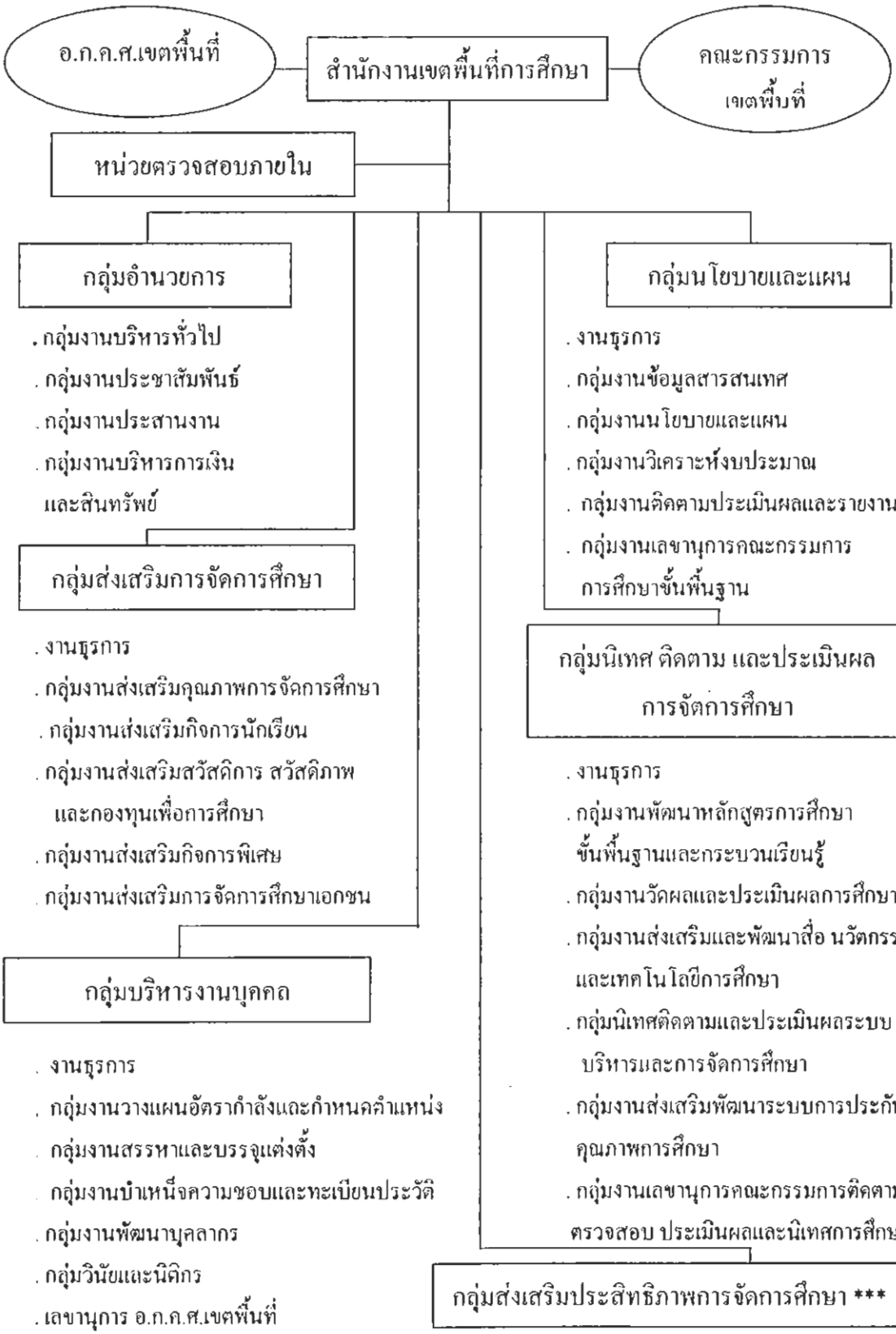
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยกลุ่มงาน 7 กลุ่มงาน ได้แก่ งานธุรการ กลุ่มวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร กลุ่มงานวิจัยและนิติการและกลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่

3. กลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วยกลุ่มงาน 6 กลุ่มงาน ได้แก่ งานธุรการ กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ กลุ่มงานติดตามประเมินผลและรายงาน และกลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มงาน 6 กลุ่มงาน ได้แก่ งานธุรการ กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน กลุ่มงานส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพและกองทุนเพื่อการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมกิจการพิเศษและกลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มงาน 7 กลุ่มงาน ได้แก่ งานธุรการ กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ กลุ่มงานวัดผลและประเมินผลการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล ระบบบริหารและการจัดการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เป็นกลุ่มที่ไม่มีกลุ่มงานย่อย



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ

4.1.1 งานวิจัยในประเทศ

เดชา พวงงาม (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 6 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ 1. ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านต่างๆที่ผู้บิหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างๆปฏิบัติอยู่จริง 2. เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารงานวิชาการกับทัศนะของครู-อาจารย์ในโรงเรียนแต่ละขนาดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่จริง 3. เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานด้านวิชาการ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาดปฏิบัติอยู่จริงกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารงานวิชาการและครู-อาจารย์ในโรงเรียนนั้น ๆ ต้องการตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารงานด้านวิชาการในโรงเรียนขนาดใหญ่ 96 คน ขนาดกลาง 24 คน ขนาดเล็ก 69 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนทุกขนาด แสดงพฤติกรรมการบริหารงานด้านวิชาการอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกกิจกรรม 2. ผู้บริหารงานวิชาการ ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกกิจกรรม ทัศนะของผู้บริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทัศนะของครูอาจารย์ แต่ผู้บริหารงานวิชาการกับครู-อาจารย์โรงเรียนขนาดเล็ก มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการที่ปฏิบัติอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกันในเชิงสถิติทุกกิจกรรม 3. พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาดปฏิบัติอยู่จริงไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ และครู-อาจารย์ในโรงเรียนนั้นๆต้องการ

รังสรรค์ ฤกษ์ขำ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์ในสภาพแวดล้อมจริงของพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ สภาพการบริหารงานในกระบวนการบริหารหลักสูตร สภาพการรับรู้ในจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 จำนวน 122 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการอยู่ในอันดับแรก และอันดับสุดท้ายคือ สภาพการบริหารงานในกระบวนการบริหารหลักสูตร ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ สภาพการบริหารงานในกระบวนการบริหารหลักสูตร สภาพการรับรู้ในจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อใช้ค่าของสมการถดถอยแบบเส้นตรงมาเป็นตัว

กำหนดความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และเป็นตัวแบบของความสัมพันธ์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ธิดาวัลย์ เสตะจันทร์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายใน โรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยมุ่งศึกษา 1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 73 โรงเรียน โดยมีครูจำนวน 330 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นิเทศภายในโรงเรียน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยภาพรวมคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี 3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้นิเทศภายในโรงเรียนในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในกลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำเพียงด้านเดียว

จตุรงค์ ภูอยู่เย็น (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน : กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยมุ่งศึกษา 1. ระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 2. เปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแตกต่างกัน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 59 โรงเรียน และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ 59 โรงเรียน รวม 118 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูวิชาการ และครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 472 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลาง ตามลำดับ 2. การปฏิบัติงานด้านวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปานกลาง ตามลำดับ 3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4. การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุขเกษม พาพินิจ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำพู โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1. ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงและคาดหวังตามความคิดเห็นของครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน 2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เป็นจริงและคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 528 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 176 คน ครูผู้สอน 352 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เป็นจริงทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการด้านการวัดผลและประเมินผลเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านหลักสูตรและด้านการเรียนการสอน และด้านการนิเทศภายในตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการที่คาดหวังทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังในด้านห้องสมุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านนิเทศภายใน และด้านการเรียนการสอน ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างจากความคาดหวังในทุกด้าน และทุกรายการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยมุ่งศึกษา 1. ระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 3. ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 26 คน ครูอาจารย์ปฏิบัติการสอน จำนวน 374 คน ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้าน พบว่ามีองค์ประกอบด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้และสภาพการพัฒนาเสริมสร้างมาตรฐาน

ด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก 2. ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ประเมินโดยใช้ค่าเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละของคะแนนเต็มจากแบบทดสอบ 8 วิชา พบว่า วิชาภาษาไทยได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดอยู่ค่าระดับพอใช้ และวิชาคณิตศาสตร์ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ค่าระดับปรับปรุง 3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการควบคุมากรใช้เวลาในการสอนและด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกับวิชาคณิตศาสตร์ และด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับวิชาฟิสิกส์ 4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การควบคุมการใช้เวลาในการสอนและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาคณิตศาสตร์โดยการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนที่ส่งผลผกผัน และการควบคุมการใช้เวลาในการสอนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาฟิสิกส์

4.1.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ดิกซอน (Dixon. 1982) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านของนักเรียนเกรด 3 และเกรด 6 ตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 20 โรงเรียน ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งเกรด 3 และเกรด 6 และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการอ่านของนักเรียนเกรด 3 และเกรด 6 ได้ประมาณร้อยละ 49 และ 56 ตามลำดับ

เบอร์นาร์ด (Bernard. 1984) ได้ศึกษาบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ โดยต้องการเปรียบเทียบด้านการรับรู้ข้อมูลและความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง และครูที่มีต่อบทบาททางวิชาการของครูใหญ่ในรัฐแมสซาชูเซทส์ ตัวอย่างในการวิจัย ครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูใหญ่ 150 คน ผู้บริหารระดับสูง 300 คน และครู 450 คน โดยส่งข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และได้รับกลับคืนมาร้อยละ 60.30 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคาดหวังของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และครูเกี่ยวกับบทบาทครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน 2. การรับรู้ของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงและครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกัน และ 3. การรับรู้และคาดหวังของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงและครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ ในฐานะผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกัน

ดังจิวา (Kangiwa. 1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความรับรู้ของครูใหญ่ และครูในรัฐโซโกโตประเทศไนจีเรีย กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วยครูใหญ่ จำนวน 40 คน และครู จำนวน 100 คน ที่สุ่มแบบไม่เจาะจงจาก 8 เขตการศึกษาในรัฐโซโกโตเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่แบ่งเป็น 8 กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน แรงค์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของครูใหญ่ และตามการรับรู้ของครูมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อยคือที่ระดับ .275 เท่านั้น

เพนเทลิดส์ (Pentelides. 1991) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตัวอย่างประกอบด้วยครูใหญ่ จำนวน 90 คน โดยการสุ่มแบบเป็นระบบตามสัดส่วนจากรัฐอลิโซนา โอไฮโอ และเวิร์จิเนีย เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานของไอโอวา (ITBS) โดยให้ครูใหญ่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ส่วนการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ให้ครูเป็นผู้ดอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 576 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

4.2.1 งานวิจัยในประเทศ

อุษณีย์ ลี้วิไลกุลรัตน์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา โดยใช้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำอาศัยรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของ เรนซิส ลิเคิร์ท คือทฤษฎีบริหาร 4 ระบบ ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม มาเป็นตัวแบบในการศึกษา และในส่วนของประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้นำตัวแปรจำลองการประเมินประสิทธิผลขององค์กร กิปสัน อินเวนเซวิด และดอนเนลลี่ ซึ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรประกอบไปด้วยความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ ความพอใจ การปรับตัว การพัฒนา และความอยู่รอด มาเป็นตัวแบบในการศึกษา พบว่า 1. แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีระดับความสัมพันธ์สูงมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมและปรึกษาหารือ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบเผด็จการและแบบเผด็จการแบบมีศิลป 3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคส่วนใหญ่เป็นแบบปรึกษาหารือ

อุทัย สันติสกุล (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิผล และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยได้นำตัวแปรประสิทธิผล คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจ ความเจริญเติบโต และตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ ลักษณะขององค์กรลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิผล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้องค์กรมีประสิทธิผล คือ ลักษณะขององค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อม นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ แต่ลักษณะของบุคคลในองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล

ภัทราวดี สุทธิธนกูล (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษากรณีเฉพาะข้าราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการในจังหวัดอุทัยธานี โดยใช้ตัวแปร 5 ตัว ที่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ กฎระเบียบข้อบังคับ การประสานงาน การให้บริการแบบยึดถือตัวบุคคล วิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาและค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยมีตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลซึ่งการวัดประสิทธิผลองค์กรได้ใช้แบบจำลองการวัดประสิทธิผลของ มอทท์ มาปรับใช้โดยเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต ความสมารถในการปรับตัว ผลการศึกษาวิจัย พบว่า กฎระเบียบข้อบังคับ วิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาและค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร มีเฉพาะการประสานงานและการให้บริการยึดถือตัวบุคคลเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยเป็นการวิจัยที่ใช้การสนับสนุนทางสังคมของครูเป็นตัวแปรต้นตัวหนึ่งในหลายๆตัวแปร ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านโรงเรียน ด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการบริหาร และด้านครู และใช้ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม ซึ่งในการวัดตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม ผู้วิจัยได้ปรับและพัฒนาเครื่องมือจากแนวคิดของเฮาส์และเฟเบอร์ ส่วนเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียนผู้วิจัยปรับและพัฒนา เครื่องมือวัดประสิทธิผลขององค์กร (IPOE) ของมิสเกลและคณะ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้า คือ ครูใหญ่ จำนวน 230 คน จากโรงเรียน 230 โรงเรียน และครู 981คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 50 ของครูทั้งหมดผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ ร้อยละ 53.45 และพบว่า

ตัวแปรต้นทั้ง 17 ตัวแปรย่อย ในปัจจัยทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 70.07 นั้น และพบว่าตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสำหรับโรงเรียนเอกชนในภาคใต้

เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มและตัวแปร ในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้แบบวัดและแบบสอบถามเกี่ยวกับจิตลักษณะและประสิทธิผลของกลุ่ม และประสิทธิผลของโรงเรียนกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 240 คน ตัวแปรที่ศึกษามี 5 กลุ่ม คือ ประสิทธิผลองค์กร ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลังของผู้ตอบ และตัวแปรต่างๆที่เป็นลักษณะของโรงเรียน โดยในส่วนของตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน 2 ตัวแปร คือ การได้รับรางวัลพระราชทาน และการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานโดยตัวผู้บริหารเอง จากตัวแปรที่ศึกษาทั้งสิ้น 23 ตัวแปร ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ร้อยละ 59 ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ร้อยละ 63 ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ร่วมกันทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ร้อยละ 64 ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้สูงกวาโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลมัย ทองเรือง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางโดยมุ่งศึกษา 1. ภาวะผู้นำของอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง 2. ศึกษาประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง 3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมของข้าราชการกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง 4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการต่อภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 305 คน พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางในภาพรวมเป็นแบบปรึกษาหารือ ประสิทธิผลของสำนักงานอุสาหกรรมจังหวัดในภาคกลางในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของข้าราชการมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในภาคกลาง เกี่ยวกับ เพศ ระดับตำแหน่งและฝ่ายที่สังกัดมีความ

สัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของหน่วยงาน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงาน

4.2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ลู (Liu. 1985 : 861) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership Behavior Questionnaire) (ILBQ) เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม ผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่มีความสัมพันธ์สูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน

บุซซี่ (Buzzi. 1990 : 177) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในรัฐคอนเนคติคัท โดยใช้แบบสอบถามกับครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐคอนเนคติคัท ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

เช็ง (Cheng. 1994 : 299-317) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยศึกษาโรงเรียนประถม 190 แห่งของฮ่องกง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรูปของการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลอย่างสูงต่อประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และครู และการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน

5. สรุปหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสู่กรอบการศึกษาวิจัย

จากการศึกษา เอกสารต่าง ๆ ทั้งแนวคิด ทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน แม้ว่าจะมีความหลากหลายแตกต่างกันในเรื่องขององค์ประกอบตามแง่มุมที่ใช้ในการศึกษา สาขาวิชาที่ใช้ในการศึกษา ค่านิยม และสมมุติฐานที่ใช้ในการศึกษา เมื่อพิจารณาอย่างละเอียดแล้วพบว่า ปัจจัยหรือตัวแปรส่วนใหญ่จัดได้ว่าเป็นชนิดหรือประเภทเดียวกัน ซึ่งสามารถสรุปประเด็นตามที่จะทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ 2 ประเด็น คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ว่าต้องพิจารณาตัวบ่งชี้ดังนี้

1.1 การกำหนดภารกิจของโรงเรียน

1.2 การจัดการด้านการเรียนการสอน

1.3 การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน

2. แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สรุปได้ว่าต้องพิจารณาตัวบ่งชี้ดังนี้

2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

2.3 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ดี

2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน