

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์ และกำหนดตัวบ่งชี้การวัดประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาตามการรับรู้ (perceived organizational effectiveness) ของศึกษานิเทศก์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา

มีรายละเอียดของแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์และกำหนดตัวบ่งชี้ การวัดประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์

ก. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานนิเทศการศึกษาเพื่อวิเคราะห์และกำหนดตัวบ่งชี้การวัดประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ในประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น คือ ภาพอนาคตของหน่วยศึกษานิเทศก์ ภาพลักษณ์ของหน่วยศึกษานิเทศก์ ความเห็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ปัญหาลดอุปสรรค หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาในปัจจุบันควรพัฒนาประสิทธิผลองค์การในด้านใดบ้างและแนวทางพัฒนาเป็นอย่างไร และหน่วยศึกษานิเทศก์ที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะอย่างไร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ภาพอนาคตของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นในประเด็นภาพอนาคตของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ดังนี้

ก) ผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทุกคน (7/8) เห็นพ้องกันว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ยังมีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และต่อประสิทธิภาพการใช้หลักสูตรในสถานศึกษาศึกษานิเทศก์มีหน้าที่พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการทำงานร่วมกับครู การเป็นโค้ช การชี้แนวทางการกระตุ้นเสริมแรง อย่างไรก็ตามมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 คน เห็นว่า หากยึดปรัชญาของการนิเทศการศึกษาที่ว่า "การนิเทศการศึกษาคือการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน (improvement of instruction)" แล้ว ศึกษานิเทศก์ยังคงมีความจำเป็นต่อระบบการศึกษาแน่นอน และต้องอยู่ใกล้ชิดกับโรงเรียน แต่สำหรับหน่วยศึกษานิเทศก์อาจไม่มีความจำเป็น และเป็นไปได้ที่ศึกษานิเทศก์อาจต้องไปอยู่ที่โรงเรียนโดยเป็นข้าราชการครูสายนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา และมีหน้าที่รับผิดชอบ 3 ประการ คือ สอน วิจัย และ นิเทศครูในโรงเรียนนั้นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้กำหนดนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

ข) การนิเทศจำเป็นต้องมีทั้งจากภายนอกและภายในโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงานโดยมีการเชื่อมโยงกับระบบการนิเทศภายในโรงเรียน และต้องใช้เทคนิคการนิเทศที่หลากหลาย

ค) ศึกษานิเทศก์เป็นที่พึงของโรงเรียนได้ ทั้งด้านการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอน การบริหารและการจัดการ การปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงและกรมเจ้าสังกัด จำนวนศึกษานิเทศก์ไม่ต้องเพิ่ม แต่ต้องคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ เป็นศึกษานิเทศก์ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภูมิรู้ ภูมิปัญญา มีพฤติกรรมไม่เรียนรู้ ชอบค้นคว้า แสวงหาความรู้ มีทักษะในการสื่อความ การประสานงาน และมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการแปลนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นทั้งผู้มีความชำนาญเฉพาะทาง (specialist) และมีความรู้ ความสามารถทั่วไป (generalist)

ง) รูปแบบการนิเทศการศึกษาจะลดการนิเทศโดยตรง (face to face) โดยที่นวัตกรรมการนิเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีการเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศครอบคลุมทุกระดับทั่วประเทศ หน่วยศึกษานิเทศก์มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและเป็นแม่ข่ายสนับสนุนให้เครือข่ายการนิเทศในระดับจังหวัด ระดับโรงเรียนแสดงบทบาทในการนิเทศ ทั้งนี้ระบบการนิเทศภายในมีความเข้มแข็งขึ้นและเป็นทั้งการบริหารและการนิเทศการศึกษา

จ) โครงสร้างของหน่วยศึกษานิเทศก์ในอนาคตมีความเป็นไปได้ 3 ทางเลือก คือ

(1) เหมือนปัจจุบัน คือ มีหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

(2) มีหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยที่กระจายคนจากหน่วยศึกษานิเทศก์เขต และส่วนกลางไปอยู่จังหวัด ในแต่ละจังหวัดควรมีศึกษานิเทศก์ประมาณ 10 คน

(3) ไม่มีหน่วยศึกษานิเทศก์ แต่มีศึกษานิเทศก์อยู่ที่โรงเรียนเป็นข้าราชการครูสายนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

ด) จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานแบบ TEAM สำหรับโครงสร้างด้านอำนาจผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีส่วนเลือก คือ

(1) อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน คือไม่มีอำนาจทางการบริหารตามกฎหมาย (Authority) ผู้ทรงคุณวุฒิให้เหตุผลสำหรับทางเลือกนี้ว่าการที่เลือกเป็นแบบผู้ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูโดยรวมปฏิบัติงานหรือทำงานแบบ Co-worker และไม่มีอำนาจจะทำให้ศึกษานิเทศก์ได้รับความไว้วางใจจากครู เกิดการยอมรับ และเกิดการพัฒนาร่วมกันและกัน ในทางกลับกันหากศึกษานิเทศก์มีอำนาจทางการบริหารและมีบทบาทเป็นผู้ตรวจราชการ (Inspector) ครูจะไม่ไว้วางใจ

(2) ประสมประสานระหว่างการมีบทบาทเป็นแบบผู้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน (Supervisor) กับผู้ตรวจราชการ (Inspector) กล่าวคือ หัวหน้าหน่วย ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ตรวจราชการ (Inspector) ส่วนศึกษานิเทศก์อื่นๆ ทำหน้าที่สนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครู และอยู่ในทีมงานของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้ตรวจราชการ อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิเห็นความสำคัญของการที่ผู้ตรวจราชการมีพฤติกรรมการนิเทศโดยใช้อำนาจบารมี (power) แห่งความเชี่ยวชาญในการนิเทศการศึกษามากกว่าการใช้อำนาจทางการบริหารตามกฎหมาย (Authority) ทางเลือกนี้จะช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และจะส่งผลให้เกิดการยอมรับศึกษานิเทศก์มากขึ้น

ข) สมาคมวิชาชีพศึกษานิเทศก์มีบทบาทในการพัฒนาศึกษานิเทศก์ทั้งด้านความรู้ ทักษะและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพรวมทั้งมีบทบาทในการพิทักษ์สิทธิ สมาคมวิชาชีพศึกษานิเทศก์จะต้องทำให้สาธารณชนตระหนักในคุณค่าแห่งวิชาชีพ และสามารถอธิบายต่อสาธารณชนได้ว่าผลงานของศึกษานิเทศก์เป็นอย่างไร ทั้งนี้มีความจำเป็นต้องใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการสร้างภาพลักษณ์แห่งวิชาชีพ

2. ภาพลักษณ์ของหน่วยศึกษานิเทศก์

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าภาพลักษณ์ของหน่วยศึกษานิเทศก์ในปัจจุบัน มีดังนี้

ก) เป็นหน่วยงานของกรมทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพการศึกษาในทางลึก ซึ่งหมายถึง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามหลักสูตร และการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียน

ข) เป็นตัวเชื่อมระหว่างกรมกับสถานศึกษาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนพัฒนาบุคลากร

ค) เป็นหน่วยงานช่วยกรมในเรื่องคิดและวิเคราะห์นโยบาย เป็นที่ยอมรับจาก กองต่างๆ ในกรมสามัญศึกษาว่าหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นหน่วยงานวิชาการและเชื่อมั่นว่าเมื่อกรม มอบงานวิชาการให้หน่วยศึกษานิเทศก์รับผิดชอบแล้วงานจะสำเร็จ

ง) ในอดีตระบบงานมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุนของกรมสามัญศึกษา โครงสร้างขององค์การไม่ชัดเจน ปัจจุบันมีลักษณะองค์การแบบราชการ และโครงสร้างมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาวิชาการ ความเชี่ยวชาญมีความหลากหลายสาขามากขึ้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากปัจจุบันครุมีโอกาพัฒนาความรู้ความสามารถมากขึ้น ประกอบทั้งศึกษานิเทศก์บางคนปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จึงทำให้เกิดกระแสไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีศึกษานิเทศก์ ฉะนั้น องค์การศึกษานิเทศก์ต้องเร่งสร้างภาพลักษณ์องค์การ และเรียกศรัทธาจากสาธารณชนให้ได้

3. ความเห็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ปัญห อุปสรรค

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า หน่วยศึกษานิเทศก์มีหน้าที่ 3 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของกรม การนิเทศและฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษาของกรม และการปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมายจากกรม

โดยภาพรวมหน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติหน้าที่ครบทั้ง 3 ประการ อย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของกรมสามัญศึกษา โดยเฉพาะการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน หรือการนิเทศการสอนยังไม่ปรากฏชัด ทั้งนี้

เพราะข้อจำกัดด้านงบประมาณ เวลา และโอกาส และอีกประการหนึ่งซึ่งวิกฤติมากคือเป็นผลจากการบริหารบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับหน้าที่ประการที่ 2 การนิเทศและฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษาของกรม ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า การแบ่งภารกิจในการปฏิบัติงานเป็นหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด น่าจะไม่ถูกต้อง ควรใช้ทรัพยากรบุคคลร่วมกันโดยการหมุนเวียนการปฏิบัติงานตามสถานที่ต่างๆ ซึ่งจะเป็นการบูรณาการการพัฒนาบริการการนิเทศการศึกษา และการพัฒนาศึกษานิเทศก์ไปพร้อมกัน นอกจากนี้ ในการนิเทศและฝึกอบรมบุคลากรของสถานศึกษาของกรม พบว่าบ่อยครั้งที่หน่วยศึกษานิเทศก์ไม่รู้เรื่อง ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารระดับกรมมอบงานไม่ตรงกับภาระหน้าที่ขององค์การ ดังเช่น กรณีการพัฒนาครูสายบริหารในสถานศึกษาซึ่งสภาพปัจจุบัน กรมสามัญศึกษามอบภารกิจนี้ให้กองการมัธยมศึกษารับผิดชอบซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ไม่ตรงกับภารกิจ และมีวัตถุประสงค์อื่นในเชิงอำนาจแอบแฝงอยู่ ซึ่งสิ่งที่จะต้องเป็นคือ กรมสามัญศึกษาควรมอบภารกิจดังกล่าวให้หน่วยศึกษานิเทศก์รับผิดชอบ แนวทางแก้ไขสภาพปัญหานี้ คือ การสร้างความกระฉ่างเรื่องภารกิจ (mission) ของแต่ละกอง และจัดทำพรรณนางาน (job description) ตำแหน่งต่างๆ ในแต่ละกองของกรมสามัญศึกษาใหม่ นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานยังพบว่ามี ความแตกต่างกันในระดับพื้นที่ คือ ส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด เงื่อนไขที่ทำให้แตกต่างคือ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง และเขตการศึกษา ความไม่เข้าใจ และความไม่จริงใจของผู้บริหารระดับกรมซึ่งได้สะท้อนออกมาในลักษณะของการไม่เห็นความสำคัญของศึกษานิเทศก์ จึงขาดการสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านงบประมาณ สำหรับสาเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงไม่จริงใจเนื่องจาก ผู้บริหารระดับกรม คือ อธิบดี และ รองอธิบดี ระบุว่าผลงาน ด้านการศึกษาของกรมที่ได้รับอยู่ขณะนี้ เป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากโรงเรียน และหน่วยศึกษานิเทศก์ขาดการรายงานและการประชาสัมพันธ์รณรงค์การเชิงรุก คณะผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์ขาดทักษะในการช่วงชิงการนำ ไม่ยื่นหยัดในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักวิชา ส่วนมากมักกลัวอตามผู้มีอำนาจ

4. หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาในปัจจุบันควรพัฒนาประสิทธิผลองค์การในด้านใดบ้าง และแนวทางพัฒนาเป็นอย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ควรแสดงบทบาทเป็นแกนนำในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นเรื่อง การกำกับ ติดตาม และการประเมิน ต้องมีการสร้างเครื่องชี้วัด เกณฑ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรของกรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ควรเป็นผู้กำหนด

หลักสูตรและดำเนินการพัฒนาครอบครัวทุกส่วน ในส่วนของหน่วยศึกษานิเทศก์เอง จำเป็นต้องมีการพัฒนาศึกษานิเทศก์ในด้านต่อไปนี้ คือ จิตสำนึกและวิธีการนิเทศ การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละสาขาวิชา และภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

ระบบบริหารบุคลากรของหน่วยศึกษานิเทศก์ ตั้งแต่ การสรรหา การมอบหมายงาน การพัฒนา และสนับสนุนส่งเสริมด้านขวัญ กำลังใจ การให้ผลตอบแทน จำเป็นต้องปรับปรุงโดยยึดหลักคุณธรรม และต้องทัดเทียมกับข้าราชการครูสายอื่น

ด้านโครงสร้างองค์การต้องปรับทั้งระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงทั้งส่วนกลาง เขต จังหวัด และเครือข่ายการนิเทศให้ครอบคลุมทั้งประเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านยุทธศาสตร์หน่วยศึกษานิเทศก์ต้องพัฒนายุทธศาสตร์ด้านอำนาจบารมี (power strategies) ให้สามารถแสดงบทบาทผู้เชื่อมโยงนโยบายและทรัพยากร (policy linker and resource linker) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทสำคัญที่สุดของหน่วยศึกษานิเทศก์คือ การพัฒนาวิชาการในส่วนของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะของนักเรียนตามจุดหมายของหลักสูตร บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาคนในหน่วยงานการศึกษาให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

สำหรับการนิเทศการสอนโดยภาพรวมแล้วมีน้อย จำเป็นที่หน่วยศึกษานิเทศก์ต้องพัฒนาโดยใช้เครือข่ายการนิเทศที่มีอยู่ในระดับจังหวัด กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หน่วยศึกษานิเทศก์มีความจำเป็นต้องพัฒนา และส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน และการวิจัยพัฒนาให้มาก

ในด้านการพัฒนาหลักสูตรหน่วยศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องร่วมกับครูในการพัฒนาหลักสูตรระดับโรงเรียน หลักสูตรท้องถิ่น ทั้งนี้ หน่วยศึกษานิเทศก์อาจดำเนินการในลักษณะการวิจัยแก้ปัญหาอย่างมีส่วนร่วม (participatory action research) กับโรงเรียนก็ได้

5. หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะอย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานนิเทศการศึกษามีความเห็นสอดคล้องกันในการกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การหน่วยศึกษานิเทศก์ว่า ควรกำหนดจากมิติประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 ด้าน คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ (Latency) ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้จัดลำดับความสำคัญของแต่ละมิติประสิทธิผล ดังนี้

ลำดับที่	1	2	3	4
การปรับตัว	-	3	2	2
การบรรลุเป้าหมาย	4	1	1	-
การบูรณาการ	-	-	3	3
การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ	3	1	1	1

จากข้อมูลความถี่ของแต่ละลำดับ ผู้วิจัยได้กำหนดให้คะแนนของ ลำดับที่ 1, 2, 3, 4 มีค่าเป็น 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ และได้ค่าคะแนนความสำคัญของแต่ละมิติประสิทธิผลองค์การเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1	การบรรลุเป้าหมาย	มีค่าคะแนน	21
ลำดับที่ 2	การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ	มีค่าคะแนน	18
ลำดับที่ 3	การปรับตัว	มีค่าคะแนน	15
ลำดับที่ 4	การบูรณาการ	มีค่าคะแนน	9

สำหรับลักษณะอื่นๆ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าองค์การที่มีประสิทธิผลควรมี คือ "วิสัยทัศน์ขององค์การ" โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ได้ระบุลักษณะดังกล่าว

สำหรับผลการศึกษาวงจรชีวิตองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานนิเทศการศึกษา การสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ที่เกี่ยวข้อง และประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง พบปรากฏการณ์สำคัญ ซึ่งสะท้อนภาวะวงจรชีวิตองค์การในช่วง พ.ศ. 2537-2541 ดังนี้

1) มีศึกษานิเทศก์ที่ออกจากองค์การโดยการโอน ย้าย ลาออก และรวมทั้งที่อยู่ ในระหว่างดำเนินการดังกล่าวจำนวนมาก โดยเฉพาะศึกษานิเทศก์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่าในช่วงเวลา พ.ศ. 2537 - 2541 ออกจากหน่วยศึกษานิเทศก์ จำนวน 15 คน ซึ่งส่วนมากโอนไปเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (ที่มา : ข้อมูลจากแฟ้มรวมคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2537 - 2541)

2) กรมสามัญศึกษาอยู่ในระหว่างดำเนินการแก้ปัญหาการขาดอัตรากำลัง ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ซึ่งขณะนี้ใช้อัตรากำลังข้าราชการครูของโรงเรียนมาช่วยราชการ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ทั้งนี้ อธิบดีกรมสามัญศึกษาได้เสนอเรื่องต่อคณะกรรมการข้าราชการครูให้มีการกำหนดตำแหน่งศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

จังหวัดละ 11 ตำแหน่ง (ไม่รวมตำแหน่งศึกษานิเทศก์ของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดซึ่งมีอยู่แล้ว จังหวัดละ 1-3 ตำแหน่ง) สำหรับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดนั้น กรมสามัญศึกษามีความประสงค์ให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำในสำนักงานสามัญศึกษาตามที่ข้าราชการครูช่วยราชการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน (สัมภาษณ์ ถวิล มาตรฐาน, 2541) การที่กรมสามัญศึกษาคำเนิการดังกล่าวว่าจะไม่สอดคล้องกับหลักการ และแนวปฏิบัติในการคัดเลือกบุคคลที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการมาดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ และเมื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินการดังกล่าวแล้ว น่าจะไม่สอดคล้องกับหลักการมอบหมายงานตามพรณนางานและมาตรฐานตำแหน่งศึกษานิเทศก์

3) กรมสามัญศึกษามอบภารกิจของหน่วยศึกษานิเทศก์ด้านการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติแทน ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม คือ

ก) การพัฒนาครูสายบริหารสถานศึกษา ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2536 เป็นหน้าที่ของหน่วยศึกษานิเทศก์ แต่ในการปฏิบัติกรมสามัญศึกษาได้มอบหมายหน้าที่ดังกล่าวให้กองการมัธยมศึกษา และกองการศึกษาพิเศษเป็นผู้รับผิดชอบด้านหลักสูตร วิทยากร และการบริหารโครงการ โดยดำเนินการร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับหน่วยศึกษานิเทศก์เข้าไปเกี่ยวข้องของการพัฒนาครูสายผู้บริหารโดยมีศึกษานิเทศก์บางคนได้รับเชิญเป็นวิทยากร (สัมภาษณ์ อัครวิณ วรรณวิณเวศร์, 2539)

ข) ในการพัฒนาครูผู้สอน กรมสามัญศึกษาได้มอบหมายให้หน่วยศึกษานิเทศก์ร่วมกับสถาบันราชภัฏภายใต้ชื่อโครงการพัฒนาครูร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงหลักการดำเนินการอบรมครูร่วมกันระหว่างอธิบดีกรมสามัญศึกษาและอธิบดีกรมการฝึกหัดครู ลงวันที่ 7 มีนาคม 2534 ภายใต้โครงการพัฒนาและฝึกอบรมครูผู้สอนในสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยกรมฝึกหัดครูเป็นผู้จัดอบรมครูในสังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 90,000 คน มีเนื้อหาสาระด้านอุดมการณ์ความเป็นครู ทิศทางการศึกษาที่มุ่งหวัง เนื้อหาสาระในวิชาที่สอน กระบวนการสอน และการใช้นวัตกรรม ในส่วนของกรมสามัญศึกษาให้หน่วยศึกษานิเทศก์รับผิดชอบการดำเนินงานนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการฝึกอบรม และประเมินโครงการ (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2539) การปฏิบัติตามข้อตกลงดังกล่าวศึกษานิเทศก์ไม่ได้แสดงบทบาทที่ควรจะเป็นในฐานะผู้นำด้านหลักสูตรและการสอนที่เข้าใจปัญหาและบริบทการเรียนการสอนของสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา และไม่มียบทบาทเป็นวิทยากร แต่มีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน และประเมินโครงการ อย่างไรก็ตาม

ในการปฏิบัติงานตามโครงการพบว่า มีบางรายวิชาที่สถาบันราชภัฏไม่สามารถดำเนินการอบรมได้ หน่วยงานนิเทศก์จึงแก้ปัญหาโดยจัดอบรมเอง (สัมภาษณ์ สุรินทร์ เขียวภูถ. 2541)

4) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดกรม สามีญศึกษาที่ประเมินโดยกรมวิชาการพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประเทศอยู่ในระดับต่ำ (สำนักทดสอบทางการศึกษา. 2538) จากปรากฏการณ์นี้แม้ว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายด้าน แต่ในฐานะที่ หน่วยงานนิเทศก์มีหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมสามัญศึกษา พ.ศ.2536 ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาของกรม จึงมีอาจปฏิเสธความรับผิดชอบด้านคุณภาพ การศึกษา

5) ได้มีการแต่งตั้งบุคคลจากสายงานอื่นและไม่เคยเป็นศึกษานิเทศก์มาดำรง ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ซึ่งพบว่า ในระยะเวลา พ.ศ.2533 - 2541 มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าหน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 4 ครั้ง มีการแต่งตั้งบุคคลากรจากสาย งานอื่นเป็นหัวหน้าหน่วยงานนิเทศก์ 3 ครั้ง และจากสายงานนิเทศการศึกษา 1 ครั้ง กล่าวคือ แต่งตั้งจากผู้อำนวยการกองแผนงาน 2 ครั้ง จากผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงานนิเทศก์ 1 ครั้ง และจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ครั้ง (ที่มา : ข้อมูลจากแฟ้มรวมคำสั่งแต่งตั้งบุคลากร หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ.2533 -2541)

6) จากความเคลื่อนไหวการปฏิรูปการศึกษาและมีกระแสให้ยุบ หน่วยงานนิเทศก์ และรื้อปรับระบบนิเทศการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่เกิดขึ้นโดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายสุวิชัย รังสิตพล) ซึ่งประสงค์ให้ศึกษานิเทศก์ไปปฏิบัติ หน้าที่ครูผู้สอน หรือไม่ก็ไปทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจราชการ พบว่า ผู้รับบริการการนิเทศการศึกษา โดยตรง คือ ครู และสถานศึกษาวางแผนต่อกระแสดังกล่าว สำหรับกระแสคัดค้านแนวคิดยุบ หน่วยงานนิเทศก์มีเพียงจากศึกษานิเทศก์เท่านั้น

7) จากประสบการณ์ของผู้วิจัยเองที่เคยปฏิบัติงานในหน่วยงานนิเทศก์ ส่วนกลาง หน่วยงานนิเทศก์เขตการศึกษา และหน่วยงานนิเทศก์จังหวัด พบปรากฏการณ์ ด้านความรู้สึกเหนื่อยล้า และแปลกแยกของบุคลากรในองค์การระหว่างบุคลากรของ หน่วยงานนิเทศก์ส่วนกลาง หน่วยงานนิเทศก์เขตการศึกษา และหน่วยงานนิเทศก์จังหวัด ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าน่าจะเป็นผลจากการรวมศูนย์อำนาจในการจัดสรรทรัพยากร และการวางแผน อยู่ที่หน่วยงานนิเทศก์ส่วนกลาง ทำให้การจัดสรรทรัพยากร และการวางแผนไม่สอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง และส่งผลให้บุคลากรเกิดการรับรู้ที่เหนื่อยล้า และแปลกแยก

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์การที่ Robbins (1990) อธิบายว่าเป็นลักษณะขององค์การที่มีวงจรชีวิตในระยะเสื่อมถอย (Decline Stage) กล่าวคือเป็นระยะที่ความต้องการด้านผลผลิตและบริการลดน้อยลง บุคลากรลาออกเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะบุคลากรที่มีทักษะเยี่ยม เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ การบริหารเป็นการค้นหาวิธีที่จะขยายตลาดและโอกาสใหม่ การตัดสินใจมีลักษณะของการรวมอำนาจสูง องค์การในระยะนี้มีแนวโน้มคล้ายกับเมื่อองค์การเริ่มต้นใหม่ๆ ผู้บริหารองค์การควรใช้ภาวะผู้นำในการยกระดับจากการเสื่อมถอย และจำเป็นต้องตระหนักถึงความสามารถขององค์การด้านนวัตกรรมและการจัดหาทรัพยากร

ข. การตรวจสอบตัวบ่งชี้โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ จำนวน 3 คน เห็นด้วยกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ และตัวบ่งชี้ปัจจัยขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาตามที่ผู้วิจัยวิเคราะห์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ตามการรับรู้ของศึกษานิเทศก์ (perceived organizational effectiveness)

เมื่อจำแนกระดับประสิทธิผลขององค์การออกเป็น 7 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ค่อนข้างมาก ปานกลาง ค่อนข้างน้อย น้อย และน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่าหน่วยศึกษานิเทศก์มีประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.838$, S.D. = 0.631) และเมื่อวิเคราะห์จำแนกแต่ละมิติย่อยของประสิทธิผลขององค์การ พบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์มีประสิทธิผลขององค์การค่อนข้างมาก ใน 3 มิติ คือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การ และความสามารถในการบูรณาการ ส่วนมิติความสามารถในการปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของประสิทธิผลองค์การ
หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา จำแนกตามมิติของประสิทธิผล

มิติประสิทธิผล	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	0.917	0.732	ค่อนข้างมาก
2. ความสามารถในการรักษาแบบแผน วัฒนธรรม องค์การ(Latency)	1.409	0.653	ค่อนข้างมาก
3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation)	0.158	0.813	ปานกลาง
4. ความสามารถในการบูรณาการ (Intergration)	0.728	0.881	ค่อนข้างมาก
รวม	0.838	0.631	ค่อนข้างมาก

และเมื่อวิเคราะห์ตัวแปรย่อยของแต่ละมิติประสิทธิผลองค์การได้ข้อค้นพบ สรุปผล
ระดับประสิทธิองค์การในแต่ละตัวแปรย่อยดังรายละเอียดในตารางที่ 9 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ก. การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากการรับรู้ของศึกษานิเทศก์ พบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาประสบ
ความสำเร็จระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 1.157$, S.D. = 0.834) ในการพัฒนาครูให้มีความรู้
ความสามารถและทักษะในการจัดกระบวนการเรียนการสอน การส่งเสริมขวัญกำลังใจของครู
ทำให้อุทิศเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู และเกิดการประสานสัมพันธ์ระหว่างครูในฐานะนักวิชาชีพ

ในด้านการเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวัดจากการที่หน่วยงานต่างๆ
ใช้บริการทางวิชาการของหน่วยศึกษานิเทศก์ รวมทั้งการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ได้รับการสนับสนุน
ทรัพยากรจากหน่วยงานอื่นๆ พบว่า ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=0.292$,
S.D.=0.762)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) ของประสิทธิผลองค์การ

หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา

มิติประสิทธิผล	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิผล
1. การบรรลุเป้าหมาย (GOAL ATTAINMENT) มิติย่อย :	0.917	0.732	ค่อนข้างมาก
1.1 การบรรลุเป้าหมาย	1.157	0.834	ค่อนข้างมาก
1.2 การเป็นที่ยอมรับ	0.292	0.762	ปานกลาง
2. ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ (LATENCY) มิติย่อย :	1.409	0.653	ค่อนข้างมาก
2.1 ความพึงพอใจในวิชาชีพ	1.220	0.760	ค่อนข้างมาก
2.2 ความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์การ	1.579	0.716	มาก
3. ความสามารถในการปรับตัว (ADAPTATION) มิติย่อย :	0.158	0.813	ปานกลาง
3.1 การปฏิบัติงานโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา	0.388	1.025	ปานกลาง
3.2 การผลิตและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	-0.02	0.903	ปานกลาง
3.3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	0.049	1.009	ปานกลาง
4. ความสามารถในการบูรณาการ (INTEGRATION) มิติย่อย :	0.728	0.881	ค่อนข้างมาก
4.1 การรับรู้บทบาทหน้าที่ตรงกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน	1.032	1.018	ค่อนข้างมาก
4.2 การประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	0.591	0.937	ค่อนข้างมาก
รวม	0.838	0.631	ค่อนข้างมาก

ข. ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ (Latency)

หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 1.409$, S.D.=0.653) ในการทำให้ศึกษานิเทศก์เกิดเจตคติทางบวกต่อองค์การ เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ รวมทั้งการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริม พัฒนาและปกป้องเกียรติยศแห่งวิชาชีพ และเมื่อศึกษาตัวแปรย่อยความพึงพอใจในวิชาชีพ พบว่า ศึกษานิเทศก์มีความพึงพอใจในวิชาชีพค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 1.220$, S.D. = 0.760) สำหรับตัวแปรย่อยความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ศึกษานิเทศก์มีความมุ่งมั่นและผูกพันต่อหน่วยศึกษานิเทศก์ในระดับมาก ($\bar{X} = 1.579$, S.D. = 0.716)

ค. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation)

พบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์มีประสิทธิผลในระดับปานกลางในทุกตัวแปรย่อยของมิติความสามารถในการปรับตัว คือ ศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 0.388$, S.D. = 1.025) การผลิตและการใช้นวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = -0.02$, S.D. = 0.903) และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 0.049$, S.D.= 1.009)

ง. ความสามารถในการบูรณาการ (Integration)

หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จค่อนข้างมากในการประสานงานให้ศึกษานิเทศก์รับรู้บทบาท หน้าที่การปฏิบัติงานของแต่ละคน งาน ฝ่าย และของหน่วยอย่างชัดเจน ตรงกัน ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในกระบวนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 1.032$, S.D. = 1.018) และมีความสามารถค่อนข้างมากในการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = 0.591$, S.D. = 0.937)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของ หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา

*ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้าน คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์กร ลักษณะขององค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ปัจจัยแต่ละด้าน จำแนกตัวแปรย่อย ดังนี้

ลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์กร มี 4 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมองค์กร กับบรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพด้านการเมือง และสภาพสังคม เศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ลักษณะของบุคคลในองค์กร มี 2 ตัวแปร คือ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ทั่วไป และคุณลักษณะของผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์

ลักษณะขององค์กร มี 2 ตัวแปร คือ โครงสร้างองค์กร กับสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มี 6 ตัวแปร คือ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานบุคคล

การเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้ จำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแต่ละด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ มีรายละเอียดของแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

ก. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

จำแนกเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 10 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ประกอบด้วยตัวแปรย่อยวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ก) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความเชื่อและค่านิยมที่ได้พัฒนาขึ้นภายในหน่วยศึกษานิเทศก์และใช้เป็นแนวทางกำกับพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ ทั้งนี้ วัดจากสภาพการรับรู้ของศึกษานิเทศก์ด้านการยอมรับความรู้ ความสามารถ การยึดมั่นในหลักวิชาการ สนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และเสรีภาพในการแสดงออกทางวิชาการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X}=1.169$, S.D.=0.768) และเมื่อพิจารณาในแต่ละตัวแปรย่อย คือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาและความร่วมมือร่วมใจ การพัฒนาซึ่งกันและกัน และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแสดงว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาและความร่วมมือร่วมใจในระดับมาก ($\bar{X} = 1.615$, S.D. = 0.943) สำหรับการพัฒนาซึ่งกันและกัน และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของหน่วยศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.823$, S.D. = 1.003 และ $\bar{X} = 1.132$, S.D. = 0.846 ตามลำดับ)

ข) บรรยากาศองค์การในภาพรวม ซึ่งวัดจากการรับรู้ของศึกษานิเทศก์ในด้านความไว้วางใจและการส่งเสริมซึ่งกันและกัน พบว่าหน่วยศึกษานิเทศก์มีบรรยากาศของความไว้วางใจและการส่งเสริมซึ่งกันและกันค่อนข้างมาก ($\bar{X}=0.721$, S.D.=0.888) โดยมีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรย่อย ความไว้วางใจและความจริงใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 0.606$, S.D. = 0.978) และการส่งเสริมซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 0.812$, S.D. = 1.051)

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ประกอบด้วยตัวแปรสภาพด้านการเมืองกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ก) สภาพด้านการเมือง หน่วยศึกษานิเทศก์ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.596$, S.D. = 0.789) จากสภาพด้านการเมือง ซึ่งได้แก่นโยบาย ด้านการศึกษา การเมือง การคลัง แนวคิด วิสัยทัศน์ของนักการเมือง และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษาและของกระทรวงศึกษาธิการ

ข) สภาพเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งหมายถึงสภาพการเกี่ยวกับรายได้ รายจ่ายในการดำรงชีวิตและในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านวิชาการ นวัตกรรมและเทคโนโลยี พบว่า ส่งผลกระทบต่อการทำงานของศึกษานิเทศก์ค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.980$, S.D. = 0.675)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยลักษณะของสภาพแวดล้อม

ปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร			
วัฒนธรรมองค์กร	1.169	0.768	ค่อนข้างมาก
การปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาและความร่วมมือร่วมใจ	1.615	0.943	มาก
การพัฒนาซึ่งกันและกัน	0.823	1.003	ค่อนข้างมาก
ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	1.132	0.846	ค่อนข้างมาก
บรรยากาศขององค์กร			
ความไว้วางใจและความจริงใจซึ่งกันและกัน	0.721	0.888	ค่อนข้างมาก
การส่งเสริมซึ่งกันและกัน	0.606	0.978	ค่อนข้างมาก
การส่งเสริมซึ่งกันและกัน	0.812	1.051	ค่อนข้างมาก
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร			
สภาพด้านการเมือง	0.596	0.789	ค่อนข้างมาก
สภาพเศรษฐกิจ สังคม	0.980	0.675	ค่อนข้างมาก

ข. ลักษณะของบุคคลในองค์กร

ในการวิจัยนี้ได้จำแนกลักษณะของบุคคลในองค์กรออกเป็นคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ทั่วไปและคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ พบว่า

- ก) เหตุผลในการมาเป็นศึกษานิเทศก์เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้
 - ลำดับที่ 1 ได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 73.9)
 - ลำดับที่ 2 เป็นโอกาสได้เผยแพร่ แนวคิด และผลักดันการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ร้อยละ 71.2)
 - ลำดับที่ 3 ได้ทำงานที่มีลักษณะหลากหลายและไม่หยุดนิ่ง (ร้อยละ 63.8)
 - ลำดับที่ 4 ต้องการอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ (ร้อยละ 62.0)

ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11. ความถี่และร้อยละของสาเหตุในการมาเป็นศึกษานิเทศก์

รายการสาเหตุที่มาเป็นศึกษานิเทศก์	ความถี่	ร้อยละ
1. เพื่อมีโอกาสประกอบอาชีพเสริมได้สะดวกขึ้น	9	2.1
2. ได้ทำงานที่ไม่จำเจและมีความสะดวกสบายมากกว่าเดิม	37	9.2
3. ได้ไปปฏิบัติราชการตามสถานที่ต่างๆ	71	17.6
4. ต้องการเป็นที่ยอมรับของครู	82	20.5
5. ได้ทำงานที่ทำหาความรู้ความสามารถ	298	73.9
6. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้เป็นศึกษานิเทศก์	95	23.6
7. ได้ทำงานที่มีลักษณะหลากหลายและไม่หยุดนิ่ง	257	63.8
8. มีศึกษานิเทศก์ต้นแบบที่ประทับใจทำให้ต้องการเป็นศึกษานิเทศก์	74	18.4
9. เป็นหนทางทำให้ได้เลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น	23	5.7
10. ต้องการอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ	250	62.0
11. เห็นว่าเป็นโอกาสที่จะได้เผยแพร่แนวคิดและผลักดันการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	287	71.2
12. เป็นศึกษานิเทศก์เพราะเห็นว่ามีโอกาสศึกษาต่อได้ง่ายขึ้น	30	7.4
13. อื่นๆ	48	11.9

ข) ความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่มีความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่มีศึกษานิเทศก์เพียงร้อยละ 9.4 เท่านั้นที่ไม่มีประสบการณ์ ศึกษานิเทศก์ประมาณครึ่งหนึ่งมีประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพิมพ์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ศึกษานิเทศก์ร้อยละ 20 สามารถฝึกอบรมคนอื่นได้ และศึกษานิเทศก์ร้อยละ 11 สามารถสร้างโปรแกรมใช้ในงานที่รับผิดชอบ ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ความถี่และร้อยละของลักษณะประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลักษณะประสบการณ์	ความถี่	ร้อยละ
ไม่มี	38	9.4
รู้ว่ามีประโยชน์แต่ใช้ไม่เป็น	66	16.4
ใช้ในการพิมพ์เอกสาร	233	57.8
ใช้ในงานผลิตสื่อการนิเทศ	196	48.6
ใช้ในการนำเสนอข้อมูล	205	50.9
ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	182	45.2
สอน/ฝึกอบรมคนอื่นได้	79	19.6
สร้างโปรแกรมใช้ในงานที่รับผิดชอบได้	45	11.2

ค) ความรู้และประสบการณ์ของศึกษานิเทศก์ด้านการวิจัย พบว่า ศึกษานิเทศก์เกือบทั้งหมดมีความรู้และประสบการณ์ด้านการวิจัย และศึกษานิเทศก์ร้อยละ 60 เคยทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ ศึกษานิเทศก์ร้อยละ 57.3 เป็นคณะกรรมการวิจัย ศึกษานิเทศก์ร้อยละ 21 เคยทำวิจัยส่วนบุคคล และ ศึกษานิเทศก์ร้อยละ 13 เคยเป็นหัวหน้าโครงการวิจัย ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ความถี่และร้อยละของลักษณะประสบการณ์ด้านการวิจัย

ลักษณะประสบการณ์	ความถี่	ร้อยละ
ไม่มี	41	10.21
เรียนวิชาวิจัยระดับปริญญาตรี	78	19.4
เรียนวิจัยระดับปริญญาโท	245	60.8
ทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์	250	62.0
ทำวิจัยแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	157	39.0
เป็นคณะกรรมการวิจัย	231	57.3
เคยทำวิจัยส่วนบุคคล	87	21.6
เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย	54	13.4
อื่นๆ	30	7.4

ง) ความรู้และประสบการณ์ด้านการผลิตสื่อการเรียนการสอน พบว่า ศึกษานิเทศก์เกือบทั้งหมดมีประสบการณ์ด้านการผลิตสื่อการเรียนการสอน โดยที่ศึกษานิเทศก์ ร้อยละ 75 เคยผลิตสื่อและเผยแพร่ ศึกษานิเทศก์ร้อยละ 56 เคยเป็นคณะทำงานโครงการผลิตสื่อ และร้อยละ 19 เคยเป็นหัวหน้าโครงการผลิตสื่อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ความดีและร้อยละของประสบการณ์ด้านการผลิตสื่อการเรียนการสอน

ลักษณะประสบการณ์	ความดี	ร้อยละ
ไม่มี	30	7.4
นิเทศด้านการผลิตสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน	236	58.6
เคยผลิตสื่อและเผยแพร่	305	75.7
เป็นคณะทำงานโครงการผลิตสื่อ	226	56.1
เป็นหัวหน้าโครงการผลิตสื่อ	77	19.1
อื่นๆ	1	0.2

จ) ความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม พบว่า ศึกษานิเทศก์ร้อยละ 92 เคยเป็นวิทยากรฝึกอบรม ศึกษานิเทศก์ ร้อยละ 72 เคยเป็นเลขานุการโครงการ ฝึกอบรม และ ร้อยละ 37 เคยเป็นหัวหน้าโครงการฝึกอบรม ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ความดีและร้อยละของประสบการณ์ด้านการฝึกอบรม

ลักษณะประสบการณ์	ความดี	ร้อยละ
ไม่มี	-	0
รับการอบรมอยู่เสมอ	214	53.1
เป็นวิทยากรฝึกอบรม	372	92.3
เป็นคณะทำงานโครงการฝึกอบรม	336	83.4
เป็นเลขานุการโครงการฝึกอบรม	291	72.2
เป็นหัวหน้าโครงการฝึกอบรม	149	37.0
อื่นๆ	1	0.2

ด. ด้านประสบการณ์ฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา พบว่า ศึกษานิเทศก์ มีประสบการณ์ ดังนี้

ประสบการณ์ฝึกอบรม ศึกษา ดูงานภายในประเทศในรอบ 5 ปี พบว่า จากจำนวน ศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 403 คน มีจำนวนศึกษานิเทศก์ได้รับการฝึกอบรม ศึกษา ดูงานภายในประเทศในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา ประเภทหลักสูตรด้านคอมพิวเตอร์มากที่สุด (ร้อยละ 50.37) รองลงไปคือ การวิจัย (ร้อยละ 29.78) ด้านสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน (ร้อยละ 26.05) และ การพัฒนาผลงานทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ (ร้อยละ 24.56) ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความถี่และร้อยละของประสบการณ์ฝึกอบรม ศึกษา ดูงานภายในประเทศ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ประเภทของหลักสูตร	ความถี่	ร้อยละ
1. วิทยากรในงานที่รับผิดชอบ	42	10.42
2. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ	46	11.41
3. ด้านการบริหาร การจัดการ	39	9.68
4. ผู้บริหารระดับกลางของหน่วยศึกษานิเทศก์	22	5.46
5. ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์	203	50.37
- คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา	99	24.56
- คอมพิวเตอร์เบื้องต้น (ระยะเวลา 2-5 วัน)	62	15.38
- การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประเภท Spread sheet	23	5.71
- การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการผลิตสื่อช่วยสอนและสื่อเพื่อการนิเทศการศึกษา	17	4.22
- การใช้โปรแกรม SPSS PC + ในการประมวลผลข้อมูล	2	0.04
6. ด้านสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน	105	26.05
7. ด้านการวัดและประเมินผล	10	2.48
8. การพัฒนาผลงานทางวิชาการของศึกษานิเทศก์	99	24.56
9. การวิจัย	120	29.78

ประสบการณ์ฝึกอบรม ศึกษา ดูงานต่างประเทศในรอบ 5 ปี พบว่า จากจำนวนศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 403 คน มีศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการฝึกอบรม ศึกษา ดูงานต่างประเทศ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาคือการไปศึกษา ดูงาน ร้อยละ 28.03 สำหรับการฝึกอบรม และการวิจัยมีเพียงร้อยละ 6.20 และร้อยละ 1.49 ตามลำดับ รายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ความถี่และร้อยละของประสบการณ์ฝึกอบรม ศึกษา ดูงานต่างประเทศ ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ประเภทของหลักสูตร/กลุ่มประเทศที่ไปฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน	ความถี่	ร้อยละ
ก. <u>การศึกษา ดูงาน</u>	103	28.03
กลุ่มประเทศอาเซียน	31	7.69
จีน / เกาหลี / ญี่ปุ่น	14	3.47
ยุโรป	32	7.94
อเมริกา / แคนาดา	5	1.24
ออสเตรเลีย / นิวซีแลนด์	31	7.69
ข. <u>การฝึกอบรม</u>	25	6.20
กลุ่มประเทศอาเซียน	5	1.24
ยุโรป	20	4.96
ค. <u>การวิจัย</u>	6	1.49
กลุ่มประเทศอาเซียน	4	0.99
ยุโรป	1	0.25
ญี่ปุ่น	1	0.25
รวม	144	35.73

จากคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ดังกล่าวข้างต้นเมื่อวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่าศึกษานิเทศก์มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจการนิเทศการศึกษาในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.802, S.D. = 0.209$) มีตัวแปรย่อยคุณลักษณะด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.820, S.D. = 0.62$)

2. คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ 4 ด้าน คือ ด้านสมรรถภาพทางกายและบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ความสามารถและวิสัยทัศน์ด้านการบริหาร การศึกษา ด้านทักษะในการบริหาร และด้านคุณธรรม พบว่า อยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ด้านสมรรถภาพทางกายและบุคลิกภาพมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 1.727 และด้านคุณธรรมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 1.725 ส่วนด้านความรู้และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการศึกษามีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 1.482 ทักษะ การบริหารมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 1.433 แสดงว่าอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และเมื่อวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ดังรายละเอียด ในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคุณลักษณะผู้นำ ของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์

คุณลักษณะ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
สมรรถภาพทางกายและบุคลิกภาพ	1.727	0.862	มาก
ความรู้และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการศึกษา	1.482	0.967	ค่อนข้างมาก
ทักษะการบริหาร	1.433	0.954	ค่อนข้างมาก
คุณธรรม	1.725	1.070	มาก
รวม	1.592	0.876	มาก

ค. ลักษณะขององค์การ

สภาพการจัดโครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีของหน่วย ศึกษานิเทศก์ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 19 ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในระดับ ปานกลาง (\bar{X} = 0.440, S.D. = 0.848) หมายถึง หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จระดับ ปานกลางในการแบ่งฝ่ายและงานในแต่ละฝ่าย การจำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน และมีความสอดคล้องกับภารกิจการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) หน่วยศึกษานิเทศก์มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.817$, S.D.=0.815) โดยคณะผู้บริหารหน่วยกำหนดแนวทางการนิเทศไว้อย่างกว้าง ๆ ศึกษานิเทศก์ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทในการริเริ่มโครงการ และมีอิสระในการบริหารโครงการภายใต้เงื่อนไขของงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

3) มีความคล่องตัวในการประสานระหว่างหน่วย ระหว่างฝ่ายและงานภายในหน่วยค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.584$, S.D.=1.121) แสดงว่าโครงสร้างปัจจุบันของหน่วยศึกษานิเทศก์มีลักษณะเกื้อหนุนต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีกลไกประสานความร่วมมือในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล

4) การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.559$, S.D. = 0.959) แสดงว่างานที่ศึกษานิเทศก์แต่ละคนรับผิดชอบจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล วิธีการปฏิบัติงานแต่ละคนแตกต่างกัน และอยู่ภายใต้การควบคุม กำกับให้การปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

เมื่อวิเคราะห์โดยภาพรวม พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์มีความเหมาะสมในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.651$, S.D. = 0.640)

สำหรับด้านสภาพการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การตัดสินใจและการพัฒนาการนิเทศ การศึกษา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร การเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศ และการใช้สารสนเทศในการวางแผนการนิเทศ และการประชาสัมพันธ์องค์การ พบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง ($\bar{X} = -0.034$, S.D. = 0.899)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)ของปัจจัยลักษณะองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์

ปัจจัย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
โครงสร้างองค์การ	0.651	0.640	ค่อนข้างมาก
ความชัดเจน	0.440	0.848	ปานกลาง
การกระจายอำนาจตัดสินใจ	0.817	0.815	ค่อนข้างมาก
ความคล่องตัว	0.584	1.121	ค่อนข้างมาก
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.559	0.959	ค่อนข้างมาก
การใช้เทคโนโลยี	-0.034	0.899	ปานกลาง

ง. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ดังตารางที่ 20 ซึ่งมีความหมายดังนี้

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของตัวแปร ปัจจัยนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1.การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	0.634.	0.822	ค่อนข้างมาก
ความชัดเจนของเป้าหมาย	0.223	0.889	ปานกลาง
ความสอดคล้องของเป้าหมายกับการจัดสรรทรัพยากร	0.381	1.234	ปานกลาง
ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระดับบุคคลกับเป้าหมายองค์กร	1.367	0.990	ค่อนข้างมาก
ประสิทธิภาพกระบวนการวางแผน	0.881	0.942	ค่อนข้างมาก
ประสิทธิภาพการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	0.368	1.212	ปานกลาง
2. การบริหารงานบุคคล	0.538	0.958	ค่อนข้างมาก
การคัดเลือกบุคคลและมอบหมายงาน	0.984	1.034	ค่อนข้างมาก
การพัฒนาบุคลากร	0.340	1.182	ปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.253	1.117	ปานกลาง
3. ประสิทธิภาพการติดต่อ สื่อสาร	0.500	0.844	ค่อนข้างมาก
4. ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร	0.040	0.774	ปานกลาง
5. ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร	1.007	0.937	ค่อนข้างมาก
การกำกับ ติดตาม	1.148	0.969	ค่อนข้างมาก
การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	0.927	1.043	ค่อนข้างมาก
6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.302	1.035	ปานกลาง
การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	0.279	1.058	ปานกลาง
การเลือกทางเลือกการเปลี่ยนแปลง	0.284	1.182	ปานกลาง
การปฏิบัติและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง	0.375	1.229	ปานกลาง

1. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.634$, S.D. = 0.822) ด้านความชัดเจนของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การใช้เป้าหมายเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผน การแปลเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเมื่อวิเคราะห์แต่ละตัวแปรย่อย พบว่า ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ซึ่งทำให้ศึกษานิเทศก์ คณะผู้บริหารของกรมสามัญศึกษาและสาธารณสุขเข้าใจสอดคล้องกันประสบความสำเร็จปานกลาง ($\bar{X} = 0.223$, S.D. = 0.889) ความสอดคล้องของเป้าหมายกับการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งทำให้แผนงาน โครงการ และการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยศึกษานิเทศก์มีความเหมาะสมปานกลาง ($\bar{X} = 0.381$, S.D. = 1.234) เป้าหมายระดับบุคคลระดับฝ่าย และระดับองค์การมีความสอดคล้องกันค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 1.367$, S.D. = 0.990) ประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผน ซึ่งหมายถึง สภาพที่ศึกษานิเทศก์มีส่วนร่วมในการวางแผน แผนสามารถตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา แผนงาน โครงการมีความคุ้มค่ากับการลงทุน และมีวิธีการดำเนินการที่พัฒนาขึ้นจากปีก่อนๆ ประสบความสำเร็จในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.881$, S.D. = 0.942) และด้านประสิทธิภาพของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การมีระบบรายงานที่สะดวกต่อการปฏิบัติ มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ ความสำเร็จระดับปานกลาง ($\bar{X} = 0.368$, S.D. = 1.212)

2. การบริหารงานบุคคล

หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จในระดับค่อนข้างมากในการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 0.538$, S.D. = 0.958) ที่มีสภาพแวดล้อมการบริหารที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงาน โดยมีระบบบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมให้ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงานมุ่งสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ มีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่ยึดหลักคุณธรรม การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจ การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส และเชื่อถือได้ กล่าวคือ การคัดเลือกบุคคลและการมอบหมายงาน ความสำเร็จระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.984$, S.D. = 1.034) การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีแผน ความสำเร็จปานกลาง ($\bar{X} = 0.340$, S.D. = 1.182) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดระบบคุณธรรมประสบความสำเร็จปานกลาง ($\bar{X} = 0.253$, S.D. = 1.117)

3. ประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.500$, S.D. = 0.844) ในการทำให้ศึกษานิเทศก์รับรู้ถูกต้องในเรื่องวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมาย ของหน่วยศึกษานิเทศก์ และวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลจากการที่หน่วยศึกษานิเทศก์มีกระบวนการติดต่อสื่อสาร โดยใช้ช่องทาง และวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย มีความสะดวก รวดเร็ว

4. ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร

หน่วยศึกษานิเทศก์มีความสามารถปานกลาง ($\bar{X} = 0.040$, S.D. = 0.774) ในการแสวงหาทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ ได้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

5. ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร

หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 1.007$, S.D. = 0.937) ในการสร้างระบบกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และการปฏิบัติกำกับ ติดตามการใช้งบประมาณเพื่อบรรลุผลในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด ด้านการกำกับ ติดตามของหน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 1.148$, S.D. = 0.969) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้ผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีระบบรายงานการใช้ทรัพยากรที่ถูกต้อง รวดเร็ว มีระบบงบประมาณที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าวอย่างจริงจัง ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 0.927$, S.D. = 1.043) ในการสร้างผลงานที่คุ้มค่ากับการลงทุน การใช้งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสนับสนุน และจูงใจให้ศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จระดับปานกลางในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามทิศทางที่มุ่งหวัง ($\bar{X} = 0.302$, S.D. = 1.035) ซึ่งหมายถึง การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเลือกทางเลือกการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติการปฏิบัติ และการประเมินผล พบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ประสบความสำเร็จในการดำเนินการดังกล่าวในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
องค์การของหน่วยงาน��คกั กรมสามัญศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นกรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัวใน
แบบจำลอง และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลอง ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง พบว่าตัวแปรสาเหตุที่มีความสัมพันธ์
กับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

การบริหารงานบุคคล	มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์	0.716
ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร	"	0.683
ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร	"	0.672
วัฒนธรรมองค์การ	"	0.663
การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	"	0.643
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	"	0.632
โครงสร้างองค์การ	"	0.581
บรรยากาศองค์การ	"	0.527
สภาพการใช้เทคโนโลยี	"	0.406
สภาพด้านการเมือง	"	0.406
ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร	"	0.404
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	"	0.376
คุณลักษณะของบุคคลในองค์การ	"	0.328
สภาพเศรษฐกิจ สังคม	"	0.177

และพบว่า ตัวแปรอิสระอื่นๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.01$ และ $p < 0.05$
ชกเว้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่อไปนี้ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง
เปลี่ยนแปลงกับคุณลักษณะของบุคลากร และสภาพเศรษฐกิจ สังคม กับประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร
การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 21

หมายเหตุ	เพื่อความสะดวกในการนำเสนอข้อมูล จึงใช้ชื่อย่อตัวแปร ดังนี้
EFFECT	= ประสิทธิภาพองค์การ
PERSON	= คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์
CLIMATE	= บรรยากาศองค์การ
HUMANG	= การบริหารงานบุคคล
TECHNO	= สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ
RESOUTIL	= ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
RESOUAQ	= ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร
ORSTUCT	= โครงสร้างองค์การ
CHANGE	= การบริหารการเปลี่ยนแปลง
GOALSET	= การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
CULTURE	= วัฒนธรรมองค์การ
COMUNICA	= ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร
LEADER	= คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์
ECON	= สภาพเศรษฐกิจ สังคม
POLITIC	= สภาพด้านการเมือง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

Correlations	EFFECT	PERSON	RESOUTIL	HUMMANG	CLIMATE	COMUNICA	TECHNO	ORSTRUC	CHANGE	RESOUAQ	CULTURE	GOALSET	LEADER	POLITIC	ECON
EFFECT	1.0000**														
PERSON	.3280**	1.0000**													
RESOUTIL	.6720**	.2157**	1.0000**												
HUMMANG	.7164**	.1990**	.6541**	1.0000**											
CLIMATE	.5269**	.1768**	.4865**	.4594**	1.0000**										
COMUNICA	.6826**	.1847**	.6183**	.7811**	.3887**	1.0000**									
TECHNO	.4065**	.0714**	.3281**	.4666**	.3237**	.4637**	1.0000**								
ORSTRUC	.5807**	.1501**	.5154**	.5479**	.4226**	.4846**	.4620**	1.0000**							
CHANGE	.6318**	.0923	.6159**	.7685**	.4227**	.6953**	.4562**	.5122**	1.0000**						
RESOUAQ	.4036**	.1478**	.3617**	.4136**	.3034**	.3762**	.4087**	.3850**	.3039**	1.0000**					
CULTURE	.6628**	.3313**	.5659**	.5412**	.4969**	.5295**	.3644**	.5292**	.4857**	.2940**	1.0000**				
GOALSET	.6430**	.2336**	.6847**	.6917**	.4373**	.6046**	.4675**	.6008**	.6445**	.5842**	.10000**	1.0000**			
LEADER	.3764**	.1477**	.4587**	.3744**	.3974**	.2641**	.1635**	.3312**	.3540**	.2181**	.3312**	.3312**	1.0000**		
POLITIC	.4062**	.1935**	.2714**	.3560**	.2607**	.3037**	.2751**	.3663**	.3875**	.2441**	.3760**	.3658**	.2947**	1.0000**	
ECON	.1772**	.1815**	.1645**	.0914**	.2512**	.0743	.1576**	.2465**	.0456	.2168**	.2032**	.0981	.1208*	.1219*	1.000000**

* p < 0.05

** p < 0.01

2. การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การของ หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา

แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่นำมาวิเคราะห์คือแบบจำลองสมมุติฐาน
ดังแผนภาพที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ 14 ตัวแปร จำนวนเป็นตัวแปรภายนอก 2 ตัวแปร
คือ สภาพเศรษฐกิจและสังคม และสภาพด้านการเมือง ตัวแปรภายใน 12 ตัว คือ คุณลักษณะผู้นำ
ของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ
ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ สภาพการ
ใช้เทคโนโลยีในองค์การ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร บรรยากาศองค์การ การบริหารงาน
บุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ ผลการวิเคราะห์โดยใช้
โปรแกรม LISREL 8.10 พบว่า แบบจำลองสมมุติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
(ค่า Chi-square = 1538.27 df = 80 p = 0 RMR = 0.30 GFI = 0.66 AGFI = 0.49) ผู้วิจัยได้
ดำเนินการปรับแต่งแบบจำลองโดยอาศัยความรู้เชิงทฤษฎี ประสบการณ์ของผู้วิจัยในการเป็น
ศึกษานิเทศก์ ค่าแนะนำของโปรแกรม และตรวจสอบผลการปรับแต่งแต่ละครั้งด้วยค่าสถิติ
วัดระดับความกลมกลืน ดังนี้ คือ

(1) ไค สแควร์ (Chi-Square) หากมีค่าลดลง และเข้าใกล้ศูนย์มากขึ้นแสดงว่า
แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index) หรือ ค่า GFI หากมีค่า
เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index) หรือ
ค่า AGFI มีความหมายเช่นเดียวกับค่า GFI

(4) ดัชนีกำลังสองของเศษเหลือ (Root Mean Squared Residual) หรือ ค่า RMR
ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยได้ปรับแต่งแบบจำลองโดยการปรับเส้นโยง 61 ครั้ง จำนวนเป็นการเพิ่ม เส้นโยง
51 ครั้ง และการลดเส้นโยง 10 ครั้ง ซึ่งจะยกตัวอย่างการปรับเส้นโยงครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 เพื่อ
ให้เห็นวิธีการปรับเส้นโยงพอเป็นสังเขป ดังนี้

ครั้งที่ 1 เพิ่มเส้นโยงจากตัวแปรประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารไปยังตัวแปร
ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรด้วยเหตุผลที่ว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพใช้ช่องทางและ
วิธีการที่หลากหลาย มีความคล่องตัวทำให้เกิดการรับรู้ตรงกันทั่วทั้งองค์การในเรื่องวิสัยทัศน์
เป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ในการจัดสรรทรัพยากรและแนวทางการใช้ทรัพยากรในการ

ปฏิบัติงาน จะส่งผลให้ศึกษานิเทศก์เกิดความตระหนักและมีพฤติกรรมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดสรรทรัพยากร ผลจากการปรับเส้นโค้งดังกล่าวเมื่อตรวจสอบด้วยค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนพบว่า ค่าไค-สแควร์ ลดลงจาก 1538.27 df 80 เป็น 1390.2 df 79 ค่า RMR ลดลงจาก 0.30 เป็น 0.27 ค่า GFI เพิ่มขึ้นจาก 0.66 เป็น 0.69 และค่า AGFI เพิ่มขึ้นจาก 0.49 เป็น 0.53

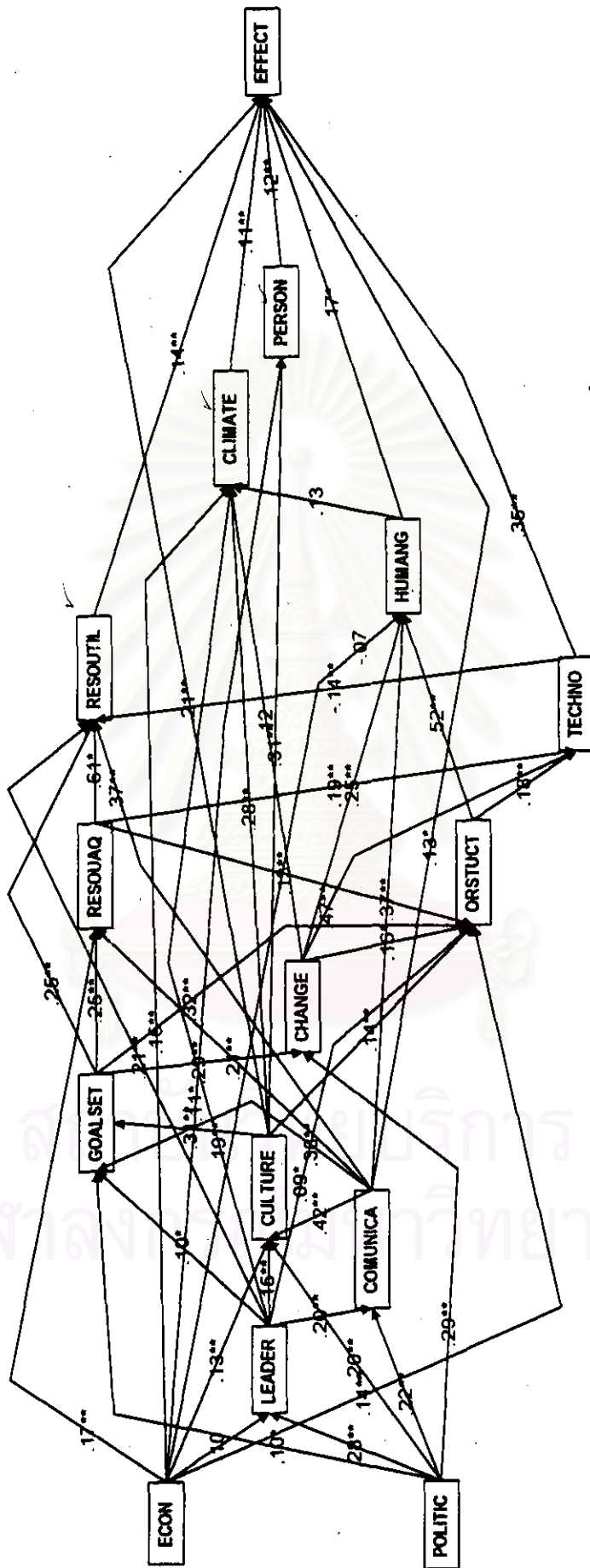
ครั้งที่ 2 เพิ่มเส้นโค้งจากตัวแปรประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารไปยังตัวแปรการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยเหตุผลที่ว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทำให้ศึกษานิเทศก์เกิดการรับรู้สภาพเศรษฐกิจ สังคม สภาพด้านการเมือง การกิจการนิเทศการศึกษาที่ตรงกันทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ผลจากการปรับเส้นโค้งดังกล่าวเมื่อตรวจสอบด้วยค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนพบว่า ค่าไค-สแควร์ ลดลงจาก 1390.2 df 79 เป็น 1237.71 df 78 ค่า RMR ลดลงจาก 0.27 เป็น 0.25 ค่า GFI เพิ่มขึ้นจาก 0.69 เป็น 0.73 และค่า AGFI เพิ่มขึ้นจาก 0.53 เป็น 0.59

รายละเอียดค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนในการปรับแต่ละครั้งในภาคผนวก ข ผลสุดท้ายได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแผนภาพที่ 3 โดยมีค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ

Chi-square	38.31	df = 43	p	=	0.67
Root Mean Square Residual (RMR)				=	0.02
Goodness of Fit Index (GFI)				=	0.99
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)				=	0.96

และมีขนาดอิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ แสดงไว้ในตารางที่ 22 สำหรับค่าสถิติที่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลในสมการโครงสร้าง คือ Total Coefficient of Determination for Structural Equations (Total R Square) = 0.34 แสดงว่า ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดในแบบจำลองสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 34 และค่า R Square หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในสมการโครงสร้างของตัวแปรผลแต่ละสมการ ดังตารางที่ 23

แผนภาพที่ 3 แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานศึกษาในทิศทางที่กรมสามัญศึกษาที่ปรับสอดคล้ององค์การศึกษาระดับมัธยมศึกษา



* P < 0.05
 ** P < 0.01

ตารางที่ 22 ขนาดอิทธิพลมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ในแบบจำลองความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

ตัวแปร	LEADER		COMUNIK		CULTURE		GOALSET		CHANGE		RESOUAQ		ORSTRUC		RESOUTIL		TECHNO		HUMANG		CLIMATE		PERSON		EFFECT											
	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE	TE	DE										
ค่าสหสัมพันธ์	.10	.28**	.02	.28**	.15	.02	.13**	.07	.07	.02	.02	.19	.02	.17**	.22	.08	.14**	.08	.08	.05	.12	.07	.22	.07	.15**	.16	.05	.11*	.14	.14						
ECON					.36	.16	.20**	.35	.25	.10*	.15	.15	.27	.27	.30	.30	.26	.26	.34	.34	.24	.24	.24	.24	.34	.34	.11	.11	.34	.34						
POLITIC					.23	.08	.15**	.25	.15	.10*	.10	.10	.23	.14	.09*	.39	.18	.09	.21	.21	.29	.10	.19**	.29	.10	.19**	.07	.07	.24	.24						
LEADER					.42	.42**	.42**	.51	.13	.38**	.34	.13	.21**	.29	.29	.68	.31	.37**	.19	.19	.56	.19	.37**	.20	.20	.31	.13	.13	.51	.38						
COMUNIK								.31	.31**	.09	.09	.08	.08	.27	.12	.15**	.11	.11	.16	.16	.16	.16	.16	.31	.03	.28**	.31	.31**	.36	.15						
CULTURE									.29	.29**	.25	.25	.40	.08	.32**	.37	.12	.25**	.26	.26	.28	.28	.07	.07	.07	.07	.07	.20	.20	.20	.20					
GOALSET													.16	.16*	.16*	.07	.07	.50	.03	.33	.08	.25**	.16	.04	.12			.24	.24	.24	.24					
CHANGE													.13	.13**	.58	.03	.61**	.21	.02	.07	.07	.07	.01	.01				.17	.17	.17	.17					
RESOUAQ															.03	.03	.18	.18**	.52	.52	.52	.52	.07	.07				.15	.15	.15	.15					
ORSTRUC																																				
RESOUTIL																																				
TECHNO																																				
HUMANG																																				
CLIMATE																																				
PERSON																																				

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในสมการโครงสร้าง

ตัวแปรผล	R Square
คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์	0.10
ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร	0.12
วัฒนธรรมองค์การ	0.37
การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	0.48
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.37
ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร	0.21
โครงสร้างองค์การ	0.47
ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร	0.34
สภาพการใช้เทคโนโลยี	0.30
การบริหารงานบุคคล	0.62
บรรยากาศองค์การ	0.36
คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์	0.12
ประสิทธิผลองค์การ	0.59

จากแบบจำลองที่ปรับสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ดังนี้

(1) ตัวแปรปัจจัยองค์การทุกตัวในแบบจำลองมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลรวม (Total Effect) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.51) วัฒนธรรมองค์การ (0.36) สภาพด้านการเมือง (0.34) สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ (0.33) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ (0.24) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.24) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.20) การบริหารงานบุคคล (0.18) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.17) โครงสร้างองค์การ (0.15) สภาพเศรษฐกิจและสังคม (0.14) ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (0.14) คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ (0.12) และบรรยากาศองค์การ (0.11)

(2) ตัวแปรปัจจัยองค์การที่มีอิทธิพลโดยตรง (Direct Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพการใช้เทคโนโลยีใน

องค์การ (0.35) วัฒนธรรมองค์การ (0.21) การบริหารงานบุคคล (0.17) ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (0.14) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.13) คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ (0.12) และบรรยากาศองค์การ (0.11)

(3) ตัวแปรปัจจัยองค์การที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อประสิทธิผลองค์การ มี 11 ตัวแปรเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลทางอ้อมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร(0.38) สภาพด้านการเมือง(0.34) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์(0.24) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.24) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.20) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.17) โครงสร้างองค์การ (0.15) วัฒนธรรมองค์การ (0.15) สภาพเศรษฐกิจและสังคม (0.14) การบริหารงานบุคคล (0.01) และสภาพการใช้เทคโนโลยี (-0.02)

(4) ตัวแปรปัจจัยองค์การที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ มี 4 ตัวแปร คือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ และการบริหารงานบุคคล

(5) เมื่อจำแนกตัวแปรแต่ละด้านของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การพบว่า

ปัจจัยลักษณะของสภาพแวดล้อมเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ (0.36) สภาพด้านการเมือง (0.34) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.14) และบรรยากาศองค์การ (0.11)

ปัจจัยลักษณะของบุคคลในองค์การเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ (0.24) และคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ (0.12)

ปัจจัยลักษณะขององค์การเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ (0.33) และ โครงสร้างองค์การ (0.15)

✘ ปัจจัยนโยบายการบริหารและการปฏิบัติเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.51) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.24) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(0.20) การบริหารงานบุคคล(0.18) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.17) และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (0.14)

(6) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ มี 5 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อยดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ (0.31) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.16) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.13) สภาพด้านการเมือง (0.11) และคุณลักษณะผู้นำของ

หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ (0.07) ทั้งนี้มี 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลโดยตรง คือ วัฒนธรรมองค์การ และสภาพเศรษฐกิจสังคม มีขนาดอิทธิพลโดยตรง 0.31 และ 0.11 ตามลำดับ

(7) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การมีจำนวน 10 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ (0.31) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ (0.29) สภาพด้านการเมือง (0.24) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.22) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.20) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.16) การบริหารงานบุคคล (0.13) โครงสร้างองค์การ (0.07) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.07) และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.01) ทั้งนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงจำนวน 5 ตัวแปร และมีขนาดอิทธิพลโดยตรงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ(0.28) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ (0.19) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.15) การบริหารงานบุคคล (0.13) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.12)

(8) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลมี 9 ตัวแปรเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.56) โครงสร้างองค์การ (0.52) สภาพด้านการเมือง (0.34) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.33) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.28) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ (0.21) วัฒนธรรมองค์การ (0.16) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.07) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.05) ทั้งนี้มี 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรง คือ โครงสร้างองค์การ(0.52) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร(0.37) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.25) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (-0.07)

(9) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ มี 9 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.50) สภาพด้านการเมือง (0.26) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(0.26) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.21) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.19) โครงสร้างองค์การ (0.18) วัฒนธรรมองค์การ (0.11) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ (0.09) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.08) ทั้งนี้มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรง คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.47) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.19) และโครงสร้างองค์การ (0.18)

(10) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมี 10 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.68) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร(0.58) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(0.37) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์(0.39) สภาพด้านการเมือง (0.30) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.14) วัฒนธรรมองค์การ(0.11) โครงสร้างองค์การ(-0.03) การบริหารการเปลี่ยนแปลง(-.07)

สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ (-0.14) ทั้งนี้ มีตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรง คือ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร(0.61) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร(0.37) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(0.25) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศ(0.21) สภาพการใช้เทคโนโลยี (-.14)

(11) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การมี 8 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.40) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.29) สภาพด้านการเมือง (0.27) วัฒนธรรมองค์การ (0.27) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศ (0.23) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.22) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.16) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.13) ทั้งนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรง 6 ตัวแปร คือ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.32) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (0.16) วัฒนธรรมองค์การ (0.15) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.14) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร (0.13) และ คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศ (0.09)

(12) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร มี 6 ตัวแปร เรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.34) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.25) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.19) สภาพด้านการเมือง (0.15) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศ (0.10) วัฒนธรรมองค์การ (0.08) ทั้งนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรง 3 ตัวแปร คือ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(0.25) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร(0.21) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.17)

(13) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 6 ตัวแปรเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพด้านการเมือง (0.39) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์(0.29) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.15) วัฒนธรรมองค์การ (0.09) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศ (0.07) สภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.02) ทั้งนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรง 2 ตัวแปร คือ สภาพด้านการเมือง (0.29) และการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (0.29)

(14) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มี 5 ตัวแปรเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.51) สภาพด้านการเมือง (0.35) วัฒนธรรมองค์การ (0.31) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศ (0.25) สภาพเศรษฐกิจสังคม (0.07) ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรง คือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร(0.38) วัฒนธรรมองค์การ (0.31) สภาพด้านการเมือง (0.10) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานนิเทศ (0.10)

(15) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรมี 4 ตัวแปรเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.42) สภาพด้านการเมือง (0.36) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน��ศก์ (0.23) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.15) ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงคือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร (0.42) สภาพด้านการเมือง (0.20) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน��ศก์ (0.15) และสภาพเศรษฐกิจสังคม(0.13)

(16) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร มี 3 ตัวแปรเรียงลำดับตามขนาดอิทธิพลรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สภาพด้านการเมือง (0.28) คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน��ศก์ (0.20) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.02) ตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงคือ สภาพด้านการเมือง (0.22) และคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน��ศก์(0.20) สำหรับสภาพเศรษฐกิจและสังคม มีอิทธิพลโดยอ้อม

(17) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน��ศก์มี 2 ตัวแปรซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงและเรียงตามขนาดอิทธิพล ดังนี้ สภาพด้านการเมือง (0.28) และสภาพเศรษฐกิจ สังคม (0.10)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย