

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผล
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

The Relationship between Agile Leadership of School Administrators and School Effectiveness under
the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1

ทิพย์สุตา กันท์¹ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์²

Thipsuda Kantas¹ Assoc. Prof. Dr. Wisut Wichitputchraporn²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 357 คน จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของโคเฮน (2018, p. 206) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.977 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำตนเอง ส่วนด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ส่วนด้านผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
3. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ในระดับปานกลาง ($r = 0.695$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา

¹หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

²Master of Educational Administration, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

²อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

²Lecturer Master of Educational Administration, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

*ผู้ติดต่อ, อีเมล: ทิพย์สุตา กันท์, 6614470076@ru.ac.th

รับเมื่อ 16 ธันวาคม 2567 แก้ไข 15 มกราคม 2568 ตอรับ 23 มกราคม 2568

ABSTRACT

The objectives of this research were to study 1) Agile Leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1, 2) the effectiveness of schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1, and 3) the relationship between Agile Leadership of school administrators and school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1. The sample consisted of 357 teachers under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 during the academic year 2024, obtained using Cohen's table (2018, p. 206) at a statistical significance level of .05. and used a stratified sampling method, with school size as the stratification factor. The research instrument was a rating scale questionnaire, with a reliability coefficient of 0.977. The statistics used for data analysis included frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The findings revealed that:

1. Agile Leadership of school administrators was rated at a high level overall across all aspects. The aspect of agility in self – leadership had the highest average, while the aspect of agility in stakeholder engagement had the lowest average.

2. School effectiveness also had an overall average at a high level in all aspects. The aspect of outcomes related to producing students with high academic achievement had the highest average, while the aspect of outcomes related to solving internal school problems had the lowest average.

3. Agile Leadership of school administrators demonstrated a positive correlation with school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 1 at a moderate level ($r = 0.695$), with statistical significance at the .01 level.

Keywords: Agile Leadership, School Effectiveness, School Administrators

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในหลาย ๆ ด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการดำรงชีวิต รวมถึงการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในทุกภาคส่วน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายและการปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากรายงานของ IMD (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2567, หน้า 3) พบว่าในปี 2567 ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอยู่อันดับ 25 จากทั้งหมด 67 เขตเศรษฐกิจทั่วโลก สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัต สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579, หน้า 1) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนามนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบโจทย์

การเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมรอบด้าน (สวิตรา บุญแจ้ง และคณะ, 2563, หน้า 1496)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กร (อุกฤษฏ์ ดอนบรรเทาและ เอกราช โสมิตพิมานเวช, 2567, หน้า 531) ซึ่งการบริหารงานในหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารล้วนมีจุดประสงค์ในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (นันทน์ภัส เสนีย์สิงห์นาถ และคณะ, 2564, หน้า 283) ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะส่งผลให้การบริหารจัดการในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทันท่วงที่ และสอดคล้องกับความท้าทายในบริบทที่ไม่แน่นอน (อัญสิชา แสนภูมิ, 2565, หน้า 54) โดยผู้บริหารที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงที่และสอดคล้องกับความท้าทายในบริบทที่ไม่แน่นอนจะช่วยให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณสมบัติดังกล่าวก็คือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว (Agile Leadership) นั้นเอง (Yalcin E. and Ozgenel M., 2021, p. 22)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลในบริบทของสถานศึกษา จึงมีความสำคัญ เนื่องจากสามารถสะท้อนถึงบทบาทของภาวะผู้นำในมิติใหม่ ๆ ที่เน้นการปรับตัว การสร้างความร่วมมือ และการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีทิศทาง งานวิจัยในประเด็นนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วไปปรับใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันความท้าทาย ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความสำเร็จของสถานศึกษาในอนาคต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาและส่งเสริมผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมและโครงการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมจัดการศึกษาในวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ตอบสนองจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2566, หน้า 12)

จากการศึกษาสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยสอบถามประเด็นดังกล่าวจากครูผู้สอน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาการบริหารของผู้บริหาร และเป็นข้อมูลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบการพิจารณาส่งเสริม สนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับใด

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่หนึ่ง

ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่ว

1. ด้านการกำหนดบริบท
2. ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ด้านการเป็นผู้นำของตนเอง

ตัวแปรที่สอง

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

1. ผลลัพธ์ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ผลลัพธ์ในการพัฒนาเจตคติเชิงบวกของนักเรียน
3. ผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา
4. ผลลัพธ์ในปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 4,831 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 357 คน ซึ่งได้จากการเปิดตารางสำเร็จรูปของ Cohen, Manion, and Morrison (2018, p. 206) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยจับฉลากตามสัดส่วนประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ

3) วุฒิกการศึกษาสูงสุด 4) ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน และ 5) ขนาดสถานศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในปัจจุบัน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, R., 1967) โดยครอบคลุมขอบเขตการวิจัยทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดบริบท 2) ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 4) ด้านการเป็นผู้นำตนเอง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, R., 1967) โดยครอบคลุมขอบเขตการวิจัยทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านผลลัพธ์ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านผลลัพธ์ในการพัฒนาเจตคติเชิงบวกของนักเรียน 3) ด้านผลลัพธ์ในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา และ 4) ด้านผลลัพธ์ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานกับทางบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ และลิงก์ (link) แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในเดือนกันยายน พ.ศ. 2567 โดยมีผู้ให้ข้อมูลในแบบสอบถามทั้งสิ้น 357 ฉบับ คิดเป็น 100%

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ได้แก่

1.1 ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

1.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

(Cronbach's alpha coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.977

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency distribution) และร้อยละ (Percentage)

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการเป็นผู้นำตนเอง รองลงมา คือ ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านผลลัพธ์ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง รองลงมาคือ ด้านผลลัพธ์ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา
3. ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับปานกลาง ($r = .695$) โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ด้านการเป็นผู้นำตนเอง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดบริบท และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า ด้านการเป็นผู้นำตนเองกับผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการเป็นผู้นำตนเองกับผลลัพธ์ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สามารถนำมออภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการเป็นผู้นำตนเอง แสดงถึงผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการตนเองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสามารถนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัว และรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทันทั้งที่ ทั้งในด้านการจัดการกับปัญหาภายในสถานศึกษา หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งความคล่องแคล่วในการเป็นผู้นำตนเองยังแสดงถึงความเป็นผู้นำที่สามารถเข้าใจ รับผิดชอบ แจ่มชัด แข็งแรง จิตอาสา อารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง สามารถวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับปวีร์ดา เกิดสุข และคณะ (2565, หน้า 51) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตระหนักรู้ตนเอง เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องมีการตระหนักรู้ถึง ความรู้ความสามารถ ความต้องการของตนเอง การจัดการตนเองได้อย่างเหมาะสม ก่อนดำเนินการ หรือตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิวัฒน์ มรรคผล

และอุไร สุทธิรัมย์ (2566, หน้า 76) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา (Agile Leadership) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบบอโจล์เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านผลลัพธ์การผลิตรายให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงในหลายมิติ ซึ่งอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงคุณภาพอย่างชัดเจน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การสนับสนุนครูให้มีความสามารถและทักษะที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ล้วนมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังอาจเน้นการประเมินและติดตามผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการสอน และการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีและการวางแผนพัฒนาครูให้ตรงกับความต้องการของนักเรียนก็เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ ความร่วมมือของครู บุคลากรทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนนทกร อรุณโน (2559, หน้า 63) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านความสามารถในการผลิตรายให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีลักษณะคล่องแคล่ว ซึ่งประกอบไปด้วยด้านการเป็นผู้นำตนเอง ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการกำหนดคิรบิพ และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การพัฒนาเจตคติเชิงบวกของนักเรียน การบริหารและการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา ตามลำดับ แม้ว่าภาวะผู้นำดังกล่าวจะไม่ได้มีผลอย่างเด่นชัดในทุกด้าน แต่ก็มีอิทธิพลสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ทำให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนและการจัดการการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Leithwood K. et al. (2008, p. 32) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดีมักจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yalcin E., Ozgenel M. (2021, p. 22) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร พบว่าด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ โดยอาจจัดกิจกรรมที่เชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปราย การตัดสินใจ และดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะด้านการเจรจาและการแก้ไขข้อขัดแย้ง เพื่อให้สามารถจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมถึงมีประเมินผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

1.2 ผลการศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่าด้านผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่เป็นระบบ โดยเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์เพื่อระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาภายในสถานศึกษาอย่างถูกต้องและชัดเจนเพื่อทำความเข้าใจสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น การสร้างวัฒนธรรมองค์การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและแนวทางแก้ปัญหาที่ครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถรับมือ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษา ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเมื่อเจออุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมความคล่องแคล่วในการเป็นผู้นำ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยเน้นพัฒนาทักษะการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเหมาะสม และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมถึง ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการและแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความท้าทายได้อย่างทันเวลา นอกจากนี้ การสร้างระบบการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาก็จะช่วยให้การดำเนินงานราบรื่นและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาและเกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 จากผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหาร พบว่าด้านผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

2.2 จากผลการศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่าด้านผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

2.3 จากผลการศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ดังนั้นควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญพิชชา มีแก้ว. (2562). การบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา ทศพร เกตุถนอม และสาริศา เจนขำ. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 11(7), 117 – 129.
- นนทกร อรุณโน. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นันทน์ภัส เส็นย์สิงหนาท และคณะ. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทสหพัฒน์ปิบล จำกัด (มหาชน). *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(43), 281 – 291.
- ปติวรรดา เกิดสุข สุชาดา นันทะไชย และสุตารัตน์ สารสว่าง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใจของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 19(37), 51 – 62.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศการขนส่งและจราจร สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (2567). ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ปี 2567. (ออนไลน์) (สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2567). จาก https://www.otp.go.th/uploads/tiny_uploads/PDF/2567-09/POTP-16092024-1.pdf.
- สุจิตรา บุญแจ้ง วิสุทธิ วิจิตรพิชารภรณ์ และกานดา สกฤษณะศักดิ์ มัวร์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 1. *การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล*, 1494 – 1503.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. (2566). *ข้อมูลสารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1*. (ออนไลน์) (สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2567). จาก <https://eoffice.sesao1.go.th/info/maps/student>.
- _____. (2567). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. (ออนไลน์) (สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2567). จาก https://www.sesao1.go.th/media/files/20231121140945_1.pdf.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. (ออนไลน์) (สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2567). จาก <https://www.lampang.go.th/public60/EducationPlan2.pdf>

- อภิวัฒน์ มรรคผล และอุไร สุทธิแย้ม (2566). ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 16(1), 64 – 86.
- อัญลีชา แสนภูมิ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในยุค 4.0 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร งานวิชาการ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อุกฤษฏ์ ดอนบรรเทา และเอกราช โขจิตพิมานเวช. (2567). การบริหารจัดการสถานศึกษายุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 7(2), 529 – 543.
- Leithwood K. et al. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management*, Vol. 28, No. 1, February 2008. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>: pp. 27 – 42.
- Yalcin E., Ozgenel M. (2021). *The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance*. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, V 5: Fall 2021. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1342171.pdf>: p. 22.