

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ และนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 ผลการทดลองและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### การวิจัยระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยตั้งสมมติฐานว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท ปัจจัยด้านความกระตือรือร้น ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การและปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อม ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 280 คนสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

##### 1. คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 280 คนซึ่งคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 คุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	274	97.86
หญิง	6	2.14
รวม	280	100.00
<b>อายุ</b>		
31-40ปี	69	24.64
41-50ปี	112	40.00
51-60 ปี	99	35.36
รวม	280	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	101	36.07
ปริญญาโท	177	63.21
ปริญญาเอก	2	0.72
รวม	280	100.00
<b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ</b>		
11-20 ปี	67	23.93
21-30 ปี	105	37.50
31-40 ปี	108	38.57
รวม	280	100.00
<b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</b>		
1 -10 ปี	108	38.57
11 -20 ปี	134	47.86
20 ปี ขึ้นไป	38	13.57
รวม	280	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศชาย (ร้อยละ 97.86) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 40.00) รองลงมามีอายุระหว่าง 51-60 ปี (ร้อยละ 35.36) มีการศึกษาในระดับ

ปริญญาโท (ร้อยละ 63.21) รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 36.07) ส่วนมากมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 38.57) รองลงมาคือระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 37.50) และส่วนมากมีระยะเวลาระหว่าง 11-20 ปี (ร้อยละ 47.86) รองลงมาคือ 1-10 ปี (ร้อยละ 38.57)

## 2. การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นเพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานในการตรวจสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม LISREL

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for Windows) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทางด้วย Path Analysis หรือปัจจัยเชิงสาเหตุโดยสมการ โครงสร้างเชิงเส้น อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significance .05) โดยการเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การกำหนดข้อมูลจำเพาะตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ การตรวจสอบเงื่อนไขที่กำหนดของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง และในการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย รวมถึงการปรับแบบจำลองและทดสอบความตรงตามข้อกำหนดจนแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วสรุปแปรความหมายผลการวิเคราะห์ โดยการจำแนกค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุออกเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

### 2.1 สัญลักษณ์ใช้แทนตัวแปร

EFFECT	แทน ประสิทธิภาพ (Efficiency)
LED	แทน ภาวะผู้นำ (Leadership)
ROL	แทน การรับรู้บทบาท (Role)
ENTH	แทน ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
CLIM	แทน บรรยากาศองค์การ (Organizational climate)
TEAM	แทน การทำงานเป็นทีม (Team working)

### 2.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

<b>SKEWNESS</b>	แทน	ค่าความเบ้
<b>KURTOSIS</b>	แทน	ค่าความโด่ง
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product moment Correlation Coefficient)
$r^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์แทนการตัดสินใจ(ค่าอำนาจในการพยากรณ์)
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
<b>GFI</b>	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
<b>AGFI</b>	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
<b>RMSEA</b>	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
<b>RMR</b>	แทน	ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual)
<b>CN</b>	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
<b>DE</b>	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
<b>IE</b>	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
<b>TE</b>	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)

ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้โปรแกรม Lisrel คือ ลักษณะการกระจายของข้อมูลต้องกระจายแบบโค้งปกติ ทุกตัวแปรจะต้องมีได้ค่า ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน  $\pm 1$  ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทำการตรวจสอบค่าความเบ้ และค่าความโด่งดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ภาวะผู้นำ	4.182	0.329	-0.765	0.349
การรับรู้บทบาท	3.961	0.542	-0.777	0.517
ความกระตือรือร้น	3.888	0.471	0.139	-0.851
บรรยากาศองค์การ	3.986	0.598	-0.939	0.753
การทำงานเป็นทีม	3.979	0.608	-0.144	0.988
ประสิทธิภาพ	88.86	5.842	0.075	-0.080

จากตารางที่ 5 พบว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัว คือ ภาวะผู้นำ การรับรู้บทบาท ความกระตือรือร้น บรรยากาศองค์การ การทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน  $\pm 1$  แสดงว่าข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายของข้อมูลเป็นโค้งปกติ สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขั้นต่อไปได้

#### การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร

การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระเพื่อเป็นการทดสอบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความเป็นอิสระต่อกันหรือไม่ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผลการศึกษาระบุในตารางที่ 4 พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ (LED) ด้านการรับรู้บทบาท (ROL) ด้านความกระตือรือร้น (ENTH) ด้านบรรยากาศองค์การ (CLIM) และด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.030 ถึง 0.510 ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปร

ตัวแปร (Variables)	กลุ่มตัวอย่าง (n = 280)					
	EFFECT	LED	ROL	ENTH	CLIM	TEAM
EFFECT	1.000					
LED	.370*	1.000				
ROL	.300*	.348*	1.000			
ENTH	.500*	.356*	.430*	1.000		
CLIM	.510*	.030	.038	.426*	1.000	
TEAM	.450*	.491*	.210*	.374*	.047	1.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ (LED) ด้านการรับรู้บทบาท (ROL) ด้านความกระตือรือร้น (ENTH) ด้านบรรยากาศองค์การ (CLIM) และด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM) และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (EFFECT) พบว่าตัวแปรทุกตัวที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระทุกตัวที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Model	Unstandardized	Standardized	<i>t</i>	<i>p</i>
	Coefficients	Coefficients		
	b	Beta		
1 (Constant)	92.116		19.417*	.000
LED	-.303	.073	2.134*	.012
ROL	.196	.081	2.469*	.006
ENTH	-.142	.092	3.013*	.003
CLIM	.706	.072	2.005*	.021
TEAM	.763	.080	2.334*	.009

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (EFFECT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีปัจจัย 3 ด้าน ที่มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ การทำงานเป็นทีม ( $b = .763$ ) รองลงมาคือบรรยากาศของคักการ ( $b = .706$ ) และการรับรู้บทบาท ( $b = .196$ ) และมีปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงลบอีก 2 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ ( $b = -.303$ ) และความกระตือรือร้น ( $b = -.142$ ) โดยปัจจัยทั้ง 5 สาเหตุ พยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ร้อยละ 70.3 ( $\text{Adjusted } R^2 = .703$ )

ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำตัวแปรอิสระทุกตัวที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ไปทำการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างต่อไป เพื่อแสดงให้เห็นรูปแบบอิทธิพลเส้นทาง หรือปัจจัยเชิงสาเหตุว่าตัวแปรอิสระใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในลักษณะใดบ้าง ส่งผลโดยทางตรง ทางอ้อม หรือทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร

### 3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์เป็นแบบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LED) ด้านการรับรู้บทบาท (ROL) ด้านความกระตือรือร้น (ENTH) ด้านบรรยากาศของคักการ (CLIM) และด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM) ที่ส่งผลทั้งโดยตรง โดยอ้อม และโดยรวมต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (EFFECT)

จากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ค่าสถิติดังต่อไปนี้

Chi-Square = 2.51 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ คือ  $\text{Chi-Square} / \text{df} < 3$ )

Degrees of Freedom = 1

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.00 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ คือ  $\leq 0.05$ )

P-value = 0.00

Critical N (CN) = 70.19

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.048 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ คือ  $\leq 0.05$ )

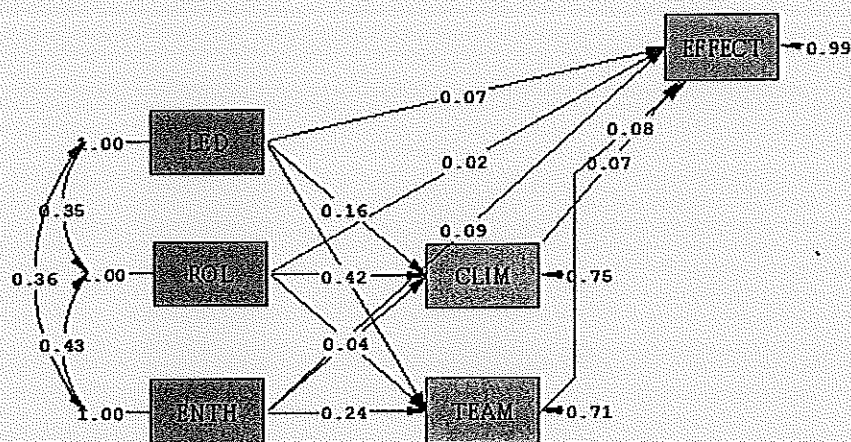
Standardized RMR = 0.048 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ คือ  $\leq 0.05$ )

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ คือ  $\geq 0.90$ )

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 1.00 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ คือ  $\geq 0.90$ )

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.046

แสดงเป็นภาพได้ดังแผนภาพที่ 6



Chi-Square=2.51, df=1, P-value=0.00000, RMSEA=0.00

แผนภาพที่ 6 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 8 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมติฐานของการวิจัย

ดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square /df	< 3.00	2.51	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 8 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ผ่านเกณฑ์ทุกตัวจึงสรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและโดยรวม ดังแสดงในตารางที่ 9



ตารางที่ 9 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรตามในแบบจำลอง

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์ภายในแบบจำลอง								
	บรรยากาศองค์กร			การทำงานเป็นทีม			ประสิทธิภาพ		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
1. ภาวะผู้นำ	0.16	-	0.16	0.42	-	0.42	0.07	0.03	0.10
2. การรับรู้บทบาท	0.21	-	0.21	0.04	-	0.04	0.02	0.03	0.05
3. ความกระตือรือร้น	0.28	-	0.28	0.24	-	0.24	0.09	0.05	0.14
4. บรรยากาศองค์กร									0.07
5. การทำงานเป็นทีม									0.08
$R^2$	0.12			0.49			0.72		

จากตารางที่ 9 พบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับผลโดยรวมสูงสุดมาจากด้านความกระตือรือร้นรองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบรรยากาศองค์กรและด้านการรับรู้บทบาท ตามลำดับ โดยตัวแปรเชิงสาเหตุทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 72

ผู้วิจัยจึงได้นำเอาปัจจัยสาเหตุทั้ง 5 ด้านไปพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

## การวิจัยระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

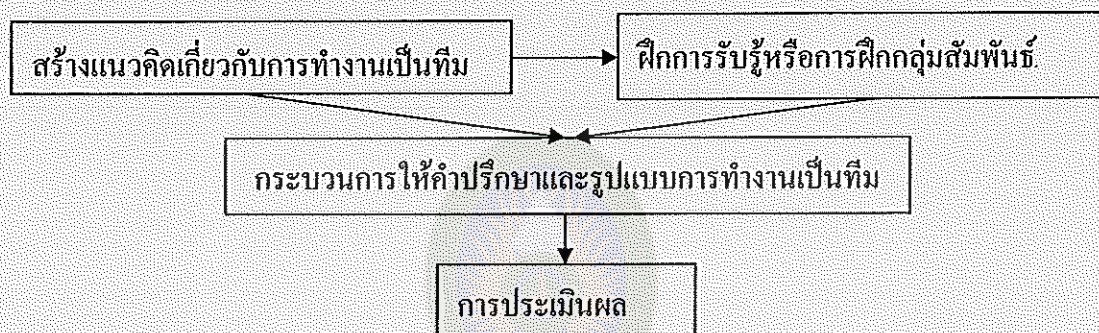
ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 ทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การรับรู้บทบาท ความกระตือรือร้น บรรยากาศองค์กร และการทำงานเป็นทีม มาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลเป็นดังต่อไปนี้

## 1. การยกร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้นำปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ การรับรู้บทบาท ความกระตือรือร้น บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีม มาสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 1.1 รูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม (ปัจจัยที่ 5)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.08 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม



## แผนภาพที่ 7 กิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กิจกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) เบื้องต้น ประกอบด้วย

1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องทำงานร่วมกัน ความหมายของการทำงานเป็นทีมและความแตกต่างของการทำงานเป็นทีมกับการทำงานกลุ่ม

2. ฝึกการรับรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position) ความเข้าใจเกี่ยวกับ Life Position เพื่อการทำงานเป็นทีมด้วยรูปแบบสามขั้นตอนของ Kurt Lewin ประกอบด้วย การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการดำรงพฤติกรรมใหม่

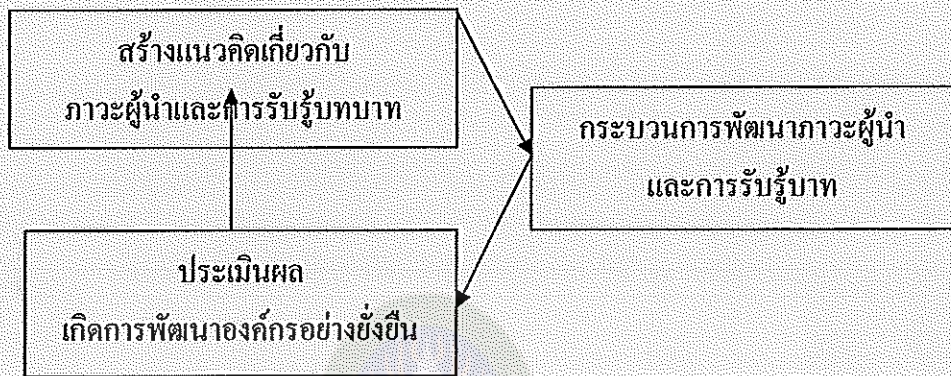
3. กระบวนการให้คำปรึกษา และรูปแบบบริหารในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบบริหาร เพื่อพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี

4. ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปรายเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไป

ด้วยความเรียบร้อย และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำร่างโครงการแต่ละปัจจัย (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก)

## 1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการรับรู้บทบาท (ปัจจัยที่ 1 และ 2)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยการรับรู้บทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.10 และ 0.05 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท



แผนภาพที่ 8 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กิจกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพภาวะผู้นำและการรับรู้บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เบื้องต้น ประกอบด้วย

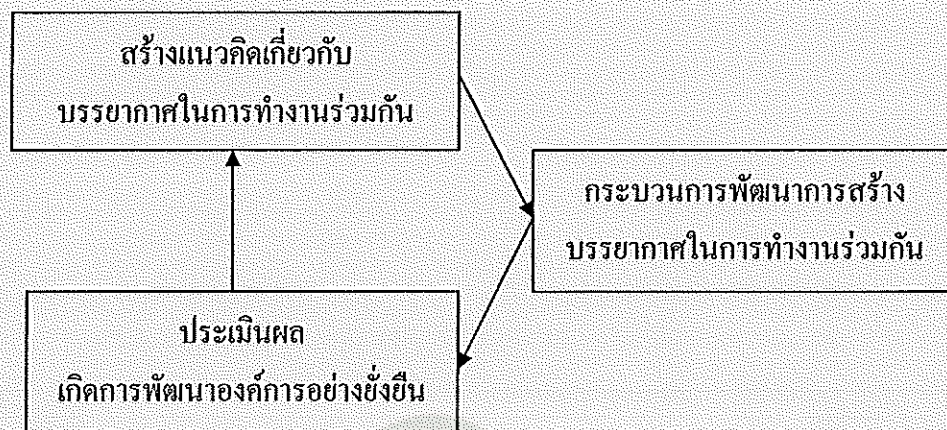
1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท ด้วยวิธีการของ Larry Greiner (การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบังคับภายนอกและแรงบังคับจากภายใน) และการฝึกแสดงบทบาทสมมติ

3. ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติงานภายใต้ภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท โดยการสังเกตจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปรายและแสดง เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำร่างโครงการแต่ละปัจจัย (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก)

### 1.3 รูปแบบการพัฒนาการสร้างบรรยากาศองค์การ (ปัจจัยที่ 4)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยบรรยากาศองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.07 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน



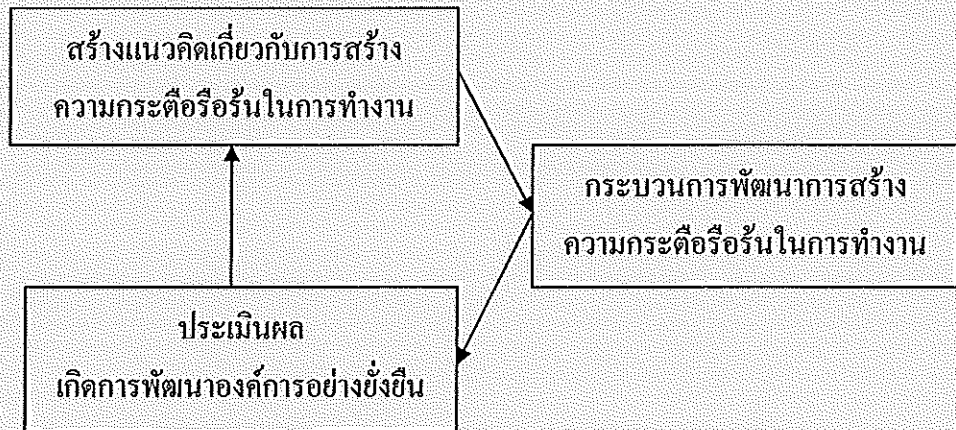
แผนภาพที่ 9 กิจกรรมการพัฒนาการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กิจกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เบื้องต้น ประกอบด้วย

1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
2. กระบวนการพัฒนาการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการของ Larry Greiner (การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบังคับภายนอกและแรงบังคับจากภายใน) และการฝึกแสดงบทบาทสมมติ
3. ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติงานภายใต้ การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน โดยการสังเกตจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การมีส่วนร่วม อภิปรายและแสดงเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำร่าง โครงการแต่ละปัจจัย (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก)

### 1.4 รูปแบบการพัฒนาด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน (ปัจจัยที่ 3)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความกระตือรือร้น มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.14 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน



แผนภาพที่ 10 กิจกรรมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กิจกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เบื้องต้น ประกอบด้วย

1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. กระบวนการการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยวิธีการ

ของLarry Greiner (การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบังคับภายนอกและแรงบังคับจากภายใน) และ  
การฝึกแสดงบทบาทสมมติ

3. ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติงานภายใต้การสร้างความ

กระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสังเกตจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปราย  
และแสดงเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้  
ผู้วิจัยจึงได้จัดทำร่าง โครงการแต่ละปัจจัย (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค)

2. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในเบื้องต้น โดยเชิญบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
มาเสนอเพื่อรับคำแนะนำ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24  
จำนวน 1 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 5 คน ครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาที่ไม่ใช่ผู้บริหาร จำนวน 5 คน นักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 5 คนและผู้ปกครอง

นักเรียน จำนวน 5 คนรวมทั้งหมดเป็น 21 คนโดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) วันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2557 ณ ห้องประชุมบุญไกรสร โรงเรียนฤทธินาวิทยณ์ อำเภอฤทธินาวิทยณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ในการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 3 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มร่วมกันวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ที่ประกอบด้วยกิจกรรมในการพัฒนา 19 กิจกรรม และนำผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของแต่ละกลุ่มมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming)

ผลการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อรับคำแนะนำจากผู้เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 19 กิจกรรม
2. ในการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องได้นำเสนอให้เพิ่มกิจกรรมในการ

พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออีก 3 กิจกรรม ดังนี้

#### 2.1 กิจกรรมที่ 1 การวัดความกระตือรือร้น

วัตถุประสงค์ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างก่อนหลังการอบรมของผู้เข้ารับการอบรม

วิธีดำเนินการ ใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแล้ว

#### 2.2 กิจกรรมที่ 2 กิจกรรมพี่เลี้ยง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม และสามารถใช้เป็นเครื่องมือสอดแทรกในการสร้างความสัมพันธ์ในทีม

วิธีดำเนินการ การฝึกปฏิบัติงาน (On-The-Job-Training) การฝึก

ปฏิบัติงานเป็นการอบรมที่ใช้วิธีการปฏิบัติจริงวิธีในที่ทำงาน โดยมีผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องเรียนรู้เป็นผู้ทำหน้าที่สอนให้ปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับบุคลากรคนอื่น ๆ มักจะจัดให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อช่วยให้บุคลากรดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นโดยเร็ว รวมทั้งกรณีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งจะต้องเริ่มดำเนินการโดยไม่มีโอกาสจัดให้มีการฝึกอบรมในชั้นเรียนตามปกติ การฝึกอบรมวิธีนี้ให้ได้ผลจะต้องทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง กล่าวคือ มีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์กำหนด เนื้อหาสาระ และทักษะที่ต้องเรียนรู้ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรม ประเมินผล ตามลำดับ

### 2.3 กิจกรรมที่ 3 กิจกรรม 5 ส.

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ในการสร้างบรรยากาศขององค์กรโดยใช้กิจกรรม 5 ส.

วิธีดำเนินการ ใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมซึ่งใช้กลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรม เพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทัศนคติ รวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในในกลุ่ม กระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่มกิจกรรม 5 ส. โดยให้บุคลากรร่วมกันจัดสถานที่ทำงานทั้งในอาคาร พร้อมทั้งรอบ ๆ บริเวณอาคารสำนักงาน ภายใต้แนวคิด 5 ส. เป็นแนวคิดการจัดระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงานหรือสถานประกอบการเพื่อก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย มีระเบียบเรียบร้อยและเกิดบรรยากาศองค์กรที่ดี ประกอบด้วย

1. สะสาง (Seri) คือ การแยกของที่ต้องการออกจากของที่ไม่ต้องการและขจัดของที่ไม่ต้องการทิ้งไป
2. สะดวก (Seiton) คือ การจัดวางสิ่งของต่าง ๆ ในที่ทำงานให้เป็นระเบียบ เพื่อความสะดวกและปลอดภัย
3. สะอาด (Seiso) คือ การทำความสะอาด (บิด กวาด เช็ด ถู) เครื่องจักร อุปกรณ์และสถานที่ทำงาน
4. สุขลักษณะ (Seiketsu) คือ สภาพหมดจด สะอาดตาถูกสุขลักษณะ และรักษาให้ดีตลอดไป
5. สร้างนิสัย (Shitsuke) คือ การอบรมสร้างนิสัยในการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย ขอบังคับอย่างเคร่งครัด

#### ประโยชน์จากการทำกิจกรรม 5 ส.

1. บุคลากรจะทำงานได้รวดเร็วขึ้น มีความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมดีขึ้น
2. ความร่วมมือ ร่วมใจ จะถูกสร้างให้เกิดขึ้น บุคลากรจะรักองค์กรมากขึ้น
3. บุคลากรจะมีระเบียบวินัยมากขึ้นตระหนักถึงผลเสียของความไม่เป็นระเบียบในสถานที่ทำงานต่อการเพิ่มผลผลิต

เมื่อผู้วิจัย ได้ผลการเสนอแนะจากที่ประชุมแล้วนำมาปรับปรุงรูปแบบ และเขียน โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมทั้งจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและจากคำเสนอแนะ 22

กิจกรรม ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นและส่งกลับคืนให้ผู้วิจัย เพื่อทำการคัดเลือกกิจกรรมที่ผ่านการแสดงความเห็นด้วยจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์ในการคัดเลือกกิจกรรมที่นำมาใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยคัดเลือกกิจกรรมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนา จำนวน 10 กิจกรรม จากกิจกรรมที่นำเสนอผ่านคำแนะนำ โดยคัดเลือกกิจกรรมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนา จำนวน 10 กิจกรรม นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญโดยเลือกกิจกรรมที่มีค่าคะแนนความเห็นชอบตั้งแต่ 3.51 - 5.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2535 : 111) เพื่อนำมาใช้เขียนโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นชอบของผู้เกี่ยวข้อง แสดงในตารางที่ 11



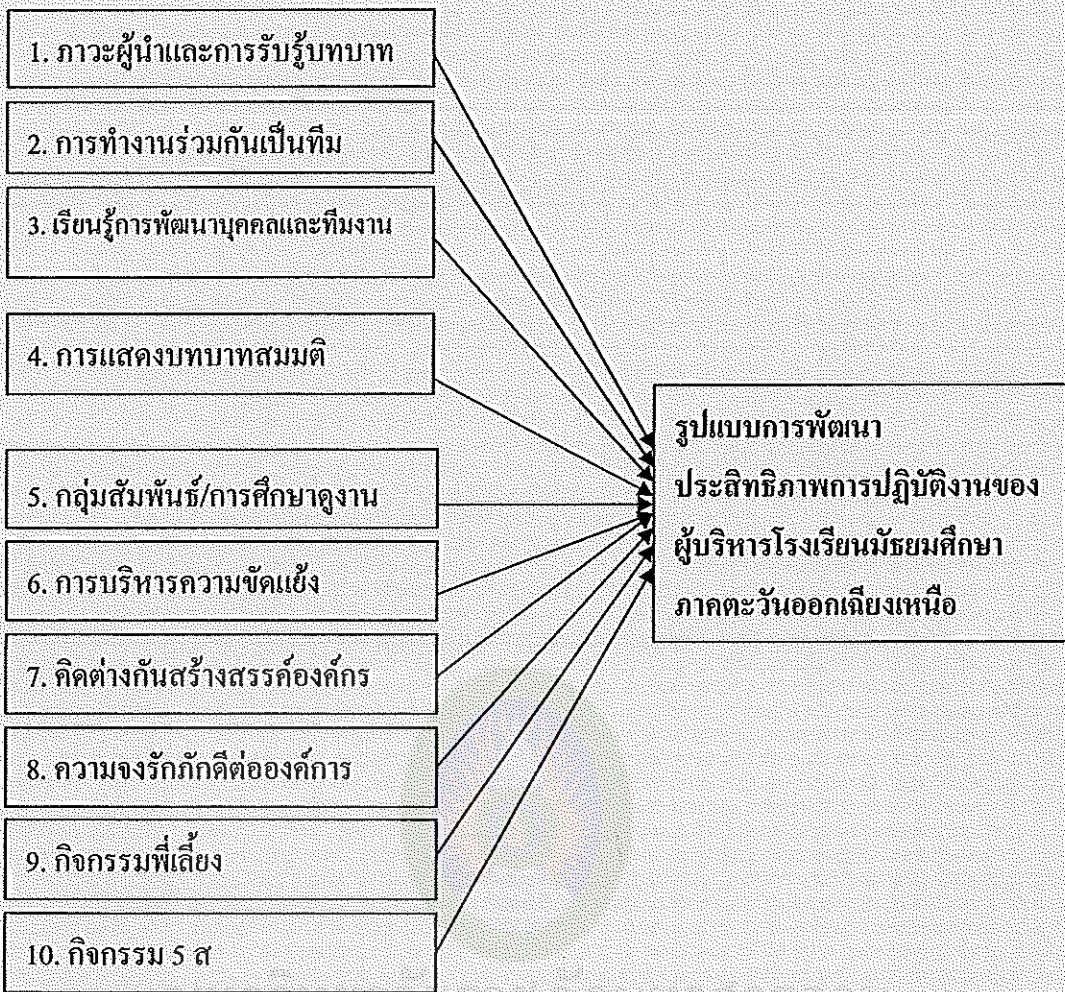
ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกิจกรรมและเนื้อหาในการพัฒนาประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กิจกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ความสำคัญ	ผล การประเมิน
<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.66	.47	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	นำไปใช้
2. เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน	4.60	.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	นำไปใช้
3. กิจกรรมกระดานของฉันทัน ชุดที่ 1	2.51	.72	ไม่แน่ใจ	15	ตัดทิ้ง
4. กิจกรรมกระดานของฉันทันชุดที่ 2	2.48	.86	ไม่เห็นด้วย	16	ตัดทิ้ง
5. กิจกรรมรูปปริศนา	2.38	.83	ไม่เห็นด้วย	20	ตัดทิ้ง
<b>ภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท</b>					
6. การรู้จักตนเอง	2.52	.84	ไม่แน่ใจ	14	ตัดทิ้ง
7. ภาวะผู้นำและการรับรู้บทบาท	4.73	.50	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	นำไปใช้
8. การแสดงบทบาทสมมติ	4.40	.72	เห็นด้วย	4	นำไปใช้
<b>บรรยากาศองค์การ</b>					
9. กระบวนการปรับความคิด	2.87	.62	ไม่แน่ใจ	11	ตัดทิ้ง
10. การสร้างความคิดเชิงบวก	2.74	.79	ไม่แน่ใจ	12	ตัดทิ้ง
11. คิดต่างกันสร้างสรรค์องค์การ	4.33	.81	เห็นด้วย	7	นำไปใช้
12. การสื่อสาร	2.68	.53	ไม่แน่ใจ	13	ตัดทิ้ง
13. การบริหารความขัดแย้ง	4.35	.74	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	นำไปใช้
14. การทำงานร่วมกับคนอื่น	2.47	.78	ไม่เห็นด้วย	17	ตัดทิ้ง
15. Mini Walk Rally	2.28	.73	ไม่เห็นด้วย	22	ตัดทิ้ง
16. ความจงรักภักดีต่อองค์การ	4.30	.75	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	นำไปใช้
17. กลุ่มสัมพันธ์/การศึกษาดูงาน	4.38	.80	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	นำไปใช้
<b>ความกระตือรือร้น</b>					
18. ทศนคติ.....เป็นทางเลือกของคุณ	2.46	.73	ไม่เห็นด้วย	18	ตัดทิ้ง
19. เปลี่ยนวิธีคิด.....พลิกชีวิตคุณ	2.35	.68	ไม่เห็นด้วย	21	ตัดทิ้ง

กิจกรรมและเนื้อหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ความสำคัญ	ผล การประเมิน
<b>กิจกรรมเสริม</b>					
20. การวัดความกระตือรือร้น	2.45	.62	ไม่เห็นด้วย	19	ตัดทิ้ง
21. กิจกรรมพี่เลี้ยง	4.26	.73	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	9	นำไปใช้
22. กิจกรรม 5 ส.	4.06	.86	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	10	นำไปใช้

ขั้นประเมินรูปแบบ เมื่อผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(รายละเอียดตามภาคผนวก ค)ที่ผ่านการ  
ประเมินความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้อง ครอบคลุมปัจจัยภาวะผู้นำ การรับรู้บทบาท ความ  
กระตือรือร้น บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย กิจกรรมในการพัฒนา 10  
กิจกรรม เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

1. กิจกรรมภาวะผู้นำและการเรียนรู้บทบาท
2. กิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. กิจกรรมเรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน
4. กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติ
5. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
6. กิจกรรมการบริหารความขัดแย้ง
7. กิจกรรมคิดต่างกันสร้างสรรค์องค์การ
8. กิจกรรมความจงรักภักดีต่อองค์การ
9. กิจกรรมพี่เลี้ยง
10. กิจกรรม 5 ส.



แผนภาพที่ 11 กิจกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เมื่อผู้วิจัยได้กิจกรรมที่จะนำไปใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้ว ผู้วิจัยได้นำกิจกรรมการพัฒนา 10 กิจกรรม มาจัดทำเป็นโครงการพัฒนาโดยมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

หลักสูตรในการฝึกอบรม ใช้เวลาในการฝึกอบรม 60 ชั่วโมง แยกเป็นหัวข้อ ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 ภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท (3 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 2 การทำงานร่วมกันเป็นทีม (3 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 3 เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position) (3 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 4 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) (3 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 5 กลุ่มสัมพันธ์ (24 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 6 การบริหารความขัดแย้ง (3 ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 7 คิดต่างกันสร้างสรรค์องค์การ(3ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 8 ความจงรักภักดีต่อองค์การ (6ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 9 กิจกรรมพีเลียง (3ชั่วโมง)

กิจกรรมที่ 10 กิจกรรม 5 ศ. (9ชั่วโมง)

### วิธีการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 1 ภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท

ใช้วิธีการบรรยาย ความหมายของการรับรู้บทบาทและหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร หรือหน้าที่ที่บุคคลต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ได้รับทางสังคม และต้องแสดงออกตามความคาดหวังของสังคม และบทบาทจะกำหนดความรับผิดชอบของงานต่างๆ ที่ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมที่ 2 การทำงานร่วมกันเป็นทีม

ใช้วิธีการบรรยาย (Lecture) หรือการสอน (Instruction) นำเสนอเนื้อหาสาระความรู้จากวิทยากรในเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นมีจำกัด เมื่อนำความสามารถของแต่ละคนมารวมกัน ย่อมทำให้ทีมงานมีความสามารถทวีคูณขึ้น

กิจกรรมที่ 3 เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position)

ใช้วิธีการบรรยายความเข้าใจเกี่ยวกับ Life Position เพื่อการทำงานเป็นทีมใช้วิธีการการบรรยาย (Lecture) เนื้อหา และนำเสนอประเด็นสำคัญ โดยใช้เครื่องฉายแผ่นใส สไลด์ ใช้วีดิทัศน์ มาช่วยให้เห็นภาพ และมีเอกสารประกอบการบรรยายรูปแบบพฤติกรรมบุคคล

กิจกรรมที่ 4 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

ใช้วิธีการทำกิจกรรม แบ่งกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่มย่อย พร้อมกับแสดงบทบาทตามที่ได้รับและให้กลุ่มที่เหลือสังเกตการณ์และวิพากษ์ของแต่ละกลุ่มตามบทบาทของแต่ละคน โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การเอาเขามาใส่ใจเรา เกิดความเข้าใจในความรู้สึกและพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่นหรือ เกิดความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับบทบาทสมมติที่ตนแสดง

กิจกรรมที่ 5 กิจกรรมการปรับพฤติกรรม/กลุ่มสัมพันธ์

ใช้วิธีการทำกิจกรรม แบ่งกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่มย่อย พร้อมกับการสร้างความคุ้นเคยการทำงานเป็นทีม การสังเกตพฤติกรรม การแสดงบทบาทตามที่ได้รับและให้กลุ่มที่เหลือสังเกตการณ์และวิพากษ์ การเล่นเกม การฝึก ฟัง คิด พูด การบริหารงานกลุ่ม โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การเอาเขามาใส่ใจเรา เกิดความเข้าใจในความรู้สึกและพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่นหรือ เกิดความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการปรับพฤติกรรม

### กิจกรรมที่ 6 การบริหารความขัดแย้ง

ใช้วิธีการทำกิจกรรม แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย ให้หัวข้อร่วมกันอภิปรายวิธีการหลีกเลี่ยงการประนีประนอม การแข่งขัน การยอมจำนน และการให้ความร่วมมือ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

### กิจกรรมที่ 7 คิดต่างกันสร้างสรรค์องค์กร

ใช้วิธีการทำกิจกรรม แบ่งเป็นกลุ่มย่อย ให้หัวข้อร่วมกันอภิปรายวิธีการคิดแบบหมวด 6 ในของ DE BONO การคิดแบบ Alexander Osborne การคิดแบบ Henry Ford การคิดแบบใช้สิ่งไม่เชื่อมโยงมากระตุ้นการคิดการระดมสมองร่วมกันการคิดแบบ Implications (คิดประยุกต์-สร้างภาพ) การคิดแบบ Transformation (คิดแปรรูป) และการคิดนอกกรอบเพื่อจะได้วิเคราะห์วิธีคิดร่วมกัน

### กิจกรรมที่ 8 ความจงรักภักดีต่อองค์กร

ใช้วิธีการทำกิจกรรม จะเป็นการบรรยายนำ แล้วเข้ากลุ่มอภิปราย จากแบบฝึกหัดหรือกรณีศึกษา การระดมสมอง เพื่อให้เกิดการตระหนักและเกิดการเรียนรู้โดยกลุ่มโดยตนเองส่วนหนึ่งก่อน แล้วมีการบรรยายสรุปให้ข้อคิด ให้ความเข้าใจสลับกันไปอย่างนี้ตลอด

### กิจกรรมที่ 9 กิจกรรมพี่เลี้ยง

ใช้กิจกรรมการฝึกปฏิบัติงาน (On-The-Job-Training) เป็นการอบรมที่ใช้วิธีการปฏิบัติจริงวิธีในทำงาน โดยมีผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องเรียนรู้เป็นผู้ทำหน้าที่สอนให้ปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับบุคลากรคนอื่น ๆ มักจะจัดให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อช่วยให้บุคลากรดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นโดยเร็ว รวมทั้งกรณีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งจะต้องเริ่มดำเนินการโดยไม่มีโอกาสจัดให้มีการฝึกอบรมในชั้นเรียนตามปกติ การฝึกอบรมวิธีนี้ให้ได้ผลจะต้องทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง

### กิจกรรมที่ 10 กิจกรรม 5 ส.

ใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้กลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรม เพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะคติ รวมถึงการเรียนรู้ปฏิกิริยาภายในกลุ่ม กระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้เข้ารับการพัฒนา จะได้รับความรู้ รู้จักและเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น มีเหตุผลมากขึ้นยอมรับจุดด้อยของตนเองและปรับปรุงแก้ไข เข้าใจและศรัทธาคนอื่น มีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และมีความเข้มแข็งและอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

**การวิจัยระยะที่ 3 ทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาการประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ**

หลังจากได้รูปแบบการพัฒนาการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิจัยระยะที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้ไปทดลองใช้กับกลุ่ม  
ทดลอง คือ โรงเรียนภูมินารายณ์ อำเภอภูมินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มทดลองกลุ่ม  
นี้ ด้วยเหตุผลว่าเป็นสถานที่ปฏิบัติงานของผู้วิจัยเอง สามารถติดตามผลการทดลองการใช้รูปแบบ  
การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดังกล่าวได้ตามระยะเวลาที่  
กำหนด ผู้วิจัยได้นำกำหนดการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเริ่มทดลองใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2557 ถึง  
วันที่ 29 มิถุนายน 2557

โดยมีรายละเอียดกำหนดการในการพัฒนาดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASarakham UNIVERSITY

กำหนดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
 ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ณ หอประชุมบุญไกรสร โรงเรียนภูพานราชธานี อำเภอภูพานราชธานี จังหวัดกาฬสินธุ์

วันที่	เวลา	กิจกรรม
1 กุมภาพันธ์ 2557	08.30 – 10.30 น.	ภาวะผู้นำ และการรับรู้บทบาท โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
	10.30 – 12.00 น.	การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
8 กุมภาพันธ์ 2557	08.30 – 12.00 น.	เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position) โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
	13.00 – 16.30 น.	การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
8 มีนาคม 2557	08.30 – 12.00 น.	การบริหารความขัดแย้ง โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
	13.00 – 16.30 น.	คิดต่างกันสร้างสรรค์องค์การ โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
15 มีนาคม 2557	08.30 – 12.00 น.	ความจงรักภักดีต่อองค์การ โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
5 เมษายน 2557	08.30 – 12.00 น.	กิจกรรมพี่เลี้ยง โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
3 พฤษภาคม 2557	08.30 – 16.30 น.	กิจกรรม 5 ส.
		โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ
28-29 มิถุนายน 2557	06.30-18.30 น.	กลุ่มสัมพันธ์
		โดย นายสัมพันธ์ มณีเนตรและคณะ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล และผลการทดลอง

1. ก่อนดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา) กับกลุ่มทดลองใน 31 มกราคม พ.ศ. 2557 เป็น Pretest

2. หลังดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา) กับกลุ่มทดลองในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2557 เป็น Posttest

3. วิธีการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะประเมินโดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งแบบประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา) จะประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านผลการปฏิบัติงาน	คะแนนเต็ม	300 คะแนน
3.2 ด้านความประพฤติในการรักษาวินัย	คะแนนเต็ม	50 คะแนน
3.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม	คะแนนเต็ม	50 คะแนน
3.4 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	คะแนนเต็ม	100 คะแนน

หลังจากนั้นก็ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบวิค็อกซัน (The Wilcoxon Signed – Rank Test) ซึ่งเป็นการใช้สถิติที่ไม่ใช่พารามิเตอร์ (Nonparametric Statistics) ในการทดสอบสมมติฐานเนื่องจากกลุ่มทดลองมี 4 คน ถือว่าขนาดเล็ก (ไม่ถึง 30 คน) ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 11

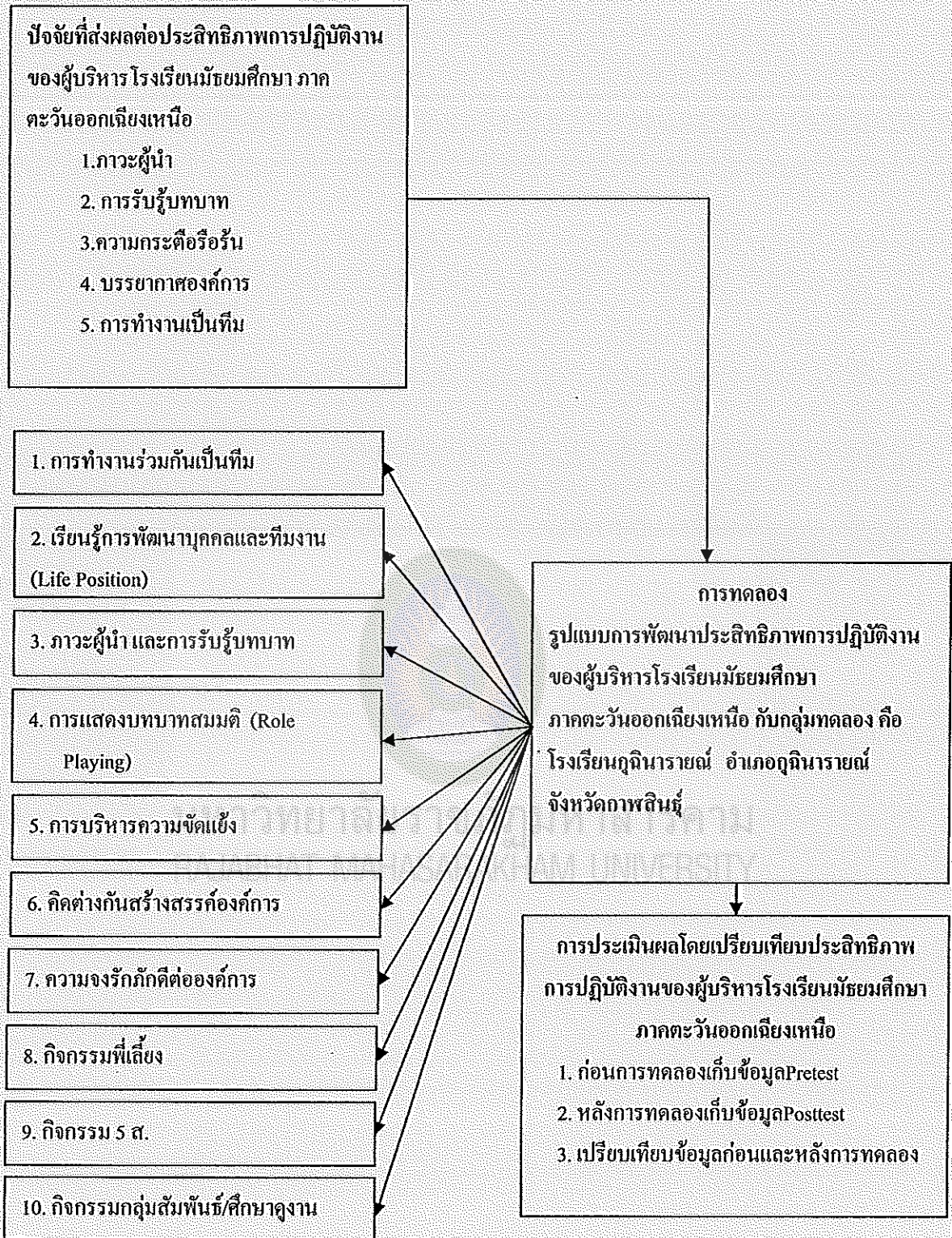
ตารางที่ 11 ผลการประเมินผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนและหลังการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

รายการประเมิน	n	ก่อนการทดลอง		หลังการทดลอง		Z	p
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ผลการปฏิบัติงาน	4	250.00	2.38035	290.25	1.98990	1.934	.040*
ความประพฤติในการรักษาวินัย	4	41.50	2.27943	48.75	1.89972	1.754	.033*
คุณธรรมจริยธรรม	4	40.50	2.06999	47.25	2.12584	1.841	.039*
จรรยาบรรณวิชาชีพ	4	84.75	2.20034	94.50	2.00345	1.798	.044*
รวม		418.75	2.26155	480.75	2.01736	1.841	.036*



จากตารางที่ 11 การเปรียบเทียบผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนและหลังการทดลองสรุปได้ว่าคะแนนเฉลี่ยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาแตกต่างจากคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งภาพรวมและเป็นรายด้าน ซึ่งเห็นได้ว่าการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ดังนั้น จากการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปได้ว่า ในการวิจัยระยะที่ 1 ตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้จากการวิจัย พบว่ามี 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท ปัจจัยด้านความกระตือรือร้น ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การและปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมเมื่อนำเข้าสมการ โครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงแบบจำลองสมมติฐาน ซึ่งมีค่าสถิติเป็นไปตามเกณฑ์ดัชนีความกลมกลืนของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้นำผลจากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 5 ด้าน 10 กิจกรรม ได้แก่ 1. กิจกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. กิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้บุคคลและทีมงาน 3. กิจกรรมภาวะผู้นำและการรับรู้บทบาท 4. กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติ 5. กิจกรรมการบริหารความขัดแย้ง 6. กิจกรรมความคิดต่างกันสร้างสรรค์องค์การ 7. กิจกรรมความจงรักภักดีต่อองค์การ 8. กิจกรรมพี่เลี้ยง 9. กิจกรรม 5 ส. และ 10. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์จากนั้นในการวิจัยระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 5 ปัจจัย 10 กิจกรรมไปทดลองใช้แล้วประเมินผลก่อนและหลังการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า หลังการทดลองผู้บริหารมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากกว่าก่อนการทดลอง ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังภาพประกอบที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา