

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายรัช กรุดมณี

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT SCHOOLS
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



Mr. Tawat Grudmanee

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน


โดย นายธวัช กรุดมณี

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

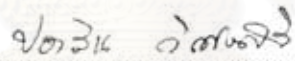
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์

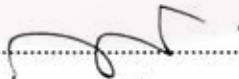
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาดตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต


.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)


.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

รวิช กรุดมณี : การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

(AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTENG THE ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF SCHOOL – BASED MANAGEMENT SCHOOLS UNDER
THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION) อ.ที่ปรึกษา :
ผศ.ดร.ฉัฐนิภา กุปรัตน์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : รศ.ดร. ศิริเดช สุชีวะ, 245 หน้า.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ
ของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย กรอบแนวคิดในการวิจัย ใช้แนวคิดการศึกษาพฤติกรรม
องค์การของ Robbins โดยแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ
องค์การ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และแนวคิดการประเมินประสิทธิภาพองค์การ ซึ่งผู้วิจัย
วิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้
แบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิภาพองค์การ ประชากรคือ สถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน
597 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ
ขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยของโรงเรียนทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับ
องค์การ อยู่ในระดับมากทุกระดับ ส่วนประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อ
พิจารณาในรายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิต ความมีประสิทธิภาพ
การรักษาสภาพองค์การ และความพึงพอใจต่อองค์การ ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อ
พิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในภาพรวม พบว่า ปัจจัยระดับองค์การ
ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของ
องค์การได้ร้อยละ 71.30 และในระดับบุคคลมี 2 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวน
ประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 38.10 ดังนี้ 1) แรงจูงใจในการทำงาน และ 2) การมุ่งเน้นผลงาน
ในระดับกลุ่ม มี 3 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 58.50
ดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร และในระดับองค์การมี 4 ตัวแปรที่
สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 72.40 ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์
กับชุมชน 2) โครงสร้างองค์การ 3) นโยบายและการปฏิบัติ และ 4) ทรัพยากรและเทคโนโลยี

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ

ทางการศึกษา

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2550

ลายมือนิติ.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

รหัสนิติต 4684616127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION.

KEYWORD : ANALYSIS OF FACTORS / ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS /
SCHOOL – BASED MANAGEMENT.

TAWAT GRUDMANEE : AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTENG
THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF SCHOOL-BASED
MANAGEMENT SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC
EDUCATION COMMISSION. THESIS ADVISOR : ASST.PROF NATNIPA
COOPARAT, Ph.D. THESIS CO-ADVISOR , ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUSHIVA,
Ph.D., 245 pp.

The purpose of this study was to analyze factors affecting the organizational effectiveness of school-based management schools under the Office of the Basic Education Commission. The approach of studying organizational behavior proposed by Robbins (2005) was used as the research framework. The approach of evaluating organizational effectiveness was constructed by the researcher. A questionnaire survey and an organizational effectiveness evaluation form were adopted to collect the required data. The sample consisted of 800 people both principals and teachers from 400 schools. The descriptive statistics and the stepwise multiple regression analysis were used to analyze the data.

The findings revealed that the productive capacity, the effectiveness, the execution, and the satisfaction were the 4 high-rated factors affecting the organizational effectiveness of school-based management schools among the overall, individual, group, and organizational levels. The Organization level factors was considered the key variables affecting the organizational effectiveness. Job motivation and performance attention were considered the key variables affecting the organizational effectiveness in the individual level. In the group level, decision making, leadership, and communicative abilities were considered the key variables affecting the organizational effectiveness of schools while relationship with a community, organizational structures, policies and practices, and resources and technology were the key variables in the organizational level.

Department : Education Policy, Management, and Leadership

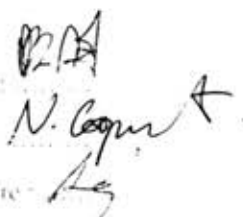
Field of Study : Educational Administration

Academic Year : 2007

Student's Signature :

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งมาโดยตลอด รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤกษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ร่วมกันเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และให้คำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการอนุมัติโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการตรวจเครื่องมือ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และโรงเรียนที่ได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและเป็นประโยชน์ทุกท่าน

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน รวมถึงอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรมสั่งสอน และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นคณาจารย์บริหารการศึกษา รุ่นที่ 14 รวมถึงรุ่นพี่ รุ่นน้องทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตร ให้กำลังใจและช่วยเหลือกันด้วยดีเสมอมา

คุณความดีหรือสาระที่เป็นประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้ทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือเกื้อกูลจนผู้วิจัยดำเนินงานวิจัยจนสำเร็จได้ในวันนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามนำในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
วิธีดำเนินการวิจัย	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	8
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
การรายงานผลการวิจัย.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร.....	13
แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	32
แนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	43
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	110
วัตถุประสงค์.....	110
วิธีดำเนินการวิจัย	110
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	123
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	123

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	123
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	124
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	125
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.....	125
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัย.....	128
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความมีประสิทธิผลองค์กร.....	130
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลองค์กร.....	135
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	157
สรุปผลการวิจัย.....	159
อภิปรายผลการวิจัย	162
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	174
รายการอ้างอิง.....	176
ภาคผนวก.....	184
ภาคผนวก ก การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุและความมีประสิทธิผล ขององค์กร.....	185
ภาคผนวก ข แบบสอบถามประกอบวิจัยและแบบวัดประสิทธิผลองค์กร.....	195
ภาคผนวก ค คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ.....	215
ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือ..... และเก็บข้อมูล.....	231
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	245

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	ตัวแปรที่ถูกใช้ในการวัดประสิทธิผลองค์กร..... 20
ตารางที่ 2	รูปแบบตัวแปรหลายตัวในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร..... 21
ตารางที่ 3	จำนวนครั้งในการนำตัวแปรไปใช้ประเมินประเมินประสิทธิผลองค์กร..... 25
ตารางที่ 4	การวิเคราะห์เกณฑ์ความมีประสิทธิผลองค์กร..... 30
ตารางที่ 5	การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร..... 48
ตารางที่ 6	การสรุปความสำคัญ องค์ประกอบของนโยบายและการวางแผน..... 77
ตารางที่ 7	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามระหว่าง ตัวแปรสาเหตุกับองค์ประกอบย่อย..... 116
ตารางที่ 8	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามระหว่าง ข้อคำถามวัดประสิทธิผลองค์กรกับองค์ประกอบย่อย..... 121
ตารางที่ 9	สรุปผลเครื่องมือในการวัดระดับปัจจัยสาเหตุ..... 122
ตารางที่ 10	สรุปผลแบบวัดประสิทธิผลองค์กร..... 122
ตารางที่ 11	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ และประสบการณ์ทำงาน..... 125
ตารางที่ 12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับที่ปฏิบัติตรงสภาพจริง..... 128
ตารางที่ 13	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิผล..... 130
ตารางที่ 14	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิผล ด้านความสามารถในการผลิต..... 131
ตารางที่ 15	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิผล ด้านความมีประสิทธิภาพ..... 132
ตารางที่ 16	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิผล ด้านการรักษาสภาพองค์กร..... 133
ตารางที่ 17	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิผล ด้านความพึงพอใจต่อองค์กร..... 134
ตารางที่ 18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร กับประสิทธิผลองค์กร..... 136
ตารางที่ 19	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับบุคคล ที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลองค์กร..... 141

ตารางที่ 33	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัย ระดับองค์การ ที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพองค์กร ด้านความพึงพอใจต่อองค์กร.....	155
ตารางที่ 34	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	156
ตารางที่ 35	การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุ และความมี ประสิทธิภาพขององค์กร.....	186
ตารางที่ 36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ.....	216



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร.....	6
แผนภาพที่ 2	ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา.....	44
แผนภาพที่ 3	ประสิทธิผลของงานในส่วนที่เกี่ยวกับผลที่ได้รับแต่ละบุคคล.....	94
แผนภาพที่ 4	แสดงวิธีดำเนินการวิจัย.....	115



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสังคมโลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การนำประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนได้นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเน้นความสำคัญไปที่การพัฒนาคุณภาพของคนในชาติให้เป็นทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่า และแนวทางหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของคนให้สูงขึ้นได้คือ รัฐต้องสนับสนุน หรือส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และสังคมมีความสำคัญยิ่ง ในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ระบุไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ” นอกจากนี้ มาตรา 41 ยังระบุไว้ว่า “รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม” ส่วนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 6 ระบุไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”

หลังจากมีการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม พุทธศักราช 2542 นับเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกำหนดไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 39 “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง” และในมาตรา 40 “กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา”

การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาเป็นกลไกหนึ่งที่สามารถทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จ จึงได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 5 ส่วนที่ 1 มาตรา 39

ความว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” และเพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 44 จึงได้กำหนดเจตนารมณ์ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีอิสระคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการนำแนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) ที่เน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาภายใต้การบริหารในรูปแบบของกรรมการสถานศึกษา และเน้นการใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นไปตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้มีการทดลองและประสบผลสำเร็จมาแล้วในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นระบบบริหารในระดับสถานศึกษาที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ดี มีลักษณะเป็นพลวัต โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจทางการจัดการศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 1-2) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบและแนวคิดในการบริหารที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปจากส่วนกลาง หรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและมีอิสระในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ในการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียน ทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

นับถึงปัจจุบันเป็นเวลามากกว่า 8 ปี หลังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีผลบังคับใช้ สังคมมีความคาดหวังที่จะเห็นการพัฒนาด้านการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และเป็นรูปธรรมในหลายๆ ด้านเกิดขึ้น แต่ที่ผ่านมาพบว่ามีโรงเรียนเป็นจำนวนมากที่มีการพัฒนาค่อนข้างช้า โดยมีข้อมูลสนับสนุนถึงคุณภาพของโรงเรียนต่างๆ ดังนี้ ผลการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545: 12) พบว่าใน 12 เรื่องของการประเมินได้แก่ ความตระหนักในการปฏิรูปการเรียนรู้ ความพร้อมของครู การพัฒนาบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ความพร้อมของสถานศึกษา ผลที่ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การประเมินผลแนวใหม่ การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การสนับสนุนทรัพยากร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยค่าเฉลี่ยรวมประมาณร้อยละ 70 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในภาพรวมของการปฏิรูปการเรียนรู้

ยังมีโรงเรียนอีกจำนวนมากที่ยังดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา จึงทำให้ผลการประเมินยังไม่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร

ส่วนการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนของสังคมนั้น ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่ายังมีโรงเรียนอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งรัฐบาลและชุมชนทำให้ไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพขาดความพร้อมในหลายๆ ด้าน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2546: 18) และเมื่อพิจารณาเงินอุดหนุนรายหัว พบว่าสถานศึกษาร้อยละ 80 ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากทั้งหมด 2,000 แห่ง ระบุว่าเงินอุดหนุนรายหัวที่ได้รับไม่เพียงพอและประสบปัญหาการบริหารจัดการ (อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2547: 6)

ในด้านคุณภาพของผู้เรียน พบว่า จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในวิชาหลักของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ได้แก่ วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือการประเมินความรู้มาตรฐานทางวิชาการ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ทั้งสองระดับชั้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546: 24) สอดคล้องกับผลการวิจัยของอวยพร เรืองตระกูล ซึ่งได้ดำเนินการทดสอบความสามารถและการปฏิบัติงานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 12,388 คน และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 11,467 คน จาก 199 โรงเรียน พบว่า คะแนนเฉลี่ยความสามารถทางวิชาการ ทักษะการคิด ทักษะการค้นคว้าของนักเรียนต่ำกว่าร้อยละ 6 และในด้านวิชาการ มีคะแนนผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ต่ำกว่าเกณฑ์ (อวยพร เรืองตระกูล, 2546: 25) และจากผลของคุณภาพการจัดการศึกษาดังกล่าว สะท้อนถึงผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมปี 2000-2004 ของ World Competitiveness Yearbook 2004 จากทั้งหมด 60 ประเทศทั่วโลก พบว่าประเทศไทยในปี 2000-2004 อยู่ในอันดับ 31, 34, 31, 30 และ 29 ตามลำดับ เป็นลำดับที่เป็นรองประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศในเอเชีย

จากสภาพปัญหาในเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษาที่ได้กล่าวมา จะพบว่ามีโรงเรียนเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถนำแนวคิดการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานไปขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาได้อย่างที่ควรจะเป็น การที่จะนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ คงไม่มีรูปแบบที่ตายตัวว่า เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติแล้วจะประสบความสำเร็จ เพราะยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ดังเช่น จากการศึกษาของ Wohlstetter (1995: 22-25) เกี่ยวกับความสำเร็จของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ ปัจจัยหนึ่งที่เอื้อให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์คือ การมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร อย่างแท้จริง

จากการที่โรงเรียนได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ประกอบกับการประเมินความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนของหลายหน่วยงานที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จำนวนโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีเพิ่มมากขึ้น แต่ยังมีโรงเรียนอยู่เป็นจำนวนมากที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ จากปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัย เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามนำในการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
2. มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักในงานวิจัย 2 ประเด็นคือ

1. การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนโดยผู้วิจัย ได้นำแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมองค์กรของ Robbins (2005) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งจะทำให้สามารถศึกษาได้ครอบคลุมทุกระดับทั้งองค์กร รวมถึงจะทำให้ครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษาได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

1.1 ระดับบุคคล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา เช่น Claybar (1994), Brown (1998), Briggs (2001), Henderson (2005), และคนอื่นๆ รวมถึง Association for Effective School (1996) และได้สังเคราะห์ปัจจัยในระดับบุคคลได้ดังนี้ คือ การพัฒนาตน แรงจูงใจในการทำงาน และการมุ่งมั่นผลงาน

1.2 ระดับกลุ่ม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา เช่น Kim (1981), Briggs (2001), Grag (1993) ได้สังเคราะห์ปัจจัยในระดับกลุ่มได้ ดังนี้ การสื่อสาร การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

1.3 ระดับองค์การ

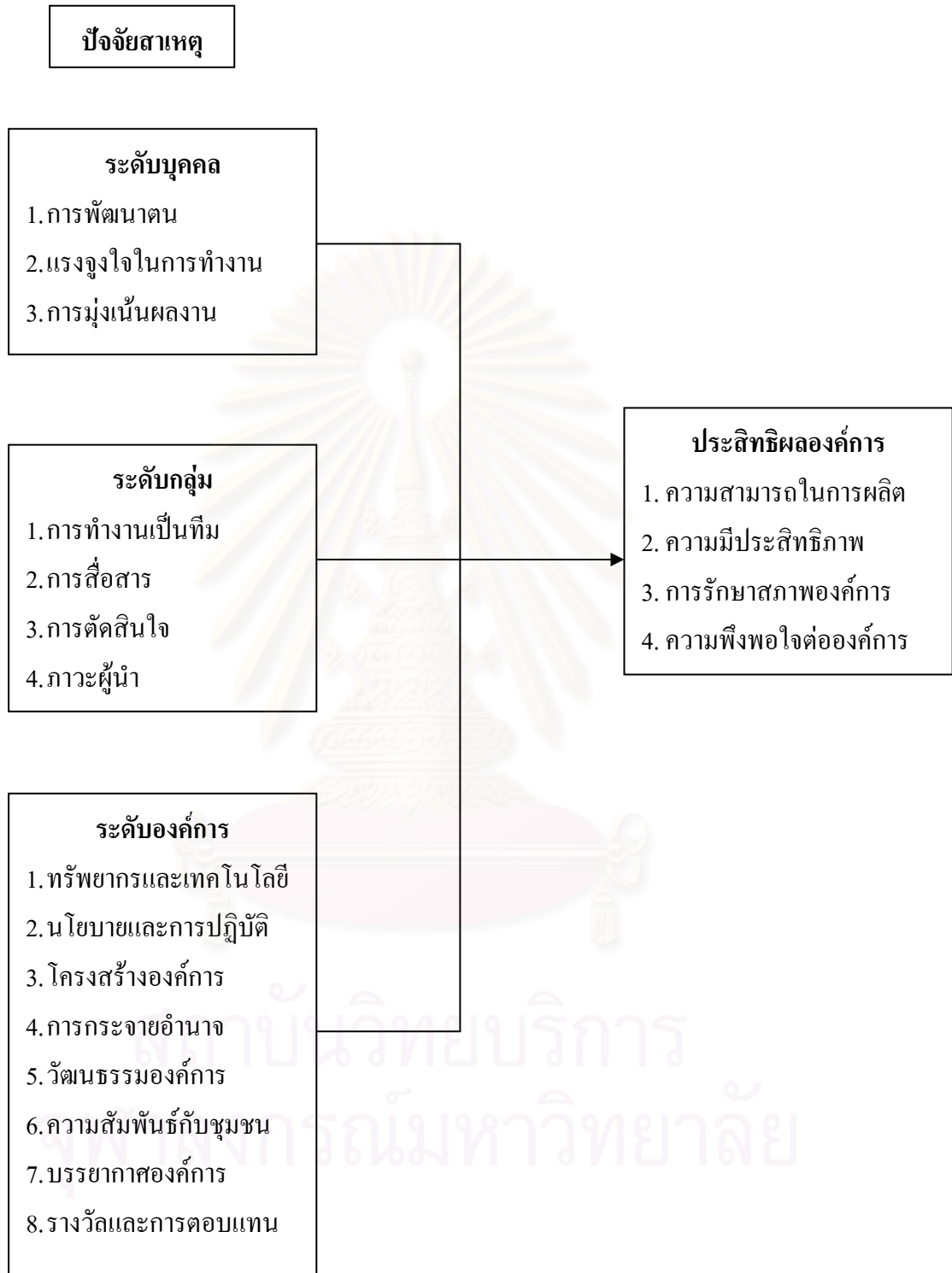
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา เช่น Henderson (2005); Iverson (2001); Briggs (2001) และคนอื่นๆ ได้สังเคราะห์ปัจจัยในระดับองค์การได้ดังนี้ ทรัพยากรและเทคโนโลยี นโยบายและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ วัฒนธรรมองค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน บรรยากาศองค์การ และรางวัลและการตอบแทน

2. การวัดความมีประสิทธิภาพผลองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย ตลอดจนแนวคิดความมีประสิทธิภาพผลองค์กร ที่มีผู้นำเสนอไว้ทั้งต่างประเทศ และในประเทศไทย อาทิ Gibson (2005), Steers (1994), Child (1974), Price (1972), Mott (1972), MBNQA (1987), Martin (1996) ตลอดจน รุ่ง แก้วแดง (2536) และสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (2545) นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้องค์ประกอบของการวัดประสิทธิภาพผลองค์กรเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความมีประสิทธิภาพ 3) การรักษาสภาพองค์กร และ 4) ความพึงพอใจต่อองค์กร

ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำเสนอโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรดังปรากฏในแผนภาพที่ 1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร



ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ดังนี้
 - ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การพัฒนาตน แรงจูงใจในการทำงาน และการมุ่งเน้นผลงาน 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การตัดสินใจ และภาวะผู้นำ 3) ระดับองค์การ ประกอบด้วย ทรัพยากรและเทคโนโลยี นโยบาย และการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ วัฒนธรรมองค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน บรรยากาศองค์การ และรางวัลและการตอบแทน
 - ตัวแปรตาม คือ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความมีประสิทธิภาพ 3) การรักษาสภาพองค์การ และ 4) ความพึงพอใจต่อองค์การ
3. ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 597 โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน
4. ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล ในปีการศึกษา 2550

วิธีดำเนินการวิจัย

- การวิจัยครั้งนี้ กำหนดการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย
1. การศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย และคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา
 2. การตรวจสอบ การกำหนดองค์ประกอบ และตัวชี้วัด โดยศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากเอกสาร มากำหนดเป็นองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษา
 3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยนำองค์ประกอบ และตัวชี้วัดที่ได้ไปสร้างข้อคำถาม และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ จากการให้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ
 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผลข้อมูล

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและส่งผลทำให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ปัจจัยระดับบุคคล 2) ปัจจัยระดับกลุ่ม และ 3) ปัจจัยระดับองค์กร

ปัจจัยระดับบุคคล หมายถึง สักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติของแต่ละบุคคล ที่ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

- **การพัฒนาตน** หมายถึง กระบวนการ วิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยการนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพจนองค์กรบรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

- **แรงจูงใจในการทำงาน** หมายถึง สภาพความรู้สึกที่ดีของบุคลากรในองค์กรที่มีต่องานที่ได้ปฏิบัติอย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยความรู้สึกที่ดีเหล่านี้เกิดขึ้นมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ

- **การมุ่งเน้นผลงาน** หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ต้องการ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในงานเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ

ปัจจัยระดับกลุ่ม หมายถึง องค์กรประกอบด้วยด้านต่างๆ ที่ส่งผลทำให้ความเป็นกลุ่มการทำงานของบุคลากรในองค์กร เป็นกลุ่มการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การรวมกลุ่มกันปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ในองค์กร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนงานบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ

- **การสื่อสาร** หมายถึง การส่งข่าวสารหรือความคิดผ่านช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายใน ภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจอันจะนำมาซึ่งการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- **การตัดสินใจ** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ข้อมูล สารสนเทศ ใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอย่างรอบคอบ เพื่อเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีเหมาะสมกับองค์กรและจะทำให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด

- **ภาวะผู้นำขององค์กร** หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการมีวิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยจงใจให้บุคลากรได้ร่วมมือปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยระดับองค์การ หมายถึง องค์ประกอบร่วมที่สำคัญ ที่จะเป็นกลไกให้การดำเนินการขององค์การไปได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- **ทรัพยากรและเทคโนโลยี** หมายถึง ความสามารถขององค์การในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ การมีทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพียงพอ มีเทคโนโลยีเหมาะสม และสามารถนำทรัพยากรและเทคโนโลยีไปใช้ในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานขององค์การจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- **นโยบายและการปฏิบัติ** หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาไปสู่การดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

- **โครงสร้างองค์การ** หมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยมีการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนองค์การไว้ด้วยกัน มีความคล่องตัว ในการประสานงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ผ่านการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง

- **การกระจายอำนาจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ไปสู่คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษามากที่สุด โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

- **วัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง แบบแผนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและแนวปฏิบัติที่บุคลากรในองค์การแสดงออกอย่างเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันมาอย่างยาวนานต่อเนื่องจนกลายเป็นกฎ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ

- **ความสัมพันธ์ชุมชน** หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์ช่วยเหลือพึ่งพาระหว่างกัน โดยระดับความสัมพันธ์กับชุมชนที่เกิดมาจากการจัดโครงสร้างองค์การ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้ชุมชนมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและร่วมวางแผนมากที่สุด

- **บรรยากาศองค์การ** หมายถึง สภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในองค์การทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ มีความใกล้ชิด ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่อกัน

- **รางวัลและการตอบแทน** หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์การมอบให้แก่บุคลากรทั้งในรูปแบบรางวัลตอบแทนภายนอก และรางวัลตอบแทนภายใน จากการปฏิบัติงานในหน้าที่จนบรรลุวัตถุประสงค์ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถในการผลิตของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรักษาสภาพองค์กรไว้ได้ และผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารที่กระจายอำนาจการบริหาร และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในภารกิจการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปสู่โรงเรียนโดยตรง

โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาประเภทที่ 1 หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขึ้น โดยได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน จากการประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษารับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน

ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากโรงเรียนให้มีหน้าที่หลักในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเพื่อวัดระดับปัจจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบสำรวจรายการ เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอน เกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านต่างๆ ของโรงเรียน

2. แบบวัดประสิทธิผลองค์กรเป็นแบบวัดประสิทธิผลองค์กรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอน เกี่ยวกับระดับความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเกิดประโยชน์ต่อการศึกษาของประเทศไทย ดังนี้

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ

1.1 ผลการวิจัยจะค้นพบข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ เกี่ยวกับระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ผลการวิจัยทำให้เกิดการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ประโยชน์ด้านการประยุกต์ความรู้

2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้รับทราบระดับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางในการวางแผน การกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

2.2 ข้อค้นพบและองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย จะเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาตัวปัจจัยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้ประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น

การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามนำในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการรายงานผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษา ทบทวน วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการเสนอการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์และแปลผลข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เสนอเนื้อหาโดยสรุปการวิจัย ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปสาระสำคัญจากการศึกษานำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาสาระสำคัญในประเด็นต่อไปนี้ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร 2) แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) แนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระต่างๆ ที่สรุปได้ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

องค์กรจะประสบความสำเร็จ สามารถดำรงอยู่และเป็นที่ยอมรับเพียงใดนั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ดังนั้น ประสิทธิภาพองค์กรจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพองค์กร ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์กร (Zammuto, 1982: 21) จากอดีตสู่ปัจจุบันประสิทธิภาพองค์กรได้รับการพัฒนาเต็มเต็ม แนวคิดอยู่อย่างต่อเนื่องมีผลทำให้เกิดความหลากหลายในแนวความคิด

1.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

ในเรื่องของประสิทธิผลองค์กรได้มีนักวิชาการศึกษาและให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิ ภรณ์ กิรีติบุตร (2529: 2-4) ได้กล่าวไว้ว่าในแต่ละสาขาได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดในสาขาวิชานั้นๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Kelly (2001: 3) ที่กล่าวไว้ว่า ในทางธุรกิจสามารถวัดความมีประสิทธิภาพได้จากผลกำไร ในส่วนของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาประเมินจากความสำเร็จตามเป้าหมาย

Georgopoulos and Tannenbaum (1957: 535-536) ได้ให้ความหมายในแนวทางเดียวกันแต่มีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้ คือ ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรในฐานะเป็นระบบทางสังคม สามารถดำเนินการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและเทคโนโลยีเสียหาย และไม่สร้างความเครียดให้แก่สมาชิกในองค์กร

Mcfarland (1979: 438-439) และ Schein (1970: 177) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง สมรรถภาพขององค์กรในการที่จะดำรงอยู่ได้ ปรับตัวรักษาสภาพและเติบโตไม่ว่าองค์กรนั้นต้องมีหน้าที่ที่จะปฏิบัติอย่างไร

Barnard (1996: 82) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้งานตรงตามบทบาทที่องค์กรได้กำหนดไว้

Hall (1991: 249) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรโดยกล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรเป็นความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่า ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

วุฒิชัย จันทน์ (2530: 255-259) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรในแนวคิดเดิม เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในงาน ซึ่งเน้นความชำนาญเฉพาะทาง ทำให้ขาดการประสานงาน ต่อมาเปลี่ยนแนวคิดมาเป็นการร่วมมือ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความพยายามให้งานบรรลุความสำเร็จด้วยดี

จากการประมวลสาระความหมายของนักวิชาการ พอสรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์กรหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรที่มีและหามาได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การประเมินประสิทธิผลขององค์กร

ในเรื่องแนวคิดของความมีประสิทธิผลขององค์กร มีผู้ให้แนวคิดและจำแนกแนวคิดของความมีประสิทธิผลขององค์กรมาอย่างต่อเนื่อง โดยที่สามารถจำแนกได้ดังนี้

Zammuto (1978: 22) ได้จำแนกแนวคิดของความมีประสิทธิผลขององค์กรออกมาเป็น 3 แนวทาง คือ

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย
2. แนวทางเชิงระบบ
3. แนวทางยึดตามกลุ่ม

Robbins (1990: 77) ได้แบ่งแนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรออกเป็น 4 แนวทาง คือ

1. แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. แนวทางเชิงระบบ
3. แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
4. แนวทางแข่งขัน-คุณค่า

Hoy and Miskel (2001: 290-292) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์กรออกเป็น

3 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมาย
2. รูปแบบระบบทรัพยากร
3. รูปแบบบูรณาการเป้าหมายและระบบทรัพยากร

Cameron and Whetten (1983: 35) ได้ประมวลวรรณกรรมที่เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ องค์กร โดยจำแนกได้เป็น

1. รูปแบบยึดเป้าหมาย
2. รูปแบบระบบทรัพยากร
3. รูปแบบกระบวนการภายใน
4. รูปแบบเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
5. รูปแบบคุณค่าการแข่งขัน
6. รูปแบบความถูกต้องตามกฎหมาย
7. รูปแบบที่ไม่มีประสิทธิผล

ในเวลาต่อมาพบว่า รูปแบบคุณค่าการแข่งขันกันเป็นรูปแบบย่อยของรูปแบบ เชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (satisfaction model) เพราะต่างก็มุ่งเน้นไปที่ตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ในระยะต่อมา Cheng (1993) ได้นำแนวคิดของ Cameron (1984) มากำหนด เพิ่มในอีก 2 รูปแบบ เพื่อกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน คือ

1. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (organizational learning model)
2. รูปแบบการบริหารงานคุณภาพรวมทั้งองค์กร (total quality management model)

จากที่กล่าวมาจะพบว่านักวิชาการในหลายๆ ท่านได้ให้แนวทางในการศึกษา ความมีประสิทธิภาพองค์กรมีทั้งส่วนที่เหมือนและส่วนที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ Cheng (1993) ได้ออกแบบสำหรับโรงเรียนโดยตรงจึงน่าจะมีประโยชน์ในการศึกษาความ มีประสิทธิภาพองค์กรของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดในแต่ละรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบยึดเป้าหมาย

เป็นแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรในระยะแรกๆ โดยที่ผู้ประเมิน องค์กรให้ความสนใจที่เป้าหมายขององค์กรตามที่ได้ตั้งไว้ โดยเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และลดความไม่แน่ใจของผู้ร่วมงานและแสดงถึงมาตรฐานสำหรับประเมินองค์กร (Hoy and Miskel, 2001: 290) และจะมีประโยชน์เมื่อได้กำหนดผลลัพธ์การดำเนินงานไว้อย่าง ชัดเจน และเกณฑ์การวัดประสิทธิผลได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง และมีความเชื่อมั่น (Cheng, 1996: 18) การประเมินรูปแบบนี้มีข้อจำกัด คือ ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมาย การวัด

ระยะเวลา และเป้าหมายที่บางครั้งไม่สามารถเป็นไปได้ หรือแม้กระทั่งความหลากหลายในเป้าหมายของผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ครู ระดับนโยบาย ผู้บริหาร

2. รูปแบบระบบทรัพยากร

จากปัญหาของการประเมินโดยยึดเป้าหมายที่เกิดจากเป้าหมายขององค์กรไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายของทุกฝ่ายได้ในบางครั้ง ทรัพยากรจึงถูกนำมาถ่วงถ่วงในเบื้องต้น โดยอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในปัจจุบันการผลิต และจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น แนวคิดนี้จะใช้ทฤษฎีระบบเป็นหลัก โดยเห็นว่าองค์กรต้องปรับองค์กรให้อยู่ในสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องได้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการผลิต และใช้ในระบบการแปรสภาพให้เป็นผลผลิตสู่ระบบ เป็นปัจจัยนำเข้าของระบบ หรือสิ่งแวดล้อมเป็นวัฏจักรได้ ในระบบโรงเรียนดัชนีชี้วัดความมีประสิทธิภาพ อาทิ คุณภาพนักเรียนที่เข้ามา สิ่งอำนวยความสะดวก ทรัพยากรและเงินทุนสนับสนุนจากรัฐบาล อำนวยหน้าที่ ผู้ปกครอง ตัวแทนจากภายนอก ล้วนเป็นดัชนีสำคัญ รูปแบบนี้จะมีประโยชน์ ถ้าปัจจัยนำเข้าและผลผลิตมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล (Cameron, 1984, cite in Cheng, 1991: 20) ข้อจำกัดของรูปแบบนี้คือ การมุ่งหาทรัพยากรที่มากจนเกินไป จนละเลยกระบวนการเรียนการสอนและผลลัพธ์ที่ได้

3. รูปแบบกระบวนการภายใน

จากมุมมองในเรื่องระบบ ปัจจัยนำเข้าของโรงเรียนจะถูกแปรสภาพไปสู่ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนและผลผลิต ซึ่งกระบวนการแปรสภาพเป็นสิ่งสำคัญ โดยปกติคุณภาพของกระบวนการบ่อยครั้งจะพิจารณาความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพจะพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานภายในมีความราบรื่น และมีสุขภาพองค์กรที่ดี กิจกรรมภายในหรือการปฏิบัติงานของโรงเรียน อาทิเช่น กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้จะนำมาเป็นเกณฑ์สำคัญในการวัดประสิทธิภาพองค์กร รูปแบบนี้จะเกิดประโยชน์ ถ้ามีความชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในโรงเรียนกับผลผลิตทางการศึกษา โดยมีข้อจำกัดในส่วนความยุ่งยากในการควบคุมดูแลกระบวนการ รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน และการมุ่งเน้นไปที่วิธีการมากกว่าผลที่ได้รับ

4. รูปแบบความพึงพอใจ

ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน อาจจะขึ้นอยู่กับความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าความคาดหวังในเป้าหมายของโรงเรียนสูง และมีความหลากหลาย จะเป็นเรื่องที่ยากที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้บางครั้งการวัดความสำเร็จตามจุดประสงค์เป็นเรื่องยากทางเทคนิควิธีและเป็นประเด็นเกิดข้อโต้แย้ง แต่กระนั้นความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องก็ยังคงถูกใช้เป็นเกณฑ์การวัดความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน แนวคิดที่มุ่งเน้นไปสู่คุณภาพการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพมีความเกี่ยวข้องที่แยกกัน ไม่ออกกับความพึงพอใจของ

ผู้รับบริการ ความพึงพอใจเป็นภารกิจที่ทำให้ห้องค์การอยู่รอด โดยเป็นเกณฑ์พื้นฐานในการประเมินประสิทธิผล (Keeley, 1984; Zammuto, 1984) โดยตัวชี้วัดรูปแบบนี้จะเกิดประโยชน์ เมื่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องไปในทางเดียวกันและโรงเรียนสามารถตอบสนองได้

5. รูปแบบมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของทุกภาคส่วน มีผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกสู่โรงเรียน เป็นการท้าทายและเกิดการแข่งขันกันอย่างมาก โรงเรียนต้องมุ่งหาทรัพยากรต่าง ๆ และเอาชนะอุปสรรคภายใน และยังคงเผชิญความท้าทายภายนอก และความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า เป็นเรื่องยากที่จะทำให้โรงเรียนอยู่รอดโดยไม่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากชุมชนและสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับในมาตรฐาน โรงเรียนต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบทำให้ชุมชนพึงพอใจและได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง โรงเรียนจึงต้องพยายามทำให้เกิดการยอมรับ เพิ่มคุณค่าในระยะยาว มีดัชนีชี้วัด ได้แก่ กิจกรรมและความสำเร็จของความสัมพันธ์กับชุมชน การตลาด ความรับผิดชอบ ภาพพจน์สาธารณะ สถานภาพในชุมชน ยิ่งในสภาวะปัจจุบัน ผู้ปกครองมีทางเลือกที่หลากหลาย ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษา ทำให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพการศึกษา ถ้าโรงเรียนไม่ผ่อนคลาย กฎระเบียบ ให้คล่องตัวจะไม่ประสบความสำเร็จ

6. รูปแบบที่ไม่มีประสิทธิผล

Camaron (1984) ได้กล่าวว่าเป็นการยากที่จะหาเกณฑ์ที่เหมาะสมในการใช้วัดความสำเร็จ แต่เป็นการง่ายที่จะแสดงความบกพร่อง หรือความล้มเหลวขององค์การ ทั้งนี้พบว่า การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเกิดจากพื้นฐานการเรียนรู้จากปัญหา (Camaron, 1984: 246) แต่กระนั้น การประเมินความไม่มีประสิทธิผลขององค์การ ก็จะช่วยอธิบายถึงการทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ รูปแบบนี้จะเป็นประโยชน์ เมื่อเกณฑ์ความมีประสิทธิผลของโรงเรียนไม่ชัดเจน แต่มีความต้องการในยุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาโรงเรียน โดยมีตัวชี้วัดความไม่มีประสิทธิผล เช่น ความขัดแย้งที่เกิดในปัญหา ความลำบาก ความล้มเหลว จุดอ่อนและผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย

7. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันองค์การจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการประเมินองค์การแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าเมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ เพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล รูปแบบการประเมินนี้จะใช้ประโยชน์เมื่อโรงเรียนกำลังมุ่งพัฒนา การปฏิรูปการศึกษา โดยมีดัชนีชี้วัดความมีประสิทธิผล ได้แก่ การตระหนักถึงความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของชุมชน การควบคุม

กระบวนการภายใน โปรแกรมการวัดและประเมินผล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผน การพัฒนา รูปแบบนี้มีข้อจำกัด คือ ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรกับ ผลผลิตของโรงเรียนไม่ชัดเจน

8. รูปแบบการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร การบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้คุณภาพการศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าจะพัฒนาในกระบวนการบริหารในลักษณะเฉพาะส่วนไม่เพียงพอให้เกิดความมีประสิทธิภาพใน ผลผลิตในระยะยาว จำเป็นต้องใช้การบริหารงานคุณภาพทั้งองค์กร โรงเรียนจะมีประสิทธิผล เมื่อสามารถมอบอำนาจในการทำงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนงาน สามารถตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้ เมื่อเทียบกับ รูปแบบอื่น รูปแบบนี้จะมองในลักษณะองค์รวม มีมุมมองครอบคลุมที่จะทำให้เกิดความเข้าใจใน ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน ถ้าความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องมีความเป็นไปได้ มีเทคโนโลยีและทรัพยากรในแต่ละช่วงของการบริหาร รูปแบบนี้จะมีความน่าสนใจ

1.3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กร

การวัดความมีประสิทธิภาพองค์กรตั้งแต่ยุคต้นๆ จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนก เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบตัวแปรเดียว

เป็นรูปแบบเพียงตัวแปรเดียว โดยจะพบปัญหาด้านการยอมรับความครอบคลุม ของตัวแปรว่าไม่สามารถแทนการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมดได้ รวมทั้งลักษณะของบางตัว แปร เช่น ความพึงพอใจ จะมีลักษณะของการใช้ความคิดส่วนตัว และที่สำคัญคือการผสมผสาน ตัวแปรเดี่ยวเข้าด้วยกัน เพื่อเข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อประสิทธิผลขององค์กร แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell and Others, 1977: 39-40) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่ดีพิมพ์ก่อนปี 1973 ที่เกี่ยวข้องกับ การวัดประสิทธิผลองค์กรในยุคแรกๆ จะพิจารณาความมีประสิทธิภาพ องค์กรประสิทธิผลองค์กร พบว่า มีตัวแปรที่ถูกใช้ 30 ตัวแปร โดยถูกใช้ในการวัดประสิทธิผล องค์กร ตัวแปรบางตัวเป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษา บางตัวเป็นตัวแปรที่ใช้แนะนำ บางตัวถูกใช้เป็นตัว แปรตามในการอธิบายถึงความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ (Hoy and Miskel, 2001; Zammuto, 1978: 23) ตัวแปรเหล่านี้ ได้แสดงไว้ในตารางที่ 1

2. รูปแบบตัวแปรหลายตัว

ในระยะหลังการวัดประสิทธิผลองค์กรจะใช้ตัวแปรหลายตัว หรือที่เรียกว่า พหุเกณฑ์ เพื่อลดข้อจำกัดของตัวแปรเดียว อย่างไรก็ตาม ตัวแปรในแต่ละรูปแบบก็มีข้อแตกต่าง

กันไปขึ้นอยู่กับแนวคิด ลักษณะองค์การ วิธีการ และวัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ โดย Steers (1977: 8) ได้รวบรวมตัวแปรหลายตัว และจำนวนครั้ง หรือความถี่ในการนำตัวแปรไปใช้ ดังแสดงในตารางที่ 2

3. รูปแบบบูรณาการ

Hoy และ Miskel รูปแบบนี้จะเน้นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ 3 ประการ คือ ใช้เกณฑ์หรือตัวแปรหลายตัว พิจารณามิติเวลา และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ใช้ตัวแปรหลายตัว เนื่องจากตัวแปรเดียวไม่ครอบคลุมประสิทธิผลได้เพียงพอ การกำหนดตัวแปรตัวชี้วัด ต้องมีทุกขั้นตอนของระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลง ปัจจัย และผลผลิต ซึ่งตัวชี้วัดต้องมีความสำคัญและเป็นตัวแทน เนื่องจากเห็นว่าองค์การเป็นระบบของสังคม ดังนั้น ตัวแปรพื้นฐานที่ควรใช้ 4 ตัว ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาสั่งสอนเร็นภายใน ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ดังกล่าว จะพิจารณาทั้งในประเด็นของมิติเวลา และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2 มิติเวลา โดยแบ่งเวลาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (short-term) ระยะกลาง (intermediate) และระยะยาว (long-term) โดยตัวแปรระยะสั้น ได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพและความพอใจ ตัวแปรในระยะกลาง ได้แก่ การปรับตัวและการพัฒนา ส่วนตัวแปรในระยะยาว คือ การอยู่รอด

3.3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้ค่านิยมและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ทั้งภายในและนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ โดยพิจารณาตัวแปรให้สอดคล้องกับความพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากรูปแบบการประเมินผลการกำหนดหาประสิทธิผลขององค์การที่กล่าวมาทั้งหมด ตามเกณฑ์การแบ่งต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้ รูปแบบที่แบ่งตามเกณฑ์ความหมาย 3 รูปแบบ คือ รูปแบบการประเมินโดยยึดจุดมุ่งหมาย รูปแบบทรัพยากร และรูปแบบบูรณาการนั้น รูปแบบยึดจุดมุ่งหมายมีความครอบคลุมน้อยที่สุด คือ สนใจเฉพาะการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การเท่านั้น ส่วนรูปแบบทรัพยากรจะให้ความสนใจองค์ประกอบอื่น เช่น ทรัพยากรและการปรับตัวขององค์การด้วย และรูปแบบบูรณาการโดยนำรูปแบบยึดจุดมุ่งหมายกับรูปแบบทรัพยากรมาใช้ร่วมกันแต่ละรูปแบบมีจุดเด่นจุดด้อยต่างกัน ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การที่จะประเมิน

ตารางที่ 1 ตัวแปรที่ถูกใช้ ในการวัดประสิทธิผลองค์กร

ความมีประสิทธิภาพทั่วไป	(overall effectiveness)
ผลผลิต	(productivity)
ประสิทธิภาพ	(efficiency)
กำไร	(profit)
คุณภาพ	(quality)
อุบัติเหตุ	(accidents)
การเติบโต	(growth)
การขาดงาน	(absenteeism)
การลาออก	(turnover)
การจงใจในการทำงาน	(motivation)
ขวัญ	(morale)
การควบคุม	(control)
ความขัดแย้ง – ความสามัคคี	(conflict - cohesion)
ความยืดหยุ่น – การปรับตัว	(flexibility / adaptation)
การยอมรับในเป้าหมาย	(goal consensus)
บทบาทและปทัสถาน	(role and norm compliance)
ทักษะการบริหารงาน	(managerial task skill)
ความพร้อม	(readiness)
การใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม	(utilization of environment)
การประเมินผลจากภายนอก	(evaluations by external entities)
ความมั่นคง	(stability)
การยอมรับเป้าหมายในองค์กร	(internalization of organization goals)
คุณค่าของทรัพยากรบุคคล	(value of human resources)
การบริหารและการสื่อสาร	(managerial management and communication)
ทักษะการบริหารงานบุคคล	(managerial interpersonal skills)

ที่มา : Campbell and Other. **The Measurement of Organizational Effectiveness : A Review of Relevant Research and Opinion.** San Diego: Naval Personnel Research center, 1974.P.39-40

ตารางที่ 2 รูปแบบตัวแปรหลายตัวในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ผู้ศึกษา	ตัวแปร	แนวทางการพัฒนา	ความเป็นสากล	วิธีการที่ได้ตัวแปร
Georgopoulos & Tannenbaum (1957)	- ความสามารถในการผลิต - ความยืดหยุ่น - การไม่มีแรง	ปทัสถาน	ใช้ได้กับ ทุกองค์การ	อนุมาน ติดตามด้วยการศึกษา จากแบบสอบถาม
Bennis (1962)	- ความสามารถในการปรับตัว	ปทัสถาน	ใช้ได้กับ ทุกองค์การ	อนุมาน : ไม่มี การศึกษาวิจัย
Blake & Mouton (1964)	- ความรู้สึกรู้สึกมีเอกลักษณ์ - ความสามารถในการผลิต - ความยืดหยุ่น	ปทัสถาน	ใช้เฉพาะ กับองค์การ ธุรกิจ	อนุมาน : ไม่มี การศึกษาวิจัย
Caplow (1964)	- การไม่มีแรงกดดัน - ความสามารถในการปรับตัว	ปทัสถาน	ใช้ได้กับ ทุกองค์การ	อนุมาน : ไม่มี การศึกษาวิจัย
Katz & Kahn (1966)	- ความรู้สึกรู้สึกมีเอกลักษณ์	ปทัสถาน	ใช้ได้กับ ทุกองค์การ	อุปมาน จากการ สำรวจการศึกษาวิจัย
Lawrence & Lorch (1967)		อธิบาย (descriptive)	ใช้เฉพาะ กับองค์การ ธุรกิจ	อุปมาน : จากการ ศึกษาวิจัย 6 หน่วยงาน
Yuchtman & Seashore (1967)		ปทัสถาน	ใช้ได้กับ ทุกองค์การ	อุปมาน : ศึกษาวิจัย หน่วยงานประกันภัย

ตารางที่ 2 รูปแบบตัวแปรหลายตัวในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ)

ผู้ศึกษา	ตัวแปร	แนวทางการพัฒนา	ความเป็นสากล	วิธีการที่ได้ตัวแปร
Friedlander & Pickle (1968) Pricre (1968)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการผลิต - การทำตามแบบ - ขวัญ - ความสามารถในการปรับตัว - ความเป็นปึกแผ่น 	<p>ปทัสถาน อธิบาย</p>	<p>ใช้เฉพาะ กับองค์การ ธุรกิจ ใช้ได้กับ ทุกองค์การ</p>	<p>อนุমান : ติดตามด้วย การศึกษาวิจัยธุรกิจ ขนาดย่อม อุปมาน : จากการ ศึกษาวิจัย 50 ชิ้น ที่ได้รับการตีพิมพ์แล้ว</p>
Mahoney & Weitzel (1969) แบบจำลองของ ธุรกิจทั่วไป แบบจำลองของ หน่วยวิจัยและ พัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการผลิต - การสนับสนุน - การใช้ประโยชน์ - การวางแผน - ความเชื่อถือได้ - ความคิดริเริ่ม - ความเชื่อถือได้ - ความร่วมมือ - การพัฒนา 	<p>อธิบาย</p>	<p>ใช้เฉพาะ กับองค์การ ธุรกิจ</p>	<p>อุปมาน : จากการ ศึกษาวิจัยองค์การ 13 องค์การ</p>
Schein (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - การติดต่อสื่อสารแบบเปิด - ความยืดหยุ่น - การสร้างสรรค์ - ความผูกพันทางจิตวิทยา 	<p>ปทัสถาน</p>	<p>ใช้ได้กับ ทุกองค์การ</p>	<p>อนุমান : ไม่มี การศึกษาวิจัย</p>

ตารางที่ 2 รูปแบบตัวแปรหลายตัวในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ)

ผู้ศึกษา	ตัวแปร	แนวทางการพัฒนา	ความเป็นสากล	วิธีการที่ได้ตัวแปร
Mott (1972)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการผลิต - ความยืดหยุ่น 	ปทัสถาน	ใช้ได้กับทุกองค์การ	อนุมาน : ติดตามด้วยการศึกษาวิจัยจากแบบสอบถามหลายองค์การ
Duncan (1973)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการปรับตัว - การบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย - การบูรณาการ 	ปทัสถาน	ใช้ได้กับทุกองค์การ	อนุมาน : ติดตามด้วยการศึกษาวิจัยจากแบบสอบถามหลายองค์การ
Gibson et.al. (1973, 1972) ในระยะสั้น	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับตัว - ความสามารถในการผลิต - ประสิทธิภาพ - ความพึงพอใจ 	ปทัสถาน	ใช้ได้กับทุกองค์การ	อนุมาน : ติดตามด้วยการศึกษาวิจัยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ 22 หน่วย
ในระยะกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการปรับตัว - การพัฒนา 			
ในระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> - การอยู่รอด 			
Negandhi & Reimann (1973) ครรชนีทางพฤติกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - การได้มาซึ่งอัตรากำลัง - ความพึงพอใจของพนักงาน 	ปทัสถาน	ใช้เฉพาะกับองค์การธุรกิจ	อนุมาน : ติดตามด้วยการศึกษาวิจัยขององค์การของอินเดีย

ตารางที่ 2 รูปแบบตัวแปรหลายตัวในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ)

ผู้ศึกษา	ตัวแปร	แนวทางการพัฒนา	ความเป็นสากล	วิธีการที่ได้ตัวแปร
ดัชนีทางเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - การรักษาไว้ซึ่งอัตรากำลัง - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน - การใช้ประโยชน์จากอัตรากำลัง - การเติบโตด้านการขาย - ผลกำไรสุทธิ 	ปทัสถาน	ใช้เฉพาะกับองค์การธุรกิจ	อนุমান : ติดตามด้วยการศึกษาหน่วยงานในอังกฤษ จำนวน 82 แห่ง
Child (1974, 1975)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการได้ผลกำไร - ความเจริญเติบโต 	อธิบาย	ใช้เฉพาะกับองค์การศาสนา	อุปมาน : จากการศึกษาขององค์การทางศาสนา
Webb (1974)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามัคคี - ประสิทธิภาพ - ความสามารถในการปรับตัว - การสนับสนุน 			

ที่มา : Richard M. Steers. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View.** Santa Monica, Calif : Goodyear Publishing, 1977 . P. 8.

ตารางที่ 3 จำนวนครั้งในการนำตัวแปรไปใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ตัวแปรในการประเมิน	จำนวนครั้งที่นำมาใช้จาก 17 ครั้ง
ความสามารถในการปรับตัว- ความยืดหยุ่น	10
ความสามารถในการผลิต	6
ความพอใจ	5
ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์ / ผลกำไร	3
การได้มาซึ่งทรัพยากร	3
การปราศจากความเครียด	2
การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	2
การพัฒนา	2
ความมีประสิทธิภาพ	2
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน	2
การเจริญเติบโต	2
การบูรณาการ	2
การติดต่อสื่อสารแบบเปิด	2
การอยู่รอด	2
เกณฑ์อื่น ๆ	1

ที่มา : Richard M. Steers. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. Santa Monica, Calif : Goodyear Publishing , 1977 . P. 46.

1.4 โรงเรียนกับความมีประสิทธิภาพ

Reid and Others (1988: 5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโทเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งได้ซึ่งได้ให้ความเห็นว่าหมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางส่วนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

Armstrong and others (1989: 155) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

Newmann กับ Wehlage (1995: 135) ได้ศึกษาโรงเรียนที่ปรับโครงสร้างจนประสบความสำเร็จมากกว่า 1,500 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งไปที่การเรียนการสอนตามสภาพจริงและการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น การสอนให้นักเรียนรู้จักคิดพัฒนาให้มีความรู้ที่ลึกซึ้งและรู้จักประยุกต์จากการศึกษาแล้วเรียนไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตจริง โดยความสำเร็จเกิดจาก 2 แนวทาง คือ 1) องค์กรมีความสามารถมาก และ 2) การได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากภายนอก โดยหลาย ๆ ฝ่ายจากภายนอกเข้ามามีส่วนในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างทั่วถึงและยั่งยืน และลดกฎระเบียบเพื่อสร้างความอิสระให้โรงเรียน

Lunenberg และ Ornstein (2004: 38-39) กล่าวว่า โรงเรียนต้องหาและใช้ปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมแล้วเปลี่ยนสภาพจากกิจกรรมการบริหาร เพื่อเป็นผลผลิตของโรงเรียนโดยพิจารณาจากความสำเร็จของนักเรียน การปฏิบัติงานของครู การเติบโตของนักเรียน ความก้าวหน้าของคณาจารย์ การออกกลางคันของนักเรียน การลาออกของครู การขาดเรียนของนักเรียน การขาดเรียนของคณาจารย์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทักษะคตินักเรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

Owens (1998: 43-44) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบโรงเรียนไว้ว่าสนใจว่า โรงเรียนเป็นระบบที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ความรู้ ค่านิยม เป้าหมายที่คาดหวังและงบประมาณเข้าสู่กระบวนการทางการศึกษา โดยผ่านระบบย่อยต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง คน เทคโนโลยี และภารกิจ ออกเป็นผลผลิตกลับคืนสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยที่ผลผลิตสู่สังคมจะต้องมีการพัฒนาสติปัญญาและทักษะการทำงาน ค่านิยม ทักษะคิด แรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์ และการประคองผู้คิดค้น มีทักษะการสื่อสาร มีความเข้าใจโลก มีความรู้ที่ลึกซึ้งรับผิดชอบต่อสังคม

Hoy กับ Miskel (2001: 30) กล่าวว่าไว้ว่า ผลของการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวชี้วัดถึง การบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาจากความสำเร็จการเรียนรู้ของนักเรียน ความพึงพอใจในงาน ระดับการขาดงาน อัตราการออกกลางคัน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน

ในทางการศึกษาดัชนีประสิทธิผลของโรงเรียน มีทั้งตัวบ่งชี้เชิงปริมาณและตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณเป็นสิ่งที่ใช้กันมากในระยะแรก โดยเน้นปริมาณและชนิดของข้อมูล ที่สามารถรวบรวมได้ง่าย เช่น ผลการเรียนของนักเรียน อัตราการคงอยู่ในโรงเรียน อัตราสำเร็จทางการศึกษา สัดส่วนครูต่อนักเรียน เป็นต้น แต่ผลจากการวิจัยหลายชิ้น พบว่า การใช้ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวไม่พอ จุดเน้นในการประเมินจึงเริ่มเปลี่ยนมาใช้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลเชิงคุณภาพพร้อมด้วย นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นนี้ เช่น

Zammuto (1982: 8) เสนอว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์กรต้องดูภาพรวมทั้งหมด ซึ่งวัดได้จากทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

Hoy and Furguson (1985: 131) เสนอตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ คือ

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบ ทั้งภายในและภายนอก
4. สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้

Parsons (1960, cite in Hoy and Miskel, 1991: 382) ได้สร้างรูปแบบการวัดประสิทธิผลองค์กรที่มีนักวิชาการจำนวนมากนำไปใช้ วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรของ Parsons พิจารณาจากตัวแปร 4 ประการ คือ

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment)
3. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integration)
4. การขังไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นใจ (latency)

Mott (1972, cite in Hoy and Miskel, 1991: 398) ได้ประมวลผลผลิตที่สำคัญขององค์กร และสร้างรูปแบบของประสิทธิผลองค์กรขึ้น โดยเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรของ Mott พิจารณาจาก

1. ปริมาณของผลผลิต
2. คุณภาพของผลผลิต
3. ประสิทธิภาพ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. ความสามารถในการยืดหยุ่น

Mott ได้พัฒนาเกณฑ์การวัด 8 ข้อ ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้กับสภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ เกณฑ์การวัดนี้เรียกว่า Index of Percieved Organizational Effectiveness จากตัวบ่งชี้ประสิทธิผลเหล่านี้ จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดที่ใกล้เคียงกันและให้ความสำคัญทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ แต่ยังมีได้เจาะจงในเรื่องของการเรียนการสอน

แนวคิดในการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนเริ่มให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการภายในโรงเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะการบริหารการเรียนการสอน ภายหลังจากที่ได้มีการนำแนวความคิดเรื่องคุณภาพเข้ามาใช้ในการศึกษา ดังเช่นที่ Gray (1993: 33) ได้เสนอหลักการเบื้องต้นของการสร้างตัวบ่งชี้ประสิทธิผลว่าตัวบ่งชี้ประสิทธิผลควรมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
2. มุ่งสู่กระบวนการสอนและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเป้าหมายแรกสุดของโรงเรียน

3. ครอบคลุมส่วนที่สำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
4. สะท้อนการแข่งขันเพื่อเป็นที่หนึ่งทางการศึกษา
5. เป็นสิ่งที่สามารถประเมินได้
6. มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ ตามช่วงระยะเวลาและระหว่างโรงเรียน
7. ให้โรงเรียนได้เห็นระดับประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นจากความพยายามของตน
8. มีจำนวนตัวบ่งชี้ที่น้อย

จากหลักการดังกล่าว Gray เสนอปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ ดังนี้

1. ปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน
2. การสอนและการเรียน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของ Gray มีความชัดเจนและเป็นตัวบ่งชี้ที่ดี อย่างไรก็ตาม ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของ Gray เน้นการวัดประสิทธิผลเฉพาะกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยไม่สนใจสภาพแวดล้อมภายนอก และความสัมพันธ์ของระบบบริหารต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมการเรียนการสอน จึงทำให้การวัดไม่ครอบคลุมกิจกรรมทุกด้านของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปในการวัดประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้พิจารณาเพียงแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพียงด้านเดียว แต่ส่วนใหญ่จะพิจารณาในภาพรวมทั้งระบบของโรงเรียนประกอบกัน และมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญในแต่ละประเด็นที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิดสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนว่าได้นำแนวคิดที่เน้นรูปแบบใดมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน เพราะแนวคิดในการบริหารจัดการโรงเรียนจะสัมพันธ์และส่งผลถึงจุดเน้นการดำเนินงานของระบบอื่นตามมาอีกด้วย ดังเช่นแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นที่การกระจายอำนาจโดยให้หน่วยปฏิบัติได้มีโอกาสตัดสินใจในเรื่องที่รับผิดชอบมากที่สุด ดังนั้นแนวดำเนินการของโรงเรียนจึงต้องสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว

1.5 ประสิทธิภาพองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการวิเคราะห์ความถี่ในการนำตัวแปรไปใช้ประเมินประสิทธิภาพองค์กรของ Steers (1977) ดังปรากฏในตารางที่ 1-3 มาวิเคราะห์ ประกอบกับผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เกณฑ์ความมีประสิทธิภาพองค์กรของนักวิจัยทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลายๆ ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 4 พบว่า นักวิจัยใช้เกณฑ์พิจารณาความมีประสิทธิภาพจาก การผลิต การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการตามแผน การได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพ คุณภาพ

ความสามารถในการแข่งขัน การใช้ทรัพยากร ผลกำไร การปรับตัว ความยืดหยุ่น การพัฒนา การอยู่รอด สุขภาพกระบวนการภายใน การสนับสนุน ความสามัคคี ความมั่นคง การผสมผสาน การเติบโต ความเป็นสถาบัน ความพึงพอใจขวัญ ความพอใจในกลยุทธ์ ความลงตัวและ ภาพพจน์สาธารณะ (Gibson, 2005; Steers, 1994; Child, 1974; Price, 1972; Webb, 1974; Duncan, 1973; Price, 1972; Mott, 1972; Parsons, 1960; MBNQA, 1987; Katz และ Kahn, 1966; Martin, 1996; Nello, 1994; รุ่ง แก้วแดง, 2536; และสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน, 2545)

และเมื่อนำตัวแปรเหล่านี้มาจัดกลุ่ม จะได้เป็น 4 กลุ่ม ที่ครอบคลุมในการวัดความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต

ประสิทธิภาพขององค์กรด้านความสามารถในการผลิต พิจารณาจากเกณฑ์ การผลิต การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการตามแผน การได้มาซึ่งทรัพยากร โดยมีนักวิชาการที่ได้เสนอเกณฑ์เหล่านี้ ประกอบด้วย Gibson (2005), Price (1972), Mott (1972), Martin (1996), สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (2545), Steers (1994), Duncan (1973), Parsons (1960), Nello (1994), รุ่ง แก้วแดง (2536) และ Steers (1994)

2. ความมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพขององค์กรด้านความมีประสิทธิภาพพิจารณาจากเกณฑ์ประสิทธิภาพ การผลิต คุณภาพที่ผลิตได้ ความสามารถในการแข่งขัน การใช้ทรัพยากรและผลกำไร โดยมีนักวิชาการที่ได้เสนอเกณฑ์เหล่านี้ ประกอบด้วย Gibson (2005), Webb(1974), Nello (1994), MBNQA (1987) และ รุ่ง แก้วแดง (2536)

3. การรักษาสภาพองค์กร

ประสิทธิภาพขององค์กรด้านการรักษาสภาพองค์กร พิจารณาจากเกณฑ์ การปรับตัวขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร การพัฒนา การอยู่รอด สุขภาพ กระบวนการภายใน การสนับสนุน ความสามัคคี ความมั่นคง การผสมผสาน การเติบโต และความเป็นสถาบัน โดยนักวิชาการที่ได้เสนอเกณฑ์เหล่านี้ ประกอบด้วย Gibson (2005), Steers (1994), Child (1974), Webb (1974), Duncan (1973), Price (1972), Mott (1972) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545)

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เกณฑ์ความมีประสิทธิผลองค์การ

นักวิชาการ เกณฑ์	Gibson 2005	Gibson 1991	Steers 1994	Child 1974	Webb 1974	Duncan 1973	Price 1972	Mott 1972	Parsons 1960	Nello 1994	MBNQA 1987	Katz/Kahn 1966	Martin 1996	รุ่ง แก้วแดง 2536	ก.พ. 2545
ความสามารถในการผลิต การผลิต	/	/					/	/					/		/
บรรลุปเป้าหมาย			/			/			/	/				/	
การดำเนินการตามแผน														/	
การได้มาซึ่งทรัพยากร			/												
ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ	/	/			/					/			/		
คุณภาพ	/										/		/		/
ความสามารถในการแข่งขัน	/														
การใช้ทรัพยากร										/	/			/	
ผลกำไร				/											
การรักษาสภาพองค์การ การปรับตัว		/			/	/		/	/	/					
ความยืดหยุ่น	/						/	/							

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เกณฑ์ความมีประสิทธิผลองค์กร (ต่อ)

นักวิชาการ เกณฑ์	Gibson 2005	Gibson 1991	Steers 1994	Child 1974	Webb 1974	Duncan 1973	Price 1972	Mott 1972	Parsons 1960	Nello 1994	MBNQA 1987	Katz/Kahn 1966	Martin 1996	รุ่ง แก้วแดง 2536	ก.พ. 2545
การพัฒนา	/	/													/
การอยู่รอด	/	/													
สุขภาพกระบวนการภายใน			/												
การสนับสนุน					/										
ความสามัคคี					/										
ความมั่นคง							/								
การผสมผสาน						/			/						
การเติบโต				/											
ความเป็นสถาบัน							/								
ความพึงพอใจต่อองค์กร															
ความพึงพอใจ	/	/									/	/			
ขวัญและกำลังใจ							/					/			
ความพอใจในกลยุทธ์			/												
ความลงตัว							/								
ภาพพจน์สาธารณะ												/			

4. ความพึงพอใจต่อองค์การ

ประสิทธิผลองค์การด้านด้านการรักษาสภาพองค์การ พิจารณาจากเกณฑ์ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความพอใจในกลยุทธ์ ความลงตัว และภาพพจน์สาธารณะ โดยมีนักวิชาการที่ได้เสนอเกณฑ์เหล่านี้ประกอบ Gibson (2005), MBNQA (1987), Katz & Kahn (1996), Price (1972), Katz & Kahn (1996), Steers (1994), Price (1972), (Katz & Kahn 1966)

กล่าวโดยสรุปงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการชาวไทยและต่างประเทศแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นมุมมองในการวัดความมีประสิทธิภาพองค์การใน 4 ด้านดังที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต ความมีประสิทธิภาพ การรักษาสภาพองค์การและความพึงพอใจต่อองค์การ

2. แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น แนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งที่ได้มีการนำมาใช้คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นแนวคิดกระแสหลักของหลายๆ ประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดยได้รับการพิสูจน์ในหลายๆ ประเทศว่าส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ แต่อย่างไรก็ตาม การจะนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้จำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารที่ดีเพื่อเป็นการขับเคลื่อนทุกภาคส่วนขององค์การ

2.1 กระบวนการบริหาร

Koontz and Wehrich (1990: 10) และธงชัย สันติวงษ์ (2539: 75) เสนอว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การจัดคนเข้าทำงาน
4. การอำนวยการ
5. การควบคุม

Robbins และ Coulter (1996: 9-10) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 192) ได้จำแนกกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ เป็นการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ และการจัดกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบ ลำดับขั้นการรายงาน และอำนาจการตัดสินใจ
3. การชี้แนะ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารคำสั่งและการ จูงใจ
4. การควบคุมเป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่คาดหวัง

จะเห็นได้ว่าการจำแนกกระบวนการบริหารของนักวิชาการส่วนใหญ่ จะประกอบด้วย กิจกรรมย่อย ๆ ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็น ของนักวิชาการแต่ละคน ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้ จะจำแนกกระบวนการบริหารครอบคลุมใน 5 เรื่อง ได้แก่

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การจัดบุคลากร
4. การอำนวยการ
5. การควบคุม

โดยแต่ละกระบวนการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การตั้งเป้าหมายและพิจารณาหาวิธีการที่จะทำให้การ ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวางแผนประกอบด้วย
 - 1.1 การตรวจสอบตนเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ
 - 1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.4 การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต
 - 1.5 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
 - 1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่ได้วางไว้
 - 1.7 การทบทวนและการปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของ การควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
 - 1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การ ประกอบด้วย

- 2.1 การระบุและอธิบายถึงงานที่จะนำไปดำเนินการ
- 2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่
- 2.3 การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน
- 2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน
- 2.5 การรวมตำแหน่งงานต่างๆเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

และสามารถบริหารจัดการได้

- 2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
- 2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

และผลลัพธ์ ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- 2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 2.9 กำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ
- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
- 2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ
- 2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อ

สถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การสรรหา คัดเลือกบุคคลและจัดคนเข้าทำงาน โดยจัดสวัสดิการและผลตอบแทนต่างๆให้ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารบุคคล ประกอบด้วย

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน
- 3.2 การสรรหา คัดเลือกบุคคล
- 3.3 การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนต่างๆ
- 3.4 การจัดสวัสดิการต่างๆ
- 3.5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงานและระหว่าง

บุคลากรด้วยกัน

- 3.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 3.7 การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3.8 การให้คืนให้โทษแก่บุคคล

4. การนำ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น และใช้ศักยภาพของตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำจะช่วยให้งานบรรลุความสำเร็จ การนำประกอบด้วย

4.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

4.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ

4.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

4.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

4.5 การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

4.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

4.7 การทบทวนและการปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

5. การสั่งงาน หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการสั่งงาน และการสื่อสาร เป็นต้น การสั่งงาน ประกอบด้วย

5.1 การจูงใจ และกระตุ้นให้ทำงาน

5.2 การติดต่อสื่อสาร

5.3 การมอบหมายงาน

5.4 ภาวะผู้นำ

5.5 การสอนงาน/การฝึกอบรม

6. การควบคุม หมายถึง การติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานบรรลุผล หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุม ประกอบด้วย

6.1 การกำหนดมาตรฐาน

6.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

6.3 การแก้ไขความบกพร่อง

6.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

นอกเหนือจากนี้ บางแนวคิดอาจจะมุ่งเน้นในเรื่องของ การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การจัดส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวคน จิตใจ วัสดุและวิธีการต่างๆ

2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า School-Based Management หรือ SBM เป็นรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ริเริ่มขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 ในภาษาไทยยังไม่มีคำบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School-Based Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า SBM เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ ได้เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

ในแนวคิดการบริหารนั้น การบริหารโดยรูปแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความเกี่ยวข้องกัน จะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับเรื่องการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา พบว่ามีการใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงและเกี่ยวข้องอยู่หลายคำ เช่น การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม การเพิ่มอำนาจให้โรงเรียน การร่วมกันปกครอง การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การทำให้โรงเรียนมีอิสระ การตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารที่ระดับโรงเรียน โรงเรียนมีอิสระทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ แนวคิดเรื่องอำนาจอิสระของโรงเรียน การกระจายอำนาจการบริหาร การปกครองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่คำที่นิยมใช้กันมากและที่ปรากฏในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือ การบริหารที่ระดับโรงเรียน และการบริหารโดยใช้หรือแบบที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Wohlstetter (1995: 1) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

Cheng (1996: 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Briggs (2003: 4) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสั่งการจากเขตพื้นที่การศึกษาไปสู่สถานศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2546: 1-2) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบและแนวคิดในการบริหาร ที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจ ทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544: 1) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนตามความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมประเมิน โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ดิเรก วรรณเศียร (2546: 9) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ หมายถึง แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษาบริหารตนเองได้มากที่สุด โดยการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น รูปแบบการการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

กล่าวโดยสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการที่กระจายอำนาจการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยในการบริหาร มุ่งให้เกิดความร่วมมือในการตัดสินใจภายในโรงเรียน โดยสมาชิกของโรงเรียนมารวมพลัง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ งานวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

หลักการพื้นฐาน

Cheng (1996: 44) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2 ประการคือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก

หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543: 154-156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก
2. หลักการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน
3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและ ชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง โดยให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว องค์กรชุมชน สถานประกอบการ มีสิทธิจัดการศึกษาได้ หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชนไปร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน
4. หลักการบริหารตนเอง ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีการที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ คณะกรรมการโรงเรียนจะทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษาและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากที่สุด ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงสนับสนุนส่งเสริมให้การจัดการศึกษามีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์

รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่เน้นการมีบทบาทของคณะกรรมการ แต่อย่างไรก็ตาม ระดับของการมีบทบาทของคณะกรรมการหรือ กรรมการแต่ละคนก็แตกต่างกันออกไป จนทำให้สามารถแบ่งการบริหารแบบนี้ ออกเป็นหลายรูปแบบ ดังนี้

แบ่งโดยยึดผู้มีบทบาทนำ และสัดส่วนของกรรมการ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่มีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ผู้บริหาร
2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก ตัวแทนครูมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
3. รูปแบบที่มีชุมชนมีบทบาทหลัก ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชนมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

สำหรับรูปแบบที่นำมาใช้ในประเทศไทย ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา มาตรา 40 คือรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นหลัก ได้แก่ คณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้แทนจากกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ละกลุ่มไม่น้อยกว่า 2 คนและมีจำนวนเท่า ๆ กัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน และอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

4. รูปแบบที่มีครูและชุมชนมีบทบาทหลัก สัดส่วนของครู และผู้ปกครองในคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีเท่า ๆ กัน (Leithwood and Menzies, 1996: 55 อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 (จ): ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 20)

อนึ่ง การแบ่งตามแนวทางนี้ มีนักวิชาการบางท่านแบ่งเป็น 4 รูปแบบเช่นกัน แต่รายละเอียดแตกต่างกันเล็กน้อย ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ หรือแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เป็นประชาธิปไตย อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ครู ถ้าโรงเรียนขนาดเล็ก อาจใช้ครูทั้งโรงเรียนร่วมตัดสินใจ โรงเรียนขนาดใหญ่อาจใช้ผู้แทนครู

2. รูปแบบการบริหารที่นำโดยผู้บริหาร เป็นรูปแบบที่ให้ผู้บริหารมีบทบาทเด่นกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน แต่ในการนำของผู้บริหารก็มีระดับของการนำ ทั้งนี้อาจมีการขอคำปรึกษาจากครู หรือผู้เชี่ยวชาญด้วย

3. รูปแบบการบริหารที่นำโดยกลุ่มผู้ปกครอง รูปแบบนี้ เกิดจากสภาพปัญหาเฉพาะของสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาว่าโรงเรียนจัดการศึกษาไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง

4. รูปแบบการบริหารโดยคณะกรรมการที่มีอำนาจดำเนินการอย่างจำกัด โดยคณะกรรมการมีอำนาจจำกัด แต่มีอิทธิพลในบางเรื่องโดยเฉพาะ เช่น คณะกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ดูแลเด็กพิเศษ หรือดูแลเรื่องการบริหาร งบประมาณ โดยเฉพาะเป็นต้น (सनานजिदर सुकनथरथ्य, 2544: 61)

นอกจากการแบ่งในทัศนะแรกแล้ว มีผู้เสนอการแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การบริหารโดยคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการมีอำนาจมากในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน

2. การบริหารโดยใช้คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยมีหน้าที่หลักคือให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียน

3. การบริหารโดยใช้คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา เป็นการจัดสมดุลระหว่างรูปแบบที่ 1 กับรูปแบบที่ 2 คณะกรรมการมีอำนาจปานกลาง ในขณะที่เดียวกันก็ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และสนับสนุนโรงเรียน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544:21-22)

จากที่กล่าวมาได้แสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ มีโอกาสได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างจากระบบการบริหารแบบเดิมที่อำนาจสั่งการมาจากส่วนกลาง ในสถานการณ์ปัจจุบันย่อมไม่เหมาะสมกับบริบทสังคมและโลกที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะความต้องการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการความรวดเร็ว การที่หน่วยปฏิบัติมีอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นประโยชน์และสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Odden and Wohlstetter (1995: 32-36) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย

Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่ามีหลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียน และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน โดยมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ (Wohlstetter and Mohrman, 1995: 22-25; Odden and Wohlstetter, 1995: 236)

1. การกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง และโรงเรียนต้องกระจายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้ทีมงานต่างๆ ในโรงเรียนอย่างทั่วถึง
2. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ในการปฏิบัติงานเน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ
3. มุ่งพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาคูครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งการพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียน ให้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้งเรื่องการจัดการเรียนการสอนและเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา สารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจสั่งการ
5. ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยการความสะอาด การเป็นผู้นำ และผู้สนับสนุน เป็นผู้นำนวัตกรรมเข้าสู่โรงเรียนและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า
6. การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียนและรับรู้ร่วมกัน เพราะวิสัยทัศน์คือทิศทางการบริหารจัดการของโรงเรียน
7. การให้รางวัล โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรได้รับรางวัลจากรกระทรวงศึกษาธิการ อาจได้รับการยกย่องชมเชย หรือการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้กำลังใจแก่โรงเรียนและโรงเรียนควรให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานภายในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จด้วย

จากการศึกษาความเห็นชอบของนักวิชาการดังกล่าว สรุปว่า ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องเป็นการกระจายอำนาจให้โรงเรียนอย่างแท้จริง โดยใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริบทโรงเรียนให้มากที่สุด โดยมีการดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหาร และผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปในแนวทางที่ตั้งไว้

2.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องดำเนินงานโดยอาศัยความสัมพันธ์กับระบบอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายทุกหน่วยงานจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อหนุนกันในการดำเนินการ ดังนั้นการกำหนดขอบข่ายของแต่ละงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้ความสามารถในการบริหารในการบริหารจัดการให้ทุกภาคส่วนของหน่วยงานดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย สมควร บุนนาค (2538: 9) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลได้ร่วมกันดำเนินการให้บริการทางการศึกษา แก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กล่าวได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการให้บริการทางการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 (มาตรา 39) ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคคล 3) งานการเงิน และ 4) งานบริการทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. งานวิชาการ

งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. งานการเงิน

งานการเงินของโรงเรียน ประกอบด้วย การหาแหล่งรายได้ การจัดทำงบประมาณของโรงเรียน การควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การจัดทำ การควบคุมตรวจสอบการบัญชี การเงิน การพัสดุ และการจัดซื้อจัดหาพัสดุ

3. งานบุคคล

งานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดการบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การดูแลรักษา จนพ้นไปจากงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบุคคลมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์

4. งานบริการทั่วไป

งานบริการทั่วไป หมายถึง งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานกิจกรรมนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานความรับผิดชอบต่อสาธารณชนที่ตรวจสอบได้ และงานการบริหารของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป นักวิชาการต่าง ๆ ได้จำแนกขอบข่ายหรือภาระหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารหลักสูตรและการสอนงานบริหารธุรการและบริการ งานบริหารบุคลากรผู้ร่วมงาน งานบริหารบุคลากรนักเรียน งานบริหารอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน ขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไข

เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ได้จำแนกภาระหน้าที่การบริหารงานสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

3. แนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545

3.1 ความหมายการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2535: 25) ได้ให้ความหมายว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาเพื่อชีวิตที่มีคุณภาพของประชาชนไทย ช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรมในการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคม มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการแสวงความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต มีความสามารถในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้และดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีบทบาทร่วมกันในการพัฒนาสังคมอย่างเหมาะสม

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2537: 9) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การจัดการศึกษาเพื่อสร้างคนให้มีความพร้อม มีคุณสมบัติ มีศักยภาพและความสามารถที่จะเผชิญชีวิตหรือดำรงอยู่ได้ในสังคมและทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือการพยายามที่จะให้เด็กได้รับการศึกษาเล่าเรียน ได้รับประสบการณ์ ได้รับการฝึกฝน อบรมภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยแต่ละคนจะได้รับตามศักยภาพ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาที่จะเป็นพื้นฐานให้ปวงชนชาวไทยได้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ตลอดช่วงชีวิตของเขา ซึ่งพื้นฐานดังกล่าวนี้ควรจะต้องประกอบด้วย ทักษะความรู้พื้นฐานของชีวิต การหล่อหลอมบุคลิกภาพ ค่านิยมและจริยธรรม ความรู้ทักษะพื้นฐานการศึกษาตลอดชีวิต ความรู้ทักษะพื้นฐานที่เป็นเครื่องมือหาเลี้ยงชีพ (วิชัย ดันศิริ, 2542: 5)

พระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 (2542: 20) ในมาตรา 16 ได้ให้ความหมายของคำว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ว่า “การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา”

แผนภาพที่ 2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา



การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาเพื่อชีวิตที่มีคุณภาพของประชาชนชาวไทย ช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรมในการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข มีความรู้ความสามารถและทักษะในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต มีความสามารถในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้ และดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีบทบาท ร่วมกันในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม (UNESCO, 1984)

ในการประชุมโลกว่าด้วยการศึกษาเพื่อปวงชน (World Conference on Education for All : WCEFA) ซึ่งจัดขึ้นที่โรงแรมจอมเทียน พัทยา ประเทศไทย เมื่อปี ค.ศ. 1990 ให้นิยาม การศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้ตอบสนองความต้องการ การเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงการเรียนการสอนในระดับต้น อันเป็นพื้นฐานให้แก่การเรียนรู้ ขั้นต่อไป เช่น การศึกษาสำหรับเด็กวัยเริ่มต้น การศึกษาระดับประถม การสอนให้รู้หนังสือ ทักษะความรู้ทั่วไป ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตสำหรับเยาวชนและผู้ใหญ่ในบางประเทศการศึกษา ขั้นพื้นฐานยังขยายขอบเขตไปถึงระดับมัธยมศึกษาด้วย (<http://www.swu.ac.th/edu/ae/websnong/web01/basicadult.htm>)

จากคำจำกัดความและความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาที่ทำให้ประชาชนสามารถนำวิชาความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรมเพียงพอที่จะไม่เบียดเบียนสังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ และพร้อมที่จะร่วมพัฒนาสังคมประเทศชาติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

3.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มีนักวิชาการให้ความหมายคำว่าสถานศึกษา ไว้หลายท่านดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาในมาตรา 4 คำว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521: 15) ให้ความหมายว่า สถานศึกษา คือ สถาบันทางสังคม (social institute) อย่างหนึ่ง เป็นหน่วยงานหรือองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคม อันได้แก่การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมนั้น ๆ

จันทร์ณี สงวนนาม (2545: 58) กล่าวว่า สถานศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กในเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติและตามนโยบายของรัฐ โดยเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่สามารถทำให้นโยบายของรัฐเห็นผลการปฏิบัติที่เป็นจริงเกิดขึ้น

ปรัชญา เวสารัตน์ (2545: 97) ได้กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา(ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ไปจนจบชั้นมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) มักใช้เวลา 12 ปี โดยในช่วงปลายของการศึกษาระดับนี้ ผู้เรียนอาจเลือกศึกษาในสายอาชีพแทนสายสามัญได้

สรุปได้ว่า สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานหรือองค์การในระดับปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา ที่ให้บริการทางการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของสังคม และปฏิบัติตามนโยบายของรัฐในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดหมายที่วางไว้ ส่วนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาในระดับก่อนอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม

3.3 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาในประเทศไทย มีการจัดระบบการศึกษาออกเป็นประเภทต่าง ๆ คือ การศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน การศึกษาของสงฆ์ และการศึกษาเฉพาะกิจ เฉพาะกลุ่ม โดยมีกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักที่จัดการศึกษา นอกจากนี้ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่จัดการศึกษา เช่น กระทรวงมหาดไทย (กรุงเทพมหานคร เทศบาล) หน่วยงานเอกชน และกระทรวงอื่น ๆ ที่จัดการศึกษาตามความต้องการของหน่วยงาน ในส่วนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 32,413 โรงเรียน มีห้องเรียน 363,995 ห้องเรียน มีนักเรียนทั้งสิ้น 8,823,849 คน ผู้บริหารโรงเรียน 31,271 คน และครูผู้สอน 387,609 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2547: 2)

กล่าวโดยสรุป การศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การศึกษาที่มุ่งตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน อันเป็นพื้นฐานให้แก่การเรียนรู้ขั้นต่อไป โดยรัฐต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่และรัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิดการศึกษาพฤติกรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Robbins (2005: 2-5) เป็นการศึกษาที่เป็นระบบ พิจารณาจากพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์การที่ได้ปฏิบัติงาน โดย Robbins พิจารณาผลการปฏิบัติงานจากความสามารถในการผลิต การขาดงานและการออกจากงาน ซึ่งในการศึกษาจะประกอบด้วยศาสตร์หลายๆ สาขา ประกอบด้วย จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ศาสตร์ทางการปกครอง Robbins ได้แบ่งหน่วยในการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ

ในระดับบุคคล ส่วนที่นำมาวิเคราะห์และศึกษา ประกอบด้วย การเรียนรู้ของบุคลากร การจูงใจ บุคลิกภาพ อารมณ์ การฝึกอบรม การตัดสินใจด้วยตนเอง การวัดทัศนคติ การออกแบบงาน และความเครียดในการทำงาน

ในระดับกลุ่ม ส่วนที่นำมาวิเคราะห์และศึกษา ประกอบด้วย ความเป็นพลวัตของกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร สถานภาพ อำนาจ ความขัดแย้ง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ การสื่อสาร การตัดสินใจในระบบกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม และการเปรียบเทียบคุณค่าและทัศนคติ รวมถึงการวิเคราะห์ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ในระดับองค์การ ส่วนที่นำมาวิเคราะห์และศึกษา ประกอบด้วย เทคโนโลยีขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมองค์การ การแก้ปัญหา การเมืองระหว่างองค์การและอำนาจ

และจากการศึกษา การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานการความเป็นเลิศและความมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพ มีตัวแปรต่างๆ มากมาย ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาความรู้และทักษะ การแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจในงาน ระบบรางวัล บรรยากาศองค์การ สุขภาพองค์การ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน ความคาดหวังในความสำเร็จและมุ่งมั่นผลงาน การทำงานเป็นทีม การรวมกลุ่มความร่วมมือ การสื่อสาร การตัดสินใจ ทรัพยากรและเทคโนโลยี กระบวนการบริหาร ปรัชญา วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร นโยบายและการวางแผนดำเนินการ การกระจายอำนาจ วัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์กับชุมชน (Claybar, 1994; Delaney, 1995; Brown, 1998; Kim, 1981; Wohlstetter, 2000; Iverson, 2001; MQA, 1999; Henderson, 2005; Taylor, 2002; Lee, 2005; Shepherd, 1991; Knapp, 1993; Moran, 1998; Briggs, 2001; Association for effective school, 1996; Grag, 1993; Wohlstetter and Mohman, 1993; Lunenberg, 1996; กุหลาบ รัตนสังขธรรม, 2536; ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540; พิชญ์ ฟองศรี, 2542) โดยตารางวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ แสดงไว้ในตารางที่ 5 ประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร

นักวิชาการ ปัจจัย	Clay Bar 1994	Delaney 1995	Brown 1998	Kim 1981	Wohls tetter 2000	Iverson 2001	MQA 1999	Hen Der son 2005	Taylor 2002	Lee 2005	Shephe rd 1991	Knopp 1993	Moran 1998	Briggs 2001	Association for effective school 1996	Grag 1993	Wohls Tetter and Mohrma n 1993	Lune n berg 1996	ฤ ท หลาย 2536	ประเสริฐ 2540	พิสนุ 2542
ระดับบุคคล																					
1. การพัฒนา ตนเอง	/													/	/		/				
2. แรงจูงใจ											/	/	/	/	/	/					
3. การมุ่งเน้น ผลงาน	/		/					/					/		/	/		/			
ระดับกลุ่ม																					
1. การทำงาน เป็นทีม	/		/				/		/				/								
-ความร่วมมือ	/		/																		
-ความไว้วางใจ													/								
-การรวมกลุ่ม							/		/												
2. การสื่อสาร	/																		/	/	
3. การตัดสินใจ									/					/	/		/				
4. ภาวะผู้นำ	/	/	/	/			/				/		/	/		/	/	/			/

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร(ต่อ)

นักวิชาการ ปัจจัย	Clay Bar 1994	Delaney 1995	Brown 1998	Kim 1981	Wohls tetter 2000	Iverson 2001	MQA 1999	Hen Der son 2005	Taylor 2002	Lee 2005	Shephe rd 1991	Knopp 1993	Moran 1998	Briggs 2001	Association for effective school 1996	Grag 1993	Wohls Tetter and Mohrma n 1993	Lune n berg 1996	ฤ หลาบ 2536	ประเสริฐ 2540	พิสนุ 2542
ระดับองค์กร																					
1. ทรัพยากรและ เทคโนโลยี								/		/				/						/	
2. นโยบายและการ ปฏิบัติ						/	/		/							/					
ปรัชญา วิสัยทัศน์ ภารกิจ								/						/		/	/				
3. ลักษณะ โครงสร้างองค์กร	/			/	/				/												
4. ความสัมพันธ์กับ ชุมชน																/		/			
- สิ่งแวดล้อมชุมชน															/						
5. บรรยากาศ	/		/								/	/							/	/	
6. การกระจาย อำนาจ						/								/							
7. วัฒนธรรม องค์กร				/	/	/														/	/
8. ระบบรางวัล														/		/					

1. ระดับบุคคล

ในส่วนของ ตัวแปรการพัฒนาตนเองมีนักวิจัยได้กล่าวถึง คือ Claybar (1994: 1431) โดย การพัฒนาตนเองต้องได้รับการสนับสนุน คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือและสนับสนุน Briggs (2001) รวมถึง สมาคมโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Association for Effective School) (1996) ที่เน้นไปที่การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร รวมถึง Wohlstetter and Mohrman (1993) ก็ได้ระบุถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรทั้งสิ้น แต่มีจุดเน้นที่กล่าวถึง คือการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กร

ในส่วนของความพึงพอใจในงานนั้น งานวิจัยในหลาย ๆ เรื่องต่างก็ให้ความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลขึ้น เช่น Claybar (1994) และ Brown (1998) จะให้ความสำคัญของความพึงพอใจในงานของบุคลากร และในกลุ่มของ Shepherd (1991), Knopp (1993), Briggs (2001), Moran (1998) และ Association for Effective School (1996) ต่างก็ให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร

ในตัวแปรการมุ่งเน้นผลงานนั้น ทั้ง Claybar (1994), Brown (1998), Henderson (2005), Moran (1998) และ Lunenberg (1996) ให้ความสำคัญของผลงานไปที่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นสำคัญ ส่วน Grag (1993) มีมุมมองการมุ่งเน้นผลงานไปที่การจัดกิจกรรมการสอนให้ประสบความสำเร็จ และ Association for Effective School (1996) และ Lunenberg (1996) มีตัวแปรย่อยคือบุคลากรมีความคาดหวังในความสำเร็จในงาน

2. ระดับกลุ่ม

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีนักวิชาการมีความเห็นและผลการวิจัยตรงกันว่าเป็น ตัวแปรที่สำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพองค์กร โดยนักวิชาการชาวไทยก็มีผลการวิจัยสอดคล้องกับชาวต่างประเทศ โดยนักวิชาการเหล่านี้ได้แก่ Clay bar (1994), Delaney (1995), Brown (1998), Kim (1981) เกณฑ์ของ Missouri Quality Award (MQA,1999), Knopp (1993), Briggs (2001) และ Grag (1993) สำหรับนักวิจัยชาวไทยทั้ง กุหลาบ รัตนจักรธรรม (2536) พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลองค์กร และ พิสนุ พงศ์ศรี (2542) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรสาเหตุที่ทำให้องค์กรเกิดความมีประสิทธิภาพขึ้น

ในตัวแปรการทำงานเป็นที่มาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ พบว่า การทำงานเป็นทีม ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร โดย Claybar (1994), Brown (1998) ให้ความสำคัญของความร่วมมือกันทำงานของบุคลากรในองค์กรเช่นเดียวกัน ในส่วนของ MQA (1999) และ Taylor (2002) ให้ความสำคัญของการรวมกลุ่มกันปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และ Moran (1998) จะเน้นไปที่ความไว้วางใจของสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงาน ดังนั้นการทำงานเป็น

ทีม นักวิชาการจะพิจารณาหลายองค์ประกอบด้วยกัน อาทิ ความร่วมมือกันปฏิบัติงาน ความไว้วางใจ และการรวมกลุ่มกันปฏิบัติงาน เป็นต้น

ตัวแปรการสื่อสารมีนักวิจัยได้กล่าวถึงการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การอยู่คือ Claybar (1994) และกุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536) ได้สรุปว่า การสื่อสารภายในคณะ มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การในระดับมากที่สุด และประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ปัจจัยด้านการสื่อสารมีอิทธิพลเป็นลำดับที่ 5 ต่อประสิทธิผลองค์การ

การตัดสินใจก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความสำคัญของความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลองค์การ เช่น ของ Taylor (2002), Briggs (2001), Association for Effective School (1996) และ Wohlstetter and Mohrman (1993)

3. ระดับองค์การ

ทรัพยากรและเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การในแง่ปัจจัยการผลิตที่สำคัญ โดยผู้ที่กล่าวถึงประกอบด้วย Henderson (2005), Lee (2005), Briggs (2001) และ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ซึ่งวิจัยและพบว่าการใช้เทคโนโลยีและประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การมากที่สุด

การวางแผนการทำงาน นักวิจัยที่ค้นพบว่าวางแผนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การประกอบไปด้วย Iverson (2001), เกณฑ์การประเมินของ Missouri Quality Award (MQA, 1999) ที่มอบให้กับองค์กรที่มีคุณภาพ โดยพิจารณาแผนการปฏิบัติงานขององค์การเป็นองค์ประกอบหลัก และ Grag (1993) และ Henderson (2005), Briggs (2001), Wohlstetter and Mohrman (1993) และ Lennerberg (1996) ได้กล่าวถึงปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ กล่าวโดยสรุป การวางแผนการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ โดยต้องพิจารณาตั้งแต่การกำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรจนมาสู่นโยบายและแผนการทำงานขององค์การ

ส่วนโครงสร้างองค์การ ซึ่งนักวิชาการที่กล่าวว่าส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ประกอบไปด้วยงานวิจัยของ Clay Bar (1994), Wohlstetter (2000) และ Taylor (2002), Kim (1981) ศึกษา พบว่า ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลจากโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมมีปฏิสัมพันธ์กัน

การกระจายอำนาจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุดจึงมีความสำคัญมาก ที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวในการตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินงาน โดยมีนักวิจัยที่กล่าวถึงการกระจายอำนาจ มีผลต่อประสิทธิผลองค์การ คือ Iverson (2001) กล่าวว่าต้องมีกฎหมายที่ทำให้เกิด

การกระจายอำนาจอย่างจริงจังและมีแผนแม่บทชัดเจน และ Briggs (2001) เน้นไปที่การกระจายอำนาจ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน มีนักวิจัยศึกษาดังนี้ Kim (1998) พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียนสอดคล้องกับ Wohlstetter (2002) และ Iverson (2001) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จได้ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียนใหม่ และนักวิจัยชาวไทย คือ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลเป็นลำดับที่สองที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การและ พิสนุ พองศรี (2542) พบว่าวัฒนธรรมกลุ่มเป็นตัวแปรสาเหตุของประสิทธิภาพองค์การ

ความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งโรงเรียนต้องสัมพันธ์กับชุมชนในประเด็นความร่วมมือต่างๆ ซึ่งนักวิชาการและนักวิจัยที่ได้ให้ความสำคัญกับตัวแปรความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย Grag (1993) และ Lunenberg (1996) ในส่วนของ Association for Effective School ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมของชุมชน คือ สภาพเศรษฐกิจ ทางสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา

ระบบรางวัล นับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งซึ่งจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งระบบรางวัลและการตอบแทนมีนักวิชาการ กล่าวไว้คือ Briggs (2001) และ Grag (1993)

บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรซึ่งจะเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ มีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวสอดคล้องกันว่ามีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพองค์การ คือ Claybar (1994), Brown (1998) Shepherd (1991), Knopp (1993) และในส่วนของ Moran (1998) จะดูภาพรวมไปที่ความมีสุขภาพองค์การที่ดีจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและจะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์การตามมาและนักวิจัยชาวไทยคือ กุหลาบรัตนสังขธรรม (2536) พบว่าบรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลมากที่สุดต่อประสิทธิภาพองค์การ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) พบว่า บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพองค์การ

จากตัวแปรที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Robbins (2005) ซึ่งใช้ในการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ ถึงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องศึกษาให้ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับขององค์การ ซึ่งทั้ง 3 ระดับมีความเกี่ยวเนื่องกันและสัมพันธ์กัน ประกอบด้วย ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยผู้วิจัยได้นำตัวแปรต่างๆมาจัดกลุ่มใหม่เพื่อศึกษาได้ดังนี้ ในระดับบุคคล ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจ และการมุ่งมั่นผลงาน ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการตัดสินใจ และระดับองค์การ

ประกอบด้วย ทรัพยากรและเทคโนโลยี การวางแผนงาน โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ วัฒนธรรมองค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน บรรยากาศองค์การ การให้รางวัล และการตอบแทน โดยรายละเอียดของตัวแปรในแต่ละระดับและแต่ละตัวแปรที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ มีสาระพอสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาความสามารถของบุคลากรนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ แต่การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นสิ่งที่ยากมาก ถ้าไม่เกิดจากความต้องการพัฒนาของบุคลากรเองตามที่บุคลากรให้ความสนใจ

ความหมายการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาตนให้มีความรู้และทักษะในการทำงานที่เพิ่มพูนมากขึ้น ทำให้บุคคลนั้นๆ มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการกระทำของตนเอง โดยมีนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้หลากหลาย เช่น

เพ็ญศิริ จารุจินดา (2539: 10) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล โดยการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ปรียามาลัย บุญมาก (2540: 17) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การกระทำด้วยวิธีการต่างๆ ที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถที่ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของตน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงแก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติ

Watson (1979: 45) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้ทุกอย่างรวมทั้งการฝึกอบรมด้วย

จากความหมายดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ให้กับตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องให้ผู้อื่นจัดให้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การซึ่งมีระยะเวลาในการเรียนรู้นาน และครอบคลุมไปถึงการฝึกอบรมด้วย ซึ่งจะทำให้ตนเองไปสู่สภาพที่ดีขึ้น เจริญขึ้น สูงเด่นขึ้น เป็นการสร้างอุปนิสัยดี จะปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย ความประพฤติ กริยามารยาท เจตคติ ความคิด ความรู้ ความเข้าใจที่เกิดขึ้นในตนเอง อันยังประโยชน์แก่ตนเอง หน่วยงานสังคม และประเทศชาติ ให้อยู่ภายในสังคมได้อย่างสงบสุข มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอาชีพและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นที่พึงของครอบครัว และบุตรหลานต่อไป

ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 18-19) การพัฒนาตนเอง เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิภาพของการทำงานในหน่วยงาน อยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคลในหน่วยงานนอกจากนี้การพัฒนาตนเอง จะช่วยให้เกิดประโยชน์มากมาย ซึ่งสอดคล้องกับ

พนัส หันนาภินทร์ (2526: 2) ได้ชี้ให้เห็นว่าความสำคัญในการพัฒนาตนเองว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาภายในโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน
2. การพัฒนาคน เป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาตนเองเป็นกิจกรรมที่ต้องทำตั้งแต่เข้าทำงานจนถึงลาออกจากงาน
3. ระบบโรงเรียน มีหน้าที่ต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งในรูปแบบเป็นคณะและเป็นรายบุคคลและบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกของการพัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ จำเป็นต้องการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาตนเอง เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่ง ที่ให้ผลในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาตนเองมีความสำคัญมากที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ และเกิดทักษะการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังไม่ส่งผลถึงผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพโดยรวม

วิธีการพัฒนาตนเอง

อรุณ รักรธรรม (2541: 196-234) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาไว้หลากหลายดังนี้

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (individual)
 - 1.1 การศึกษาที่บ้าน (home study)
 - 1.2 การสอนงาน (coaching)
 - 1.3 การฝึกวิธีการทำงาน (job instruction training: JIT)
 - 1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (programmed learning)
 - 1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation)

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคลมีวิธีการดังนี้

- 2.1 การบรรยาย (lecture)
- 2.2 การประชุมอภิปราย (conference)
- 2.3 การอภิปรายปัญหา (panel discussion)
- 2.4 การประชุมปฏิบัติการ (workshop)
- 2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (laborating training)
- 2.6 การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing)
- 2.7 กรณีศึกษา (case method)
- 2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (incident process)
- 2.9 การระดมสมอง (brainstorming)
- 2.10 เกมการบริหาร (management game or simulation)

ประดิษฐ์ อุปรมัย (2526: 53-60) ได้นำเสนอวิธีการที่ครูจะใช้พัฒนาตนเอง เพื่อประกอบวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพเพิ่มเติมอยู่เสมอ ด้านการอ่านหนังสือ ตำรา และสิ่งพิมพ์ ติดตามข่าวความเคลื่อนไหวจากสื่อมวลชนทั้งวิทยุและโทรทัศน์ เข้าร่วมรับฟังการประชุมสัมมนา ฝึกอบรม แล้วนำมาปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
2. การเสริมสร้างทักษะด้านเทคนิควิธีด้วยการสังเกตการสอนจากเพื่อนครู แล้ววิเคราะห์เทคนิควิธีการสอนนั้นมาทดลอง หรือใช้เท่าที่จำเป็นตามความสามารถของตนเอง
3. การเสริมสร้างคุณลักษณะกับเจตคติที่ดีในวิชาชีพ ด้วยการปรับปรุงบุคลิกภาพในการสอน เช่น น้ำเสียง สีลาในการพูด การแต่งกาย การสร้างความสัมพันธ์ และควบคุมพฤติกรรมการแสดงออกของนักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2526: 120 -126) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาตนเองของบุคลากรครูไว้ 2 วิธี ดังนี้

1. กิจกรรมที่ครูพัฒนาตนเองด้านวิชาการตามลำพัง การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถา ในกรณีการอ่านคู่มือจะมีความสำคัญยิ่ง เพราะครูย่อมทำได้ทันทีเมื่อมีโอกาส การค้นคว้าทดลองการเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ การสังเกตการสอนโรงเรียนอื่นทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนการลาศึกษาต่อ
2. กิจกรรมที่ครูได้รับการพัฒนาที่จัดเป็นหมู่คณะ เช่น การประชุมคณะครูในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปรึกษางานก่อนเปิดภาคเรียน การจัดครูในรูปแบบการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า วิธีการในการพัฒนาตนเองของครูนั้น ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง ต้องเป็นผู้มีความตั้งใจแน่วแน่ ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง ต้องสำรวจสภาพและความต้องการ ใช้เทคนิคในการพัฒนาครูทางตรง โดยการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูอย่างเป็นระบบ และใช้

เทคนิคในการพัฒนาครูทางอ้อม โดยการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและความรู้สึกที่ดีให้แก่ครู นำความรู้ความสามารถของตนเองออกมาใช้เพื่อหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องเพื่อแก้ไข และปรับปรุงบุคลิกภาพให้สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขและเหมาะสม มีการจัดกิจกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับครูชั้น ซึ่งกิจกรรมนั้นจะเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. แรงจูงใจในการทำงาน

การจะศึกษาถึงสภาพการทำงาน จำเป็นที่ต้องศึกษาทฤษฎีการจูงใจ เพราะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตอบสนองหรือจัดสภาพให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้น จึงเกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ (motivation theory) ซึ่งมีวิวัฒนาการ 2 รูปแบบคือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (content model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (process model)

ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1. รูปแบบเชิงเนื้อหา (content model) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของบุคคลที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา และรักษาพฤติกรรมให้อยู่ต่อไป หรือมุ่งที่จะทราบปัจจัยภายในของบุคคลที่จูงใจให้บุคคลนั้นๆ เกิดความต้องการพื้นฐานให้เกิดแรงจูงใจ ทฤษฎีที่สำคัญคือ

1.1 ทฤษฎีการจูงใจในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือการจูงใจด้วยค่าจ้างตามผลผลิต

1.2 ทฤษฎีการจูงใจในยุคการบริหารพฤติกรรม ผู้บริหารจะจัดงานให้เหมาะสม ยึดคนเป็นศูนย์กลาง ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

1.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's need hierarchy) ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางร่างกายและความอยู่รอด ความปลอดภัยมั่นคง สังคมหรือความรัก การยอมรับนับถือและความสำเร็จ

1.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (the motivation-hygiene theory) คือปัจจัยจูงใจ (motivation factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor)

1.5 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) ประกอบด้วย ความต้องการอยู่รอด (existence) ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness) และความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (growth)

1.6 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของMcClelland (the need to achieve theory) ประกอบด้วย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสัมพันธ์

2. รูปแบบเชิงกระบวนการ (process model) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการความคิดของคนงานที่มีต่อการจงใจว่าเป็นอย่างไร เน้นกระบวนการทางจิตใจและกระบวนการของพฤติกรรมของบุคคลที่จะเลือกกระทำไปสู่เป้าหมาย มีทฤษฎีที่สำคัญคือ

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) มีความคิดพื้นฐานที่ว่า คนเราทุกคน มีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากผลกระทำที่เขาได้ทำขึ้นมาไปยิ่งกว่านั้น

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) เป็นการสนองแรงจูงใจที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีเสมอภาคและความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบอัตราส่วนตัวป้อน และผลลัพธ์ของตนเทียบกับคนอื่น

2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke (goal setting theory) มีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลรู้จักจุดหมายปลายทางหรือความต้องการในการทำงานของตน ซึ่งจะกระตุ้นการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จะเป็นแรงจูงใจไปอีก

2.4 ทฤษฎีการเสริมแรง (reinforcement theory) มี 4 วิธี คือ 1) การเสริมแรงทางบวก 2) การเรียนรู้ด้วยการหลีกเลี่ยง 3) การทำให้หมดไป 4) การลงโทษ

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ในการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้มากมาย ซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Luthan (1995: 126) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใด และถ้าพบว่าดีก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากพบว่าไม่ดี ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Gibson (1997: 106) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติที่ผู้ทำงานรู้สึกต่องานของตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ในงานที่ทำอยู่

Gordon (2002: 83) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่องานทำให้การคาดหวังของผู้ที่ทำงานสมบูรณ์หรือประสบผลสำเร็จและได้มาตรฐาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ทำงานรู้สึกว่างานนั้นไปขัดขวางความสำเร็จของเขา

Sweeney and McFarland (2002: 116) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่องานที่สำคัญและความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไป และบุคคลเหล่านั้นจะมีการประเมินความพึงพอใจในการทำงานโดยการเปรียบงานกับสิ่งที่พวกเขาต้องการ

บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมียังองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลายประการ ซึ่งองค์ประกอบนั้นต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจและในแต่ละบุคคลอาจจะมียังองค์ประกอบของความพึงพอใจที่ไม่เหมือนกัน Gilmer (1971: 280-283) สรุปองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ลักษณะของงานที่ทำ องค์ประกอบนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขานัดก็จะเกิดความพอใจ
2. การนิเทศงาน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย
3. ความมั่นคงในงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้่น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มียาอายุมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงพลอดคภัยสูงขึ้น
4. เพื่อนร่วมงานและการดำเนินงานภายใน ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงและการดำเนินงานภายในของสถาบัน พบว่าผู้ที่มียาอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้ที่มียาอายุน้อย
5. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิงด้วยกัน โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่าชั่วโมงการทำงานมีความนำความสำคัญเป็นอย่างมาก
6. ค่าจ้าง มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐบาล
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมียาอายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
8. ลักษณะทางสังคม เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจและความไม่พอใจได้ ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญกว่าผู้ชาย

9. การสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่ง ข้อมูลสารสนเทศคำสั่งการทำงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน องค์ประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

10. ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ เป็นต้น

การบริหารองค์การที่ดินออกจากผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำแล้ว ปัจจัยหนึ่งต้องสร้างให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน มีแรงจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ในทางที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีและสูงขึ้น มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การต้องจัดสภาพการทำงาน และตอบสนองความต้องการตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และจะนำมาถึงประสิทธิผลองค์การในภาพรวม

3. การมุ่งเน้นผลงาน

การมุ่งเน้นผลงานเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับบุคคลทุกระดับขององค์การ โดยมีเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป โดยการมุ่งเน้นผลงานเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการหรือความปรารถนาที่จะทำงานหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จด้วยดี มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จแต่บุคคลที่จะมุ่งเน้นพัฒนาผลงานอยู่เป็นนิจ ต้องมีแรงจูงใจที่สำคัญในหลายๆ ด้านจึงจะสามารถเผชิญกับอุปสรรคระหว่างการปฏิบัติงานได้ โดยทำให้บุคคลที่ต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์เชิงแข่งขันกับตนเอง วิโรจน์ สารัตนะ (2544: 99) กล่าวว่า McClelland (1985) และ Steers (1987) ได้กล่าวว่าบุคคลประเภทนี้ต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม จึงนับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ

McClelland (1985: 8) ได้เสนอวิธีสร้างแรงจูงใจในงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและพยายามทำให้สำเร็จ
2. พยายามศึกษาและเลียนแบบจากตัวอย่างที่ดีๆ
3. ต้องสร้างลักษณะนิสัยที่ดีในการทำงาน
4. ต้องมีความพยายามและไม่ท้อถอยต่ออุปสรรคโดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกมา

ดังนี้

4.1 กล้าเสี่ยงพอสมควร เป็นผู้มีความสามารถเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว

4.2 ขยัน มุมานะทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเองจนงานสำเร็จลุล่วง

4.3 รับผิดชอบต่อตนเอง จะพยายามทำงานเพื่อความพอใจของตนเอง มีเสรีภาพ

ในการคิดหรือการกระทำ

4.4 ทราบถึงผลการตัดสินใจ

4.5 คาดการณ์ล่วงหน้า เป็นผู้ที่วางแผนในระยะยาว

4.6 มีทักษะในระบบงาน

4.7 ชอบการแข่งขันและปรับปรุงตนเองเสมอ

กล่าวโดยสรุป การมุ่งเน้นผลงาน เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน พัฒนางานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จะมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จะเป็นสุขใจเมื่อได้รับงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ และดำเนินงานงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การทำงานเป็นทีม

การบริหารเป็นการดำเนินการให้บุคคลในองค์กรทุ่มเทความพยายามผลักดันให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์ และเป้าประสงค์ที่วางไว้ใน การดำเนินการดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมเดียวกัน และร่วมมือร่วมใจเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จได้ การรวมกลุ่มเพื่อการทำงานร่วมกันนั้น มีทฤษฎีที่พอจะอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างน้อยหกทฤษฎีด้วยกัน ทิศนาและคณะ ได้รวบรวมไว้ดังนี้คือ 1) ทฤษฎีสนาม มีแนวคิดว่าการรวมกลุ่มจะเกิดมาจากพลังความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มและ โครงสร้างของกลุ่มจะเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน ในการรวมกลุ่มแต่ละครั้งนั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ในรูปของการกระทำ ความรู้สึกและความคิด นอกจากนั้นสมาชิกภายในกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากัน และพยายามช่วยกันทำงาน อันจะก่อให้เกิดพลังผลักดันให้กลุ่มทำงานได้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ 2) ทฤษฎีระบบ มีแนวคิดว่าการรวมกลุ่มประกอบด้วย โครงสร้าง หรือระบบซึ่งจะมีการแสดงบทบาท การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกที่ถือว่าเป็น การลงทุนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และการแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกนั้น จะกระทำได้โดยการสื่อระหว่างกัน 3) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ มีแนวคิดว่าการรวมกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์โดยการกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งปฏิสัมพันธ์นั้นจะมีปรากฏในทุกด้าน ได้แก่ ทางร่างกาย ทางวาจา และทางจิตใจ นอกจากนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ จะก่อให้เกิด อารมณ์และความรู้สึกขึ้น 4) ทฤษฎีสังคมมิติ มีแนวคิดว่าการกระทำ จริยธรรมหรือขอบเขต การกระทำของกลุ่ม จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มนั้น สามารถศึกษาได้โดยให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน หรือโดยการใช้เครื่องมือคัดเลือกทางสังคม และการแสดงบทบาทจำลอง 5) ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ มีแนวคิดว่าการรวมกลุ่มจะต้องอาศัย ความจงใจ ซึ่งจะเป็นรางวัลหรือผลจากการทำงานของกลุ่ม และการเข้าร่วมกลุ่มนั้น ทำให้บุคคล

มีโอกาสแสดงตนอย่างเปิดเผย หรือพยายามป้องกันปิดบังตนเองโดยวิธีการต่างๆ และ 6) ทฤษฎีจิตวิทยาทั่วไป มีแนวคิดว่าการใช้จิตวิทยาเกี่ยวกับการรับรู้ การเรียนรู้ ความคิด ความเข้าใจ และการให้แรงจูงใจต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในแง่ของการรวบรวมข้อมูลได้

อย่างไรก็ตามจากทฤษฎีเหล่านั้นนี้อาจกล่าวได้ว่า กลุ่มสามารถจำแนกออกได้เป็นสามประเภทตามลักษณะกลุ่มนั้นๆ คือ กลุ่มหน้าที่ กลุ่มงาน และกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มมิตรภาพ กลุ่มทั้งสามประเภทดังกล่าวนี้มีเหตุผลที่สรุปได้สี่ประการ คือ เพื่อความสำเร็จของงานเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ อย่างเป็นทางการ เพื่อความสัมพันธ์ใกล้ชิดและความสนใจต่อกัน และเพื่อจุดประสงค์ทางด้านจิตวิทยาสังคม ได้แก่ การตอบสนองความต้องการต่างๆ ของบุคคล ที่กลุ่มจะให้แก่บุคคลนั้นๆ ได้ จากสาเหตุที่กล่าวมาแล้วนั้นพอจะสรุปได้สั้นๆ ว่าการจัดตั้งกลุ่มที่อยู่สองลักษณะ คือ เพื่อทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ และเพื่อตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ของบุคคลแต่ละคนในองค์การ

จากแนวคิดต่างๆ ในการรวมกลุ่มเพื่อการทำงานดังกล่าว ยังคงต้องคำนึงไว้เสมอว่า การที่คนหลายๆ คนจะต้องมีความสัมพันธ์กันในการทำงานร่วมกัน ต้องมีการยอมรับว่าแต่ละคนย่อมมีความคิด ความรู้ ความสามารถ และสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมแตกต่างกันออกไป เมื่อเข้ามาทำงานร่วมกันก็ย่อมมีโอกาสที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุจุดประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นการทำงานเป็นกลุ่ม จึงน่าจะมีประโยชน์ในด้านต่างๆ คือ ช่วยประหยัดเวลา มีการแบ่งงานกันทำ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนใช้ความรู้ ความสามารถ หรือความถนัดของตนเอง ในการที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันและเป็นการช่วยลดความผิดพลาด ช่วยส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มในกรณีที่กลุ่มมีความมั่นคง

ความหมายการทำงานเป็นทีม

มีผู้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้หลากหลาย อาทิเช่น Drucker (1967: 26) กล่าวว่า สถาบันนั้นเปรียบเสมือนเสียงเพลง ซึ่งไม่ได้เกิดจากเสียงของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างเสียงเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กลมกลืนกัน ในการทำงานเป็นทีมก็เช่นเดียวกัน ผลงานจะสำเร็จบรรลุจุดประสงค์ตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ผู้ร่วมงานจะต้องมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ ขณะที่การทำงานเป็นทีมหรือทีมงาน Tom Douglas (1988: 123-137) ให้ความหมายของทีมงานว่า เป็นกลุ่มของคนทำงานด้วยกัน มีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกัน ทีมก็คือกลุ่มคนที่ประสานงานกัน เพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งหรือหลายๆ งานที่ทำคนเดียวไม่ได้ แต่ทีมงานมิใช่การรวมกลุ่มกันโดยทั่วไปแต่เป็นกลุ่มเฉพาะ

Albrecht (1983: 182-183) เสนอแนะว่า การที่จะทำให้ทีมมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมจะต้องมีจุดประสงค์อย่างชัดเจน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการมอบหมายงาน และมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน วิวัฒน์ กล่าวในปีต่อมาว่า ทีมงาน คือ กิจกรรม

ที่สมาชิกมีการประสานงานกันอย่างราบรื่น และดำเนินไปในจังหวะเวลา มีองค์ประกอบบางประการมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มในที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนั้น

Ivancevich, Szilagyi and Wallace(1977: 182) ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมไว้อีกด้วยว่า มีองค์ประกอบอยู่สามมิติ คือ 1) ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลในกลุ่ม ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความพึงพอใจในการเข้าร่วมทำงานกับกลุ่ม ตลอดจนบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ 2) โครงสร้างของกลุ่ม ได้แก่ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ความเป็นผู้นำ ความสามัคคี และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ 3) ภาระงานของกลุ่ม ได้แก่ เป้าประสงค์ของงาน ความยากง่าย และประเภทของงาน ซึ่งในแต่ละมิติที่กล่าวมานี้ ผู้บริหารกลุ่มจะต้องทำความเข้าใจและศึกษารายละเอียดต่าง ๆ เพื่อที่จะได้กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับขอบข่ายของการงานในกลุ่ม ตลอดจนได้ทำการตกลงอภิปราย และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะยังผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพสูงได้

Gladstien (1984 : 499-515) ได้เสนอรูปแบบของการที่กลุ่มจะมีประสิทธิผล โดยการศึกษาเรื่องกลุ่มพฤติกรรมโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้วยการเสนอแนะว่าแนวทางการปฏิบัติของกลุ่มที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพนั้น เกิดจากการกระทำที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและระหว่างสมาชิกกลุ่มที่ทำการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมาเป็นผลผลิต ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นกับผลิตภัณท์ของการกระทำของกลุ่มย่อย ที่สามารถพิจารณาได้จากผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจและกลุ่มนั้นจะต้องเกี่ยวข้องในสองระดับด้วยกัน คือ 1) ระดับกลุ่ม มีการพิจารณาเรื่องของการรวมกลุ่มที่เป็นผลกระทบต่อแนวทางปฏิบัติ และความมีประสิทธิภาพ ที่ต้องอาศัยความชำนาญในการปฏิบัติเฉพาะอย่าง ความแตกต่างของกลุ่ม ที่มีส่วนร่วมต่อการทำให้แน่ใจว่าสามารถทำงานร่วมกันได้ในทางที่ดีขึ้น และประสิทธิภาพของงาน หรือการจัดองค์การที่ทำให้ความรู้ของกลุ่มได้รับการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่เด่นชัดขึ้น และโครงสร้างของกลุ่มนั้น จะต้องพิจารณาในเรื่องของขนาดของกลุ่ม ความชัดเจนของเป้าประสงค์และบทบาทที่สถานเฉพาะและการควบคุมและความสัมพันธ์ของผู้นำทีม 2) ระดับองค์การเปรียบเสมือนเป็นโครงสร้างของกิจกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การนั่นเอง ต้องพิจารณาถึงเรื่องของโครงสร้างขององค์การที่ผูกพันต่อรางวัลและการบำรุงรักษากลุ่ม และทรัพยากรที่มีขององค์การนั้น เกี่ยวข้องต่อการให้คำปรึกษา ฝึกอบรมและเทคนิคที่จัดหาไว้ให้ ทางด้านพฤติกรรมที่ต้องมีการปฏิบัติออกมา นั้น มักจะเป็นเรื่องที่ผูกพันต่อการบำรุงรักษา และการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ที่กลุ่มได้กระทำลงไป โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การเป็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่จำต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติ คือ การติดต่อแบบเปิดเผย การสนับสนุน

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธวิธีการปฏิบัติและการจัดการภายในขอบเขตของกลุ่มที่มีการกระทำร่วมกัน

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

ทศพร ประเสริฐสุข (2545: 74) กล่าวว่า ความสำเร็จของทีมงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสามประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีมมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงานมีทักษะในการทำงาน มีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม มีผู้นำที่มีความสุข มีคุณสมบัติที่ดี รู้จักการใช้กระบวนการจูงใจ เอาใจใส่ต่อทีมโดยการเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกในทีมเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและรู้จักใช้ข้อขัดแย้งเพื่อการเสริมสร้าง และ 3) องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีเป้าประสงค์ชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีระบบระเบียบที่สมาชิกเข้าใจดี จัดรูปแบบให้ประสานงานให้ดี เกิดการยึดเหนี่ยวในทีม แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและจัดเงื่อนไขในการเสริมแรงให้ดี

อาจกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การที่มีความสลับซับซ้อน และต้องทำงานสัมพันธ์กัน การทำงานเป็นทีมที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์ประกอบที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ คือ การมีผู้นำทีมงานที่ดีมีสมาชิกที่มีคุณภาพ และใช้กระบวนการของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แก่ การตั้งจุดหมายในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมงาน สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารในทีมงานเป็นระบบเปิด และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทีมงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทีมงานที่มีขนาดเหมาะสมกับปริมาณงาน ได้รับงบประมาณที่เพียงพอ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี และทีมงานมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

5. การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นประเด็นหนึ่งที่มีการกล่าวถึงบ่อยมาก ในสาขาของพฤติกรรมองค์กร ในทางปฏิบัติการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นพื้นฐาน นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่ Barnard cited in Wehrich and Koontz (1993: 537) ให้ข้อคิดเห็นว่าการสื่อสารมีหน้าที่ในการเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หากปราศจากการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานและการเปลี่ยนแปลงคงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ส่วน Lunenberg and Onstein (1996: 177) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาว่า มีงานหลายด้านที่ต้องดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร

การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการประเมินงาน ภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้ จะไม่บรรลุผลและการตัดสินใจสั่งการจะไม่สามารถกระทำได้ หากขาดการสื่อสารที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการสื่อสาร

นักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมาย หรือคำจำกัดความของการสื่อสารไว้มากมาย โดยยกตัวอย่างเพียงบางแนวคิด ดังนี้ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1991: 540) กล่าวว่า คำว่า “Communication” มาจากภาษาละตินว่า “Communis” มีความหมายว่า “Common” (ธรรมดา, ร่วมกัน, สาธารณะ) ดังนั้น จึงให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นการถ่ายทอดหรือส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจ โดยการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ สัญลักษณ์ที่ว่าอาจเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน เข้าใจระหว่างคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง, Daft (1991: 435) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและสร้างความเข้าใจโดยคนสองคนหรือมากกว่า Lunenberg and Onstein (1996: 176) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการเชื่อมโยงบุคคล กลุ่ม และองค์การเข้าด้วยกัน (การสื่อสารอาจเปรียบเป็นสายเลือดของทุกองค์การทางการศึกษา), สมยศ นาวิการ (2540: 420) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งด้วยวิถีทางของสัญลักษณ์ที่มีความหมาย

จากแนวคิดดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสาร เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข่าวสาร และสร้างความเข้าใจร่วมกันของคนสองคน หรือมากกว่า เพื่อเชื่อมโยงบุคคล กลุ่มและองค์การเข้าด้วยกัน การสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน การเข้าใจความหมายร่วมกันและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญลักษณ์ เช่น ท่าทาง เสียง ตัวอักษร จำนวน และคำที่สามารถใช้เป็นสื่อแทนความคิด ความเข้าใจ ข้อมูล สารสนเทศต่างๆ ที่ต้องการสื่อสาร

หน้าที่ของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการและเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน Scott and Michel cited in Robbins (1991: 316) ให้ทัศนะเกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารภายในกลุ่มคน หรือองค์การว่ามีหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ 1) การสื่อสารใช้ในการควบคุม 2) การสื่อสารสนับสนุนให้เกิดการจูงใจ 3) การสื่อสารนำมาซึ่งการแสดงออกทางความรู้สึกและอารมณ์ 4) การสื่อสารนำมาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

สำหรับ Wehrich and Koontz (1993: 538) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการสื่อสารในองค์การ คือ มุ่งให้เกิดผลกระทบไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ขององค์การ การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) กำหนดและเผยแพร่เป้าหมายขององค์การ 2) การพัฒนาแผนเพื่อความสำเร็จขององค์การ 3) การจัดคนและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด 4) การคัดเลือก การพัฒนา และการ

ประเมินผลสมาชิกขององค์กร 5) การนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่บุคคลเกิดความต้องการในการให้การสนับสนุน 6) การควบคุมการปฏิบัติงาน

กระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การสร้างตัวแบบหรือแบบจำลองที่สะท้อนให้เห็นกระบวนการทำงานของการติดต่อสื่อสารนั้น นักวิชาการได้เสนอแบบจำลองไว้หลากหลาย แต่ยังไม่มียุทธวิธีแบบใดที่สมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย Hoy and Miskel (2001: 359-362) นำเสนอรูปแบบทั่วไปของการสื่อสารไว้ว่ามี 2 แบบ คือ การสื่อสารแบบทางเดียวและการสื่อสารแบบ 2 ทาง การสื่อสารทางเดียว มักมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับไม่สามารถรับประกันได้ว่าการสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น การกำหนดนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการสื่อสารแบบสองทาง เป็นการสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งและผู้รับสาร เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันในการสื่อสาร เช่น การที่ผู้บริหารให้คำแนะนำผู้ร่วมงานและการได้รับข้อคำถามจากผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากการศึกษาแบบจำลองกระบวนการสื่อสาร พบว่า แบบจำลองของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1991: 541) และ Daft (1991: 436) มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยมีองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารที่สำคัญ คือ 1) ผู้ส่งสาร 2) การเข้ารหัส 3) สาร 4) ช่องทางการสื่อสาร 5) การถอดรหัส 6) ผู้รับ 7) การป้อนกลับ 8) สิ่งรบกวน

รูปแบบของการสื่อสาร

Steers (1991 : 406) และ Wehrich and Koontz (1993: 546-547) แบ่งการสื่อสารเป็น 3 แบบ คือ 1) การสื่อสารด้วยคำพูด 2) การสื่อสารด้วยการเขียน 3) การสื่อสารที่ไม่ใช่ภาษา และ Daft (1991 : 443-449) แบ่งประเภทการสื่อสารในองค์กรไว้ 2 ประเภท คือ 1) การสื่อสารแบบเป็นทางการ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชา และตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ 2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรแต่เกิดจากความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคล ทำให้ทิศทาง การไหลของข่าวสารไม่แน่นอน และยากต่อการคาดคะเน ที่เรียกว่า เถาองุ่น ซึ่งมักสื่อสารโดยใช้วาจาเป็นส่วนใหญ่ และการบริหารที่เรียกว่า management by wondering around

กล่าวโดยสรุปการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากต่อการสร้างความเข้าใจอันดีในองค์กร โดยการติดต่อสื่อสารจะมีสองลักษณะคือ การใช้ภาษา และไม่ใช้ภาษา และมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ มีผู้ส่งข่าว และผู้รับข่าวสาร มีการแปลงความของสาร มีการถอดความ และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลคือผู้รับสารต้องเข้าใจความหมายของสารที่สื่อไปให้

6. การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมากที่สุดเพราะกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับในทุกกระบวนการบริหารองค์การ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด

ความหมายของการตัดสินใจ

Simon (1957: 40-41) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ 1) กิจกรรมด้านหาข้อมูล ซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะมาใช้ประกอบการตัดสินใจ 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลวิเคราะห์แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ ส่วน Hoy and Miskel (1982: 262) ได้ให้ความหมายว่าการตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย นอกจากนี้ Zeleny (1982: 84-86) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการพลวัตรที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่างการเตรียมก่อนการตัดสินใจ การตัดสินใจ และผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

จากความหมายของการตัดสินใจดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์หาทางเลือก เพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติการตัดสินใจ จึงเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหาร หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การสั่งการและควบคุมกระบวนการตัดสินใจ Giffiths (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522: 122) เสนอแนะว่า กระบวนการตัดสินใจควรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) ศึกษาว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้นๆ 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้นๆ 3) สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ 4) รวบรวมข้อมูล 5) หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด 6) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีกว่า โดยวางโปรแกรมการแก้ปัญหาคือควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมและประเมินผลได้ และกระบวนการที่นำไป ส่วน Kaufman (1974: 35) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาหาทางเลือก 3) การเลือกทางเลือก 4) การปฏิบัติตามทางเลือก 5) การประเมินผลและการแก้ไขข้อบกพร่อง Hoy and Miskel (1982: 217-226) ได้เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) ขอมรับและระบุบ่งชี้ถึง

สภาพและขอบเขตปัญหา 2) วิเคราะห์ปัญหา 3) สร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา 4) พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวมทั้งการระบุทางเลือกต่างๆ การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การใคร่ครวญ และการเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ และ 5) เริ่มแผนปฏิบัติการ

จากข้อเสนอแนะและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศ และถ้าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติแล้วการตัดสินใจจะต้องมีรูปแบบ ขั้นตอน และกระบวนการอย่างมีระบบ

รูปแบบการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตัดสินใจ โดยกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ Likert ได้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจได้ตามเหมาะสม โดยมีเป้าหมายหรือปรัชญาซึ่งเขียนไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างมาก ในการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียง ซึ่งอาจดีกว่าการตัดสินใจที่คิดว่าดีเลิศจากบุคคลคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มนี้รวมถึงการมีส่วนร่วม ในรูปของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการและการมีส่วนร่วมในแบบที่ไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ในทางตรงกันข้าม แนวความคิดของ Drucker (1968: 125) มีความคิดว่าโดยแท้จริงแล้ว การตัดสินใจมี 2 ประเภทเท่านั้น คือ การตัดสินใจที่มีการเตรียมการล่วงหน้า และการตัดสินใจที่ไม่มีการจัดเตรียมล่วงหน้า ส่วน Barnard (1972 : 188) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบ คือ การตัดสินใจขององค์กร เป็นการตัดสินใจที่สามารถกระจายอำนาจของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจจะผ่านจากบุคคลหลายคน มิใช่คนใดคนหนึ่งในองค์กรเพียงคนเดียว แต่ในท้ายที่สุดก็จะต้องมีผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยไม่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้แก่ผู้อื่น สมยศ นาวิการ (2524: 236) ได้เสนอแนวความคิดเชิงพัฒนาการเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีการตัดสินใจสมัยดั้งเดิม ซึ่งนอกจากจะต้องการข้อมูล (ทางเลือก) ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ที่เกิดขึ้นภายใต้การตัดสินใจและความน่าจะเป็นแล้ว ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานบางอย่างในการพิจารณาถึงคุณค่าของแต่ละทางเลือก โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย ความพึงพอใจ การแลกเปลี่ยนที่องค์กรต้องการก่อนที่จะระบุถึงคุณค่าของทางเลือกได้ 2) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม เป็นการประสานระหว่างทฤษฎีการตัดสินใจ และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการตัดสินใจของบุคคลกลุ่มและองค์กร โดยมีสมมติฐานที่สำคัญในการตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรมและการปฏิบัติภายในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่ารูปแบบของการตัดสินใจอาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามการใช้อำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยผู้บริหาร ในระดับสูง การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ
2. แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคคล เพียงคนเดียว และการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล
3. แบ่งตามสถานการณ์ของการตัดสินใจ
4. แบ่งตามลักษณะวิธีการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็น การตัดสินใจโดยไม่ใช้ เครื่องมือและข้อมูล การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจ ต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบไม่โลเล และรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองในเรื่องต่างๆ ได้แก่ งานวิชาการ งานธุรการและพัฒนา งานบริหารกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์กับชุมชน และการตัดสินใจนั้น ควรระลึกว่าจะตัดสินใจอย่างไร ทำอย่างไร จึงทำให้การตัดสินใจดีขึ้น

Lipham and Hoeh (1974: 163-164) กล่าวว่า การตัดสินใจของครูใหญ่ มี 3 แบบ ดังนี้

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ การตัดสินใจของครูใหญ่ส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจแบบนี้ อาจเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลมาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ ครูใหญ่ต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่จะแสดงออก เปิดโอกาสและส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบลูกเจินขึ้นในการทำงานร่วมกับนักเรียนและคณะครู ครูใหญ่ควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการตัดสินใจทางสร้างสรรค์เกิดขึ้น
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม ครูใหญ่จำเป็นต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยมและวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่ต้องแสดง หรือข้อขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะบุคคล ครูใหญ่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้ เพราะถ้าเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อยๆ ในหน่วยงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงานจะกระทำไม่ได้ลำบาก

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมของครู อาจารย์ในการตัดสินใจมีสาระสำคัญ ดังที่ ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530: 206-212) กล่าวไว้ ดังนี้

1. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญกำลังใจของครู อาจารย์และความกระตือรือร้นของครู อาจารย์ในโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับความพึงพอใจของครู แต่ละคนในด้านอาชีพสอนหนังสือ

3. ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครู อาจารย์มากกว่า โดยไม่คำนึงว่า ครู อาจารย์ผู้นั้นจะมีความต้องการพึ่งพาอาศัยครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด

4. ครู อาจารย์ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไป สามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้

5. บทบาทและหน้าที่ของครู อาจารย์และผู้บริหารในการตัดสินใจ จำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา

6. ทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู อาจารย์

7. เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเกิดผลลัพธ์ในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงว่าภายใต้สภาพการณ์เช่นไร ที่ครู อาจารย์ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูอาจารย์ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหนอย่างไร คณะผู้ทำการตัดสินใจควรสร้างขึ้นมาอย่างไร และโดยวิธีไหน บทบาทอะไรที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงคามมีประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์การ หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์การ การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตัดสินใจ กำหนดนโยบาย ตัดสินใจเลือกแผนปฏิบัติงาน จนถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับคนหรืองาน

7. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ทั่วไป คำว่า ผู้นำ เป็นคำที่ปรากฏขึ้นประมาณปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำเพิ่งมีปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำการให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrin, 1998 อ้างถึงใน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) หรืออีกนัยหนึ่งคำว่า "ผู้นำ" หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาชี้นำและจะพาผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่พึงประสงค์ได้

สิ่งที่ควรถูกนำมาเกี่ยวกับผู้นำก็คือ "ภาวะผู้นำ" ซึ่งหมายถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งในสถานการณ์ต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง หรือกล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ ก็คือความสามารถของบุคคลที่จะโน้มน้าวชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนเพื่อดำเนินการไปสู่จุดหมายปลายทางตามท้องที่การต้องการได้

Bass and Avolio (1993: 49) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในการกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

Robbins (1998: 347) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

บุญทัน ดอกไธสง (2535: 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ 2) เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ 3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 25) อธิบายถึง ภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ผู้นำ กับ ผู้บริหาร ก็มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์กร แต่ละคนอาจจะแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามตำแหน่งของเขาในองค์กร ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายคนไม่ได้เป็นผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงปรากฏเป็น 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) เป็นภาวะของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Hunt and Osborn, 1991: 98) เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 25) ได้ปรับปรุงแนวคิดของ Draft (1999) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้ 1) อิทธิพล 2) ความตั้งใจในการทำงาน 3) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล 4) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร 5) มีจุดหมายร่วมกัน 6) มีการจูงใจผู้ตาม

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีจุดหมายเพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการไม่ใช่บุคคลโดยมีองค์ประกอบสามองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันเกิดเป็นผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในการกระทำ (เทพนม เมืองแมน, 2529: 37)

สมรรถภาพผู้นำที่มีประสิทธิผล

Nanus (1992: 11-15) กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการกระทำ 4 ประการอย่างสมดุล คือ

1. ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในการให้คำแนะนำ สนับสนุนและการจูงใจ
2. ต้องมีความสามารถในการมองการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบจากปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร ได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกค้า หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน เงื่อนไขตลาด ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร
3. ต้องมีความสามารถในการเติมแต่ง ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรในด้านการพัฒนาสินค้าหรือการบริการ กระบวนการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ โครงสร้างองค์กรและระบบข้อมูลข่าวสาร
4. สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์อนาคต ประเมินสภาพการณ์และเตรียมการเพื่อพัฒนามุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และเศรษฐกิจระดับโลก ตลอดจนการเตรียมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่ามีวิวัฒนาการทางการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำตลอดมาจนถึงปัจจุบัน มีผู้แบ่งแนวทางการศึกษาแบ่งได้หลายแนวทาง แต่ที่นิยมได้แบ่งเป็น 4 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และ 4) ปัจจุบันให้ความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดพอสังเขปในแต่ละทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (the great man theory) โดยมีความเชื่อว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้ ความเชื่อดังกล่าวลดน้อยลงและพบว่าไม่เป็นสากลหลังจากการศึกษาของ Stogdill จึงนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ เริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและการวิจัยมีกรอบความคิดมาจากการพัฒนาแบบภาวะดั้งเดิมของ Lawin, Lippitt and White แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (autocratic) 2) แบบประชาธิปไตย (democratic) และ 3) แบบตามสบาย (laissez-faire) ผลการวิจัยต่อมา ได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ต่อมาปรับปรุงโดย Halpin และ Winer การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดย Likert และคณะ และการศึกษาของ Blake และ Mouton ได้พัฒนาการศึกษาของ Halpin เป็นตารางการบริหาร (the managerial grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมเป็น 2 มิติ คือ มิติทางโครงสร้างและมิติสัมพันธ์ หรือ มุ่งเนื้องาน และมุ่งเน้นคน พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือการบรรลุเป้าหมายและรักษาสภาพขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง แต่พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นข้อจำกัด เพราะบางครั้งไม่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจได้จึงพยายามศึกษาทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้สนใจศึกษาดังแต่ปี ค.ศ.1960-1980 เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่างๆ โดยมีแนวทางศึกษาโดยนำพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือพฤติกรรม 2 มิติ มาศึกษากับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom และ Yetton ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard และทฤษฎี path-goal theory ของ House การศึกษาดังกล่าวเมื่อสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ในทฤษฎีนั้นๆ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีในองค์กร เกิดประสิทธิผลมากกว่าปกติ ดังนั้นการศึกษาดังกล่าวต้องนำบทบาททั้งผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาททั้งสองกลุ่มเป็นพันธมิตรกัน คือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการสั่งการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดหมายเพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ และนอกเหนือจากนั้น ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

8. ทรัพยากรและเทคโนโลยี

การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายได้นั้นการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีในกระบวนการบริหารองค์การจึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุความมีประสิทธิภาพและยิ่งในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้เกิดการส่งผ่านความรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2545: 35)

ความหมาย

Steers (1977: 135) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง ในขณะที่นักทฤษฎีองค์การคนอื่นๆ เห็นหลากหลายกันไป อาทิ เทคโนโลยีเป็นชุดของกิจกรรมและเครื่องจักรกล ซึ่งต่างก็มีส่วนในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการ (Thompson, 1967: 21) วิธีการและกระบวนการที่ใช้ (Woodeard, 1958: 12)

Rothwell and Kazanas (1992: 8) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไข คำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่า จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร

Robbins (1991: 492) แทนคำถามที่ว่าองค์การแปลงสภาพของปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตได้อย่างไรทุกอย่างองค์การจะมีเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพื่อใช้สำหรับการแปลงงบประมาณคนและทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดผลผลิตหรือบริการต่างๆ

ส่วน Thompson (cited in Hodge and Anthony, 1988: 441-443) แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกันต่อเนื่องกันยาว (long-linked technology) ซึ่งมีลักษณะงานหลายๆ อย่างเกี่ยวเนื่องพึ่งพาอาศัยกัน
2. เทคโนโลยีที่เป็นสื่อ (mediating technology) มีลักษณะเชื่อมโยงหน่วยงานเอกเทศเข้าด้วยกัน โดยการใช้ระเบียบปฏิบัติที่มาตรฐานเดียวกัน
3. เทคโนโลยีแบบเข้มข้น (intensive technology) การใช้เทคโนโลยีลักษณะพิเศษเฉพาะด้านความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้บริการหรือผลผลิต

ส่วน Perrow ได้แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ
2. เทคโนโลยีเฉพาะ
3. เทคโนโลยีที่ใช้ประจำ
4. เทคโนโลยีวิศวกรรม

และในปัจจุบันที่โลกได้ก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ เทคโนโลยีจึงยังมีความสำคัญ เพราะเป็นกลไกในการถ่ายทอดความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

โกศล ดิษฐ์ธรรม (2546: 67) การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล และการพัฒนาระบบงานในระดับหนึ่ง แนวคิดของเทคโนโลยีใช้ในการจัดการความรู้ (knowledge management technology) มีความหมายที่กว้างกว่าเทคโนโลยี world wide web เนื่องจากเป็นความพยายามในการยกระดับในการรวมความสามารถของเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือโครงการนำร่องของการจัดการความรู้พัฒนาขึ้นใช้ในอินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล หรือกรุปแวร์ ที่ทำให้บุคคลในองค์กรสามารถสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ รวมถึงระบบจัดการเอกสาร (document management systems) การค้นคืนสารสนเทศ (Information retrieval engines) ฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์และเชิงวัตถุ (relational and object databases) ระบบการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (electronic publishing systems) กรุปแวร์และการไหลของข้อมูล (groupware and workflow systems) เทคโนโลยีการรับ-ส่งข้อมูล (push technologies and objects) โปรแกรมการให้ข้อมูลลูกค้า (help desk applications) โปรแกรมการระดมความคิด (brainstorming applications) และเครื่องมือการรวมข้อมูลไว้ในเหมืองข้อมูล (Data Warehousing and data mining tools)

กล่าวโดยสรุปเทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการจัดการในองค์กร เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี จึงเป็นมิติที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเช่นเดียวกับในด้านคนและด้านกระบวนการ เทคโนโลยีเป็นสื่อ เครื่องมือวิธีการที่จำเป็นต้องใช้ในการแปรเปลี่ยนสภาพปัจจัยในองค์กรเพื่อนำไปสู่การผลิตที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรต่อไป

9. นโยบายและการปฏิบัติ

นโยบาย หมายถึง หลักหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่ได้กำหนดขึ้นสำหรับใช้ชี้นำให้ผู้นำนำปฏิบัติในองค์กรถือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2538: 75)

ติน ปรัชญพฤทธิ (2538: 13) ให้ความหมายของนโยบายว่า หมายถึง แนวทางที่มีลักษณะเป็นคำพูด ลายลักษณ์อักษร หรือเป็นนัย ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อบ่งชี้ถึงข้อจำกัดและทิศทางการกระทำทางการจัดการ ถ้าเป็นของรัฐบาลจะหมายถึง การที่รัฐบาลตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำสิ่งหนึ่ง

นโยบายการบริหารถือว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์กร (Steers, 1997: 218) และจากการศึกษาของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540: ก) พบว่า การกำหนด เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจถือเป็นนโยบายนั้น ก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรเช่นกัน แต่เป็น อิทธิพลทางอ้อม

นโยบายและแผนมีความสัมพันธ์กัน โดยนโยบายเป็นสิ่งที่ชี้นำในการวางแผน ในขณะที่แผนจะเป็นตัวทำให้นโยบายบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทั้งนี้ นโยบายและแผนมีองค์ประกอบ และกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน โดยพิสนุ พองศรี (2542: 66) ได้จากการรวบรวมสามารถสรุป ประเด็นลักษณะความสำคัญ องค์ประกอบ และกระบวนการของนโยบายและแผนได้ดังตารางที่ 8

แนวคิดที่ว่า นโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้น ประทุม รอดประเสริฐ (2535: 14) กล่าวว่า นโยบายเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่แสดงให้เห็น ถึงวิถีทาง และผลแห่งการดำเนินงาน เช่นเดียวกับ ศิริอร ชันชหัตต์ (2539: 56) กล่าวว่า นโยบาย เป็นหลักการต่างๆ ไปที่กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางของผู้บริหาร ในอันที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับ มอบหมายและเป็นแนวทางของผู้บริหารที่จะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า ได้ทำตามนโยบายหรือไม่ รวมทั้ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 152) ให้ความหมายของ นโยบายว่า เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ทั้งหมด ขององค์กรเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กร หรือหมายถึงข้อความทั่วไป เพื่อแนะ แนวความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหารให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจที่เหมาะสม

การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหาร ซึ่งการบริหาร หมายถึง กระบวนการ ของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของ องค์กร (สมยศ นาวิกาน, 2540) ดังนั้น ถ้าเป็นนโยบายการบริหารในฐานะปัจจัยนำเข้าแล้ว ใน ที่นี้จึงหมายถึง แผนต่างๆ ขององค์กร และเมื่อสนใจผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณแล้ว ก็หมายถึงแผนปฏิบัติการนั่นเอง

ความหมาย การวางแผน

แผน หมายถึง กลไกแห่งวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย ที่ต้องการให้เกิดขึ้น (วิโรจน์ สารรัตนา, 2545: 36)

แผน หมายถึง แผนการดำเนินงานทุกด้านของโรงเรียน และแผนงาน หมายถึง แผนการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งเมื่อรวมทุกด้านหรือทุกแผนงานแล้วก็คือ แผนของโรงเรียน (พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2543: 76)

แผน หมายถึง สิ่งที่กำหนดถือเป็นแนวดำเนิน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2535) ซึ่งแผนที่ดีจะประกอบด้วยสาระสำคัญ ๆ คือ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ แนวทางหรือ มาตรการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และสามารถประเมินถึงความสำเร็จของแผนได้ ปัจจุบัน

องค์การภาครัฐจะมีแผนระยะ 5 ปี หรืออาจมีแผนระยะอื่นๆ อีก แต่ทุกปีงบประมาณ ทุกกรมจะต้องจัดทำแผนเพื่อเสนอของบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการ และตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนได้

แผนปฏิบัติการประจำปีจะมีช่วงระยะเวลา 1 ปีงบประมาณสาระสำคัญของแผนจะประกอบด้วยแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ สำหรับนำไปปฏิบัติ เพื่อสนองตอบจุดมุ่งหมายของแผน ดังนั้นถ้าแผนมีจุดมุ่งหมายชัดเจนและได้รับการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้ว จะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานได้

ในขณะที่จุดมุ่งหมาย หมายถึง ผลลัพธ์ที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต แผน หมายถึง วิถีทาง ที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนานั้น แต่เนื่องจากวิถีทางที่จะทำให้บรรลุผลนั้นมีมากมาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อตัดสินใจเลือกวิถีทางหรือวิธีการที่ดีที่สุดแผนอาจจำแนกได้ตามระดับขององค์การหรือระดับของผู้บริหาร หรืออาจจำแนกตามระยะเวลาที่ใช้

เกี่ยวกับระดับของแผน ดังกล่าวในตอนต้นแล้วว่า ระดับของแผนจะคู่ขนานกับระดับจุดมุ่งหมายขององค์การ เมื่อจุดมุ่งหมายมีสามระดับคือ จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ จุดมุ่งหมายเชิงวิสัย และจุดมุ่งหมายเชิงปฏิบัติการ แผนก็มีสามระดับที่คู่ขนานกันคือ แผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนเชิงยุทธวิสัย และแผนเชิงปฏิบัติการ แผนเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง ได้รับคำปรึกษาจากคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับกลาง มักเป็นแผนระยะยาว 5 ปี หรือมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป แผนเชิงยุทธวิสัย สนับสนุนต่อการนำแผนเชิงยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติและต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิสัยมักเป็นแผนระยะ 1-3 ปี มีความเฉพาะเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากกว่าแผนเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาโดยผู้บริหารระดับกลางมีผู้บริหารระดับต้นมาร่วมด้วยก่อนเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณา แผนเชิงปฏิบัติการ สนับสนุนต่อการนำแผนเชิงยุทธวิสัยมาปฏิบัติและต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายเชิงปฏิบัติการ มักเป็นแผนระยะสั้นกว่า 1 ปี อาจเป็นเดือน เป็นสัปดาห์หรือเป็นวัน พัฒนาโดยผู้บริหารระดับเชื่อมโยงกับผู้บริหารระดับกลาง แผนเชิงปฏิบัติการมีความสำคัญต่อการบรรลุผลตามแผนเชิงยุทธศาสตร์ หากแผนเชิงปฏิบัติการไม่บรรลุผล แผนสองระดับนั้นก็ย่อมไม่บรรลุผลด้วยเช่นกัน กรณีความสัมพันธ์ระหว่างระดับของจุดมุ่งหมาย ระดับของแผน และระดับของผู้บริหาร

ประเภทของแผนงาน

แผนอาจจำแนกตามลักษณะการใช้ได้ 2 ประเภท คือ แผนใช้ครั้งเดียว หมายถึงแผนที่มีจุดมุ่งหมายให้บรรลุจุดมุ่งหมายใดจุดมุ่งหมายหนึ่งเฉพาะ เมื่อบรรลุผลแล้วก็อาจไม่นำมาปฏิบัติอีก มี 3 ชนิด คือ แผนงาน โครงการ และงบประมาณ อีกประเภทหนึ่งคือ แผนใช้ประจำ แสดงแนวทางการปฏิบัติงาน มี 3 ชนิด คือ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และกฎ (Bartol and others, 1998)

แผนงาน เป็นแผนซึ่งมีความครอบคลุม เชื่อมโยงชุดของกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อบรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่งเฉพาะ มีงบประมาณเป็นของตนเอง อาศัยระยะเวลาการดำเนินงานเกินกว่าปีขึ้นไปและมีแนวทางการจัดทำดังนี้ (Newman & Logan, 1981)

- 1) จำแนกสิ่งที่ทำออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นโครงการๆ
- 2) สร้างระบบความสัมพันธ์ของส่วนหรือโครงการเหล่านั้นและจัดลำดับ
- 3) กำหนดว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบส่วนใดหรือโครงการใด
- 4) กำหนดวิธีการที่จะดำเนินการและทรัพยากรที่จะใช้
- 5) คาดคะเนเวลาที่จะใช้ในแต่ละส่วนหรือแต่ละโครงการและ
- 6) กำหนดตารางการทำงานโครงการ (project) เป็นแผนซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์กันของชุดกิจกรรมชุดหนึ่งเพื่อให้บรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่งเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องแยกเป็นส่วนๆ อาจเป็นโครงการหนึ่งจากหลายๆ โครงการที่ประกอบกันขึ้นเป็นแผนงาน หรือเป็นโครงการเฉพาะที่มุ่งบรรลุจุดหมายใดอย่างหนึ่ง งบประมาณ (budget) เป็นข้อความระบุถึงทรัพยากรด้านการเงินที่จะใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของแผนหรือโครงการ

ตารางที่ 6 การสรุปความสำคัญ องค์ประกอบของนโยบายและการวางแผน

ประเด็น	นโยบาย	แผน	เปรียบเทียบ
ความสำคัญ	ช่วยเป็นกรอบชี้้นำการวางแผน กำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย	ช่วยทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายด้วยกระบวนการที่ดีที่สุด	เป็นสิ่งที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เหมือนกัน แต่นโยบายมีขอบเขตครอบคลุมแผน
องค์ประกอบ	1. มีจุดมุ่งหมายแน่นอน 2. มีแผนทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 3. เป็นที่ทราบกันทั่วไป 4. ดำเนินการตามเวลา 5. ประเมินผลได้	1. มีจุดมุ่งหมายแน่นอน 2. มีกลยุทธ์ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 3. ระบุเป้าหมาย 4. ปฏิบัติตามเวลา 5. ประเมินผลได้	คล้ายคลึงกัน แต่นโยบายเป็นเรื่องของส่วนรวมมากกว่า
กระบวนการ	1. ระบุปัญหา 2. เสนอเพื่อปรับปรุง 3. ประกาศ 4. ดำเนินการ 5. ประเมินผล	1. เตรียมวางแผน 2. วางแผน 3. วิเคราะห์และพัฒนา 4. นำแผนสู่การปฏิบัติ 5. ประเมินผล	มีกระบวนการสำคัญโดยรวมเหมือนกัน คือ ขั้นตอนเตรียมการขั้นใช้หรือ ปฏิบัติ และขั้นประเมินผล

ศุภชัย ยาวะประภาส (2538: 101-118) ได้ทบทวนผลงานของนักวิชาการต่างประเทศในทศวรรษที่ผ่านมา พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำไปปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะของนโยบาย ได้แก่ 1) ประเภทของนโยบาย กล่าวคือนโยบายที่มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ น้อยที่สุด จะประสบผลสำเร็จมากกว่านโยบายที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อย่างมาก 2) ผลประโยชน์ของนโยบายนั้นๆ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายจะขึ้นอยู่กับความแพร่หลายของการรับรู้ว่านนโยบายนั้นให้ผลประโยชน์มากกว่านโยบายอื่นๆ ที่มีอยู่น้อยเพียงใด 3) ความสอดคล้องระหว่างนโยบายกับค่านิยมที่มีอยู่ ประสพการณ์ที่ผ่านมา และความต้องการของผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้น 4) ความเป็นไปได้ในการทดลองปฏิบัติ กล่าวคือ นโยบายที่สามารถนำมาทดลองปฏิบัติก่อนได้จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถทำเป็นโครงการทดลองก่อนได้ 5) ความเห็นผลได้ของนโยบาย นโยบายที่สามารถส่งผลให้เห็นได้ชัดเจน มีโอกาสประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถชี้ให้เห็นผลได้ชัดเจน และ 6) คุณภาพของการส่งข้อมูลย้อนกลับ

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย ประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ กล่าวคือ นโยบายจะได้รับการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้นๆ ด้วย 2) ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์ 3) ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ หมายถึง วัตถุประสงค์นอกจากจะต้องชัดเจนและสอดคล้องกันแล้ว จะต้องง่ายแก่ผู้ที้นำไปปฏิบัติด้วย 4) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของนโยบาย ความสำเร็จของนโยบายขึ้นอยู่กับว่านโยบายนั้นได้แสดงให้เห็นว่าอะไรคือดัชนีที่ชี้ว่านโยบายนั้นประสบผลสำเร็จ และ 5) ความเที่ยงตรงของข่าวสารที่มีไปยังผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การที่ข้อมูลข่าวสารที่ผู้กำหนดนโยบายมีไปยังผู้นำเอานโยบายไปปฏิบัติ ยิ่งชัดเจนเท่าไร โอกาสที่นโยบายนั้นจะได้รับการปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

3. ความเป็นไปได้ทางการเมือง ประกอบด้วย 1) การเจรจาระหว่างรัฐบาลกับเอกชน ความสำเร็จของนโยบายขึ้นอยู่กับระดับของการสนับสนุนหรือคัดค้านที่กลุ่มธุรกิจเอกชนมีต่อนโยบายนั้นๆ 2) ความสนับสนุนจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) ผลกระทบของนโยบายที่มีต่อกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพล คือหากนโยบายที่กลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพลเห็นว่าจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มของตน เขาจะใช้อิทธิพลทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อยับยั้งการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว 4) การสนับสนุนจากชนชั้นนำ นโยบายที่ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากชนชั้นนำแล้ว โอกาสจะนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จจะมีน้อยมาก 5) การสนับสนุนจากสื่อมวลชน นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชนหรือประชาชนโดยทั่วไป มักจะประสบปัญหาในการปฏิบัติอย่างมาก 6) การสนับสนุนจากผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง

4. ความเป็นไปได้ทางเทคนิคหรือทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมักจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจ คือ 1) การร่างนโยบาย นโยบายที่มีลักษณะไม่ยุ่งยากซับซ้อนและมีผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานไม่มากนัก มีโอกาสจะประสบผลสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากกว่านโยบายที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน และมีผู้คนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องมากมาย 2) ข้อเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากที่เคยกระทำอยู่จนเคยชิน จะมีโอกาสที่จะประสบปัญหาในการนำไปปฏิบัติ 3) ทฤษฎีที่เชื่อถือได้ การเลือกสรรทฤษฎีที่ดีหรือการมีกรอบการมองปัญหาที่ถูกต้อง จะช่วยให้เกิดผลที่ดีในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) ลักษณะของเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่นำไปใช้ในการปฏิบัติตามนโยบาย ต้องเป็นเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ

5. ความเพียงพอของทรัพยากร ได้แก่ 1) ความสนับสนุนด้านการเงินต้องมีเพียงพอ 2) กำลังและคุณภาพของบุคลากร การขาดแคลนกำลังคนและการมีปัญหาด้านคุณภาพจะมีส่วนโดยตรงต่อความสำเร็จของนโยบายขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบริการต่างๆ คือ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่ดินและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ว่ามีเพียงพอหรือไม่

6. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) ประเภทของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องเป็นหน่วยงานเดิมที่มีทรัพยากรอยู่แล้ว หรือหน่วยงานใหม่ที่ถูกจัดตั้งขึ้นจากแรงผลักดันของกลุ่มการเมืองที่มีอิทธิพล จึงจะส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ 2) โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา เนื่องจากการติดต่อสื่อสารและการควบคุมบังคับบัญชาเป็นเรื่องที่สำคัญ ฉะนั้น หน่วยงานขนาดเล็กที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาก จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระดับชั้นและสายการบังคับบัญชามากมาย แต่มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อย 3) ความสามารถของผู้นำ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความสามารถในการระดมความสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ กับความสามารถในการสังเคราะห์เพื่อสร้างสิ่งขึ้นมาใหม่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่กำหนดนโยบายกับหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งเน้นความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ ยิ่งมีมากเท่าใดโอกาสที่นโยบายจะประสบผลสำเร็จมีมากเท่านั้น 5) ลำดับชั้นของการสื่อสารแบบเปิด การเปิดโอกาสให้มีการสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ทั้งในแนวนอนและแนวตั้งและอื่นๆ จะมีส่วนที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย

7. ทักษะคติดของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) ทักษะคติดที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย นโยบายที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปปฏิบัติด้วยดีต้องเป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วยและมีความผูกพัน 2) ผลกระทบที่จะมีต่อพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากเดิมที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน มักจะประสบผลล้มเหลว ส่วนนโยบายที่ไม่กระทบกระเทือนต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติจะมีโอกาสสำเร็จสูง 3) ความขัดแย้งที่มีต่อค่านิยมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับนโยบายจะนำไปสู่การเพิกเฉยไม่ปฏิบัติตามนโยบาย หรือเลือกปฏิบัติเฉพาะส่วนที่ไม่ขัดกับคุณค่าที่ตนเองยึดถือ จะทำให้นโยบายล้มเหลว 4) ผลกระทบที่มีต่องาน อำนาจ ศักดิ์ศรี และผลประโยชน์ของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ การมอบหมายงานให้กับผู้ที่มีความเห็นหรือมีผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกับนโยบายนั้นเท่ากับเป็นการเรียนร้อความยุ่งยาก เนื่องจากผู้กำหนดนโยบายจะต้องแสวงหาวิธีการต่างๆ มาควบคุมพฤติกรรมของผู้ไม่เห็นด้วย

8. ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่างๆ ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยิ่งหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีมากเท่าใด ปัญหาเรื่องการประสานงานระหว่างหน่วยงานจะมีมากขึ้นเท่านั้นและปัญหาการประสานงานมีมากเท่าใด โอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวมีมากเท่านั้น 2) จำนวนจุดตัดสินใจ จำนวนจุดตัดสินใจมีมาก ความล่าช้าในการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายก็มีมากขึ้น 3) ความสัมพันธ์ดั้งเดิม ความสัมพันธ์ในอดีตที่ดีจะส่งผลให้การปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปด้วยดี 4) การแทรกแซงของหน่วยงานระดับบน นโยบายจะประสบปัญหาหากถูกแทรกแซงจากหน่วยงานระดับบนมากเกินไป

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540: 432, 446) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติจากนักวิชาการต่างๆ และสรุปว่าปัจจัยต่างๆ ได้แก่ แหล่งที่มาของนโยบายความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เหมาะสมและเพียงพอปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะได้รับผลกระทบจากเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น ข้อจำกัดทางกฎหมาย ความจำเป็นในการพิจารณาตามหลักเหตุผลของระบบราชการ และความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีลักษณะร่วมกัน หรือปัจจัยที่มีลักษณะเฉพาะตามลักษณะของนโยบาย แผนงานหรือโครงการก็ได้

10. โครงสร้างองค์การ

ความหมายของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้าง คือ สิ่งที่ออกแบบไว้ แสดงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหาร โครงสร้างที่เป็นทางการจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์การ ในลักษณะที่เป็นแนวทางการบริหาร โครงสร้างที่เป็นทางการจะเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ซึ่งพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นรูปแบบกิจกรรมของกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการสำหรับสมาชิกขององค์การ (Certo, 1992: 261-262) โครงสร้างองค์การอธิบายถึงองค์การในลักษณะที่เป็นระดับของความซับซ้อน (complexity) ระดับของรูปแบบมาตรฐาน (formalization) และระดับของการกำหนดอำนาจและการตัดสินใจ (centralization) โดยที่ความซับซ้อน หมายถึงปริมาณของความแตกต่างกันในองค์การ ระดับรูปแบบมาตรฐาน หมายถึงระดับองค์การยึดถือกฎ ระเบียบ หรือวิธีการในการทำงานเป็นแนวทาง ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การกำหนดอำนาจการตัดสินใจ หมายถึงการให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่างในองค์การ (Robbins, 1988: 216)

จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์ (2539: 14-15) ได้สรุปว่าโครงสร้างองค์การเป็นผลจากการออกแบบองค์การในวิธีแบ่งงานและความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างองค์การแสดงถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์การ ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การจะระบุและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน กลไกการประสานงาน รูปแบบปฏิกิริยาสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ การรายงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนด หรือทำให้เกิดกรอบ หรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์การที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบของงาน ความสัมพันธ์ของการรายงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งแสดงการควบคุมหรือแบ่งออกเป็นแผนก โครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากการตัดสินใจของผู้บริหารในการออกแบบองค์การ โดยทั่วไปแล้วกลไกดังกล่าวประกอบด้วย การแบ่งงานรูปแบบของอำนาจหน้าที่ การจัดส่วนงาน สายการบังคับบัญชา และการประสานงาน

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Robbins (1990: 81-112) ได้พิจารณาถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การเป็น 3 มิติ คือ ความซับซ้อน การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน และการกำหนดอำนาจตัดสินใจ

Daft (1991: 246-255) กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเขาเรียกว่าลักษณะพื้นฐานของโครงสร้างขององค์การ โดยอธิบายเป็นความคิดรวบยอด 3 แนวคิด

คือ ชั้นการบังคับบัญชาในแนวตั้ง (vertical hierarchy) การจัดแผนกงาน (departmentation) และการประสานงาน

Aldag and Stearns (1987: 282-295) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การ ไว้ 5 ประการคือ การแบ่งงาน การจัดแผนกงาน โครงสร้างของอำนาจ ช่วงการบังคับบัญชา และการประสานงาน

กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การประกอบไปด้วย การแบ่งงาน การจัดแผนก การกำหนดรูปแบบ มาตรฐาน โครงสร้างหน้าที่ และการประสานงาน

โครงสร้างองค์การกับประสิทธิผล

จากงานวิจัยของ Mintzberg (1979: 216-297) ได้ให้ความเห็นว่าโครงสร้าง มีความเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผล 2 ประการ คือประการแรก เห็นว่าโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเป็น โครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่างๆ ในสถานการณ์ขณะนั้นกับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรของการออกแบบนั้น คือ โครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากการออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ประการที่สอง เห็นว่าน่าจะต้องตั้งสมมุติฐานซึ่งอาจเรียกว่า สมมุติฐานของการจัดโครงสร้าง ได้ว่า โครงสร้างที่มีประสิทธิผลย่อมต้องการความคงที่ภายในระหว่างองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบขององค์การ นั่นคือโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผล ย่อมเกิดจากลักษณะที่คงที่ขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบ

Hodge and Anthony (1998: 373-379) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างที่มีประสิทธิผลไว้ 6 ประการคือ

1. ช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุได้โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
2. กระตุ้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมในองค์การ
3. มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้
4. เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
5. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
6. ส่งเสริมให้เกิดกลยุทธ์ในการทำงาน

ในการพิจารณาออกแบบโครงสร้างองค์การ ชงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวอ้างถึงกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ มีความเหมาะสมในการพิจารณาปรับออกแบบโครงสร้างโรงเรียน คือ

1. การจัดรวมกลุ่มไว้ด้วยกัน ปัจจัยสำคัญประการแรกที่เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของทุกองค์การก็คือ บทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งงานต่างๆ ที่มีอยู่จะถูกจัดเป็นกลุ่มให้อยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มทำงาน ทีมทำงานหรือหน่วยงานต่างๆ จากนั้นหน่วยต่างๆ เหล่านี้ ก็จะมีการรวมกลุ่มเป็นหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น ที่เรียกว่า ฝ่าย แผนก สำนัก หรือศูนย์ เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่ม เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ต่างๆ ในหน่วยงาน จะจัดขอบเขตหน้าที่ต่างๆ ชัดเจน วางระเบียบต่างๆ กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันอย่างไร หรือลักษณะของความสัมพันธ์ที่เป็นทางการที่จัดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ควรเป็นอย่างไร ข้อพิจารณาคือ ปัญหาการพิจารณาเกี่ยวกับการประสานงาน และการควบคุม

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์การเป็นความสัมพันธ์กันของระบบงานในองค์การ แสดงถึง ความสัมพันธ์ของการรายงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โดยโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพควรจะตอบสนองการปฏิบัติงานขององค์การนั้นๆ เอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. การกระจายอำนาจ

ความหมายของการกระจายอำนาจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจ ทั้งในเชิงรัฐศาสตร์และการบริหารไว้ดังนี้

ตามหลักรัฐศาสตร์ การกระจายอำนาจ หมายถึง การที่รัฐบาลกลาง กระจายอำนาจบริหารให้แก่หน่วยงานท้องถิ่นให้มีอำนาจกิจการภายในอาณาเขตของตน โดยปราศจากการแทรกแซง ส่วนการกระจายอำนาจตามหลักการบริหาร หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติให้แก่หน่วยงานรองลงมา หรือเจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงไปที่อยู่ในสายการบังคับบัญชา (อุทัย หิรัญโต, 2523)

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2536: 105) กล่าวไว้ในศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การขยายและมอบหมายให้หน่วยที่เล็กลงไปเป็นผู้ตัดสินใจ หรือดำเนินงานแทนสำนักงานใหญ่

อมร รักษาสัตย์ (2536: 45) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การแบ่งแยกหรือการกระจายอำนาจที่เคยรวมไว้แห่งเดียวกัน หรือหน่วยงานเดียวกันมาก่อน

ปรัชญา เวสารัชช์ (2537: 87) ว่าเป็นการลดทอนอำนาจบางประการ จากศูนย์อำนาจเดิมไปสู่บุคคล ตำแหน่งหรือหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะเป็นแนวดิ่งหรือแนวนอนก็ตาม

กล่าวโดยสรุป การกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจากส่วนกลางไปสู่ระดับปฏิบัติในระดับล่างให้มีอิสระในการดำเนินการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

หลักการกระจายอำนาจ

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2537: 124) กล่าวถึง ข้อพิจารณาประกอบหลักการกระจายอำนาจการปกครองไว้ดังนี้

1. การดำเนินการดังกล่าวเป็นอำนาจของรัฐหรือนโยบายของรัฐ ซึ่งรัฐต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบในทางการเมืองและการบริหารด้วย
2. ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ โดยพิจารณาพื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองท้องถิ่นที่จะกระจายอำนาจ
3. ต้องคำนึงถึงสภาพชุมชนที่ควรกระจายอำนาจด้วยว่าควรกระจายอำนาจอยู่ในรูปใด
4. ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพของเมืองหรือชนบท เพราะการกำหนดโครงสร้าง รูปแบบ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพชุมชนนั้น

ประธาน คงฤทธิศึกษากร กล่าวต่อในที่สุดว่า ข้อพิจารณาทั้งสี่ข้อเป็นหลักพื้นฐานในขีดความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งนอกจากที่รัฐจะต้องคำนึงถึงหลักพื้นฐานทั้ง 4 แล้ว รัฐต้องคำนึงถึงความมั่นคงของชาติและความเป็นอยู่ของประชาชนด้วย

ปรัชญา เวสารัชช์ (2537: 108) กล่าวถึง หลักการของการกระจายอำนาจและวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ ไว้ดังนี้

หลักการของการกระจายอำนาจมีดังต่อไปนี้คือ

1. ให้มีการกระจายอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและการบริหารลงไปยังหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบบริการใกล้ชิดประชาชนให้มากที่สุด
2. ผู้รับมอบอำนาจต้องมีความพร้อมในการรับหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจที่มากขึ้น โดยผู้กระจายอำนาจให้ความสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. ต้องสร้างดุลยภาพระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบกับอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น
4. ต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรยากาศของการทำงานและก่อประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยส่วนร่วม
5. ต้องเป็นไปโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนประเมินได้ และต้องมีการเตรียมขั้นตอนให้เป็นระบบเพียงพอแก่การดำเนินการ

รูปแบบของการกระจายอำนาจ

ดิน ปรัชญพฤกษ์ (2535: 117) จำแนกรูปแบบการกระจายอำนาจ 2 รูปแบบ คือ

1. การกระจายอำนาจแบบ deconcentration เป็นการกระจายอำนาจที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจการตัดสินใจให้กับท้องถิ่น โดยที่ส่วนกลางยังมีอำนาจในการแทรกแซงการตัดสินใจ

2. การกระจายอำนาจแบบ devolution เป็นการกระจายอำนาจที่ส่วนกลางให้อำนาจโดยสมบูรณ์แก่ท้องถิ่นในการตัดสินใจ

ภาณุวัฒน์ ภักดิ์วงศ์ (2540: 32) ได้สรุปรูปแบบการกระจายอำนาจ ทั้งจากนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศว่า มีปรากฏใน 3 รูปแบบ คือ การแบ่งอำนาจ (deconcentration) การมอบอำนาจ (delegation) และการให้อำนาจ (empowerment)

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้องค์กรมีความเป็นอิสระ มีการปรับปรุงหรือพัฒนาสถานศึกษา (Brown, 1944) โดยมีรูปแบบการกระจายอำนาจมี 4 รูปแบบคือ 1) การแบ่งอำนาจ เป็นการถ่ายโอนบทบาทหน้าที่ของส่วนกลางให้กับส่วนท้องถิ่นตามลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา จากระดับกระทรวงสู่ส่วนท้องถิ่น 2) การมอบอำนาจ เป็นการถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่ให้กับหน่วยงานในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่นให้รับผิดชอบดำเนินโครงการพิเศษ ซึ่งมีอิสระจากส่วนกลางในการกำหนด ขั้นตอนในการบริหารจัดการต่างๆ ได้ด้วยตนเอง 3) การโอนอำนาจ การถ่ายโอนความรับผิดชอบในหน้าที่หรืออำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานรัฐบาลในท้องถิ่น ภายใต้ขอบข่ายที่กฎหมายกำหนด 4) การให้เอกชน/องค์กรเอกชนดำเนินการ เป็นการถ่ายโอนให้แก่เอกชน ที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลดำเนินการแทนรัฐ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และ คณะ, 2541)

สรุปได้ว่า การมอบอำนาจ คือ การที่ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สร้างความรู้สึกรักผูกพันและความเป็นเจ้าของโรงเรียน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

12. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพ และเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ที่อาจแสดงออกมาให้เห็นในหลายลักษณะ เช่น ประเพณี แบบความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ และค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น วัฒนธรรมมีความสำคัญกับองค์กร เมื่อองค์กรใดเลือกรูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรม องค์กรอย่างไร จะมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติ การปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรรูปแบบนั้นๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545: 199-200) ในส่วน สุวิทย์ บุญช่วย (2535: 69) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจนเปรียบเสมือนระบบที่ไม่เป็นทางการ องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ มักจะมีปัญหาในด้านความสามัคคี มีพฤติกรรมกระจัดกระจายไม่มีทิศทาง และมีความตึงเครียดในกลุ่มคนต่างๆ ถ้าเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งหรือเด่นชัด จะเห็น

บุคลากรเหล่านั้นทำงานด้วยความมั่นใจ สบายใจ เต็มใจ จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือมีคุณค่าที่สามารถเป็นพลังส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จได้มาก ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องรู้จักเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เป็นเครื่องสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) เป็นคำที่มีลักษณะเป็นนามธรรมจึงมีความหมายที่ลึกซึ้ง และเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความที่แน่นอนลงไปได้ ได้มีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า วัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

Robbins (1991: 572) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบที่มีความเข้าใจร่วมกันโดยสมาชิกในองค์การ ซึ่งระบบของการมีความเข้าใจร่วมกันนี้ คือ กลุ่มของลักษณะจำเพาะที่องค์การนั้น ๆ ให้ความสำคัญ ส่วน Backer (1982: 513-527) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ สุวิทย์ บุญช่วย (2535: 69) ยังกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความหมายว่า ธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาโดยลำดับภายในองค์การ แต่เป็นส่วนที่ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่และตำแหน่งโดยตรง

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบของความเชื่อ และสิ่งที่คาดหมายต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์การจากความเชื่อ และสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรม การปฏิบัติการอยู่ร่วมกันในองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

Cameron และ Quinn (1999) Cite in Hoy and Miskel (2001) ได้จำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบราชการ เน้นความมีประสิทธิภาพ ความมีเสถียรภาพ ความแน่นอนทำนายได้
2. วัฒนธรรมแบบตลาด เน้นความสามารถในการแข่งขัน ความมีประสิทธิผล มุ่งสู่ความสำเร็จ
3. วัฒนธรรมแบบกลุ่มรวม เน้นความร่วมมือ ความมีส่วนร่วมเป็นกลุ่ม
4. วัฒนธรรมแบบก้าวหน้า เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง มุ่งการเปลี่ยนแปลง และความเติบโตก้าวหน้า

Alvesson (1989: 50-51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากขึ้นหรือน้อยลงในกาปฏิบัติงาน
3. มีค่านิยมที่มีลักษณะเด่น เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์การ เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้น จากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

Sergiovanni (1988: 103) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่า ในทุกๆ องค์การย่อมมีหลักการประพจน์ปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออก ซึ่งค่านิยม ความเชื่อในกลุ่มของผู้ร่วมงาน

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์การที่ประพจน์ปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์การนั่นเอง จะสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมโรงเรียน

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรที่สำคัญมากมาย ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่างๆ ซึ่งแต่ละคนจะมีแนวคิด ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมปฏิบัติที่คิดต่างแตกต่างกันออกไป ตามลักษณะของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ และเมื่อบุคลากรดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนร่วมกันในโรงเรียน ทุกคนจะหล่อหลอมความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการปฏิบัติดังกล่าวให้เป็นแนวทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับ และปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานภายในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจในวัฒนธรรมโรงเรียน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้เหมาะสม

กับบุคลากร ชุมชน และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้แล้ว การบริหารงานของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

Sergiovanni (1988: 103) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดแนวทางการพิจารณาถึงสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ และแม้แต่เรื่องราวที่เล่าสู่กันฟัง ซึ่งเน้นถึงค่านิยมและความเชื่อว่า สมาชิกขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมด้วย สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2531: 40) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง แนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ซึ่งเคยใช้ปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานานพอสมควร และได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งครอบคลุมถึงแนวความคิด ความรู้สึก และการรับรู้ปัญหาต่างๆ

จากความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนที่นักการศึกษาหลายท่านกล่าวมา พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และปทัสถานที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมา ภายในโรงเรียน จะเป็นแนวปฏิบัติต่อการดำเนินงานของครู

ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2531: 40) กล่าวถึงว่า Sergiovanni ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับมิติของวัฒนธรรมโรงเรียน (dimensions of school culture) ว่ามี 4 ระดับ คือ

1. ระดับที่สามารถสัมผัสและสังเกตได้ ซึ่งปรากฏจากสิ่งที่มีมนุษย์ได้สร้างขึ้นมาเป็นวัฒนธรรม เช่น สิ่งปรากฏอยู่ในลักษณะคำพูด วิธีการประพฤติกฎปฏิบัติและสิ่งปรากฏแก่สายตาพฤติกรรมที่มนุษย์สร้างขึ้นมานี้จะปรากฏให้เห็นได้จากระเบียบแบบแผน พิธีการ และสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

2. ระดับที่เป็นทัศนคติของบุคลากรโรงเรียน ทัศนคตินี้เกี่ยวข้องถึงระเบียบปฏิบัติร่วมกันและปทัสถานที่บุคลากรในโรงเรียนยอมรับ

3. ระดับที่เกี่ยวกับค่านิยม ค่านิยมนี้แสดงให้เห็นถึงข้อตกลงที่ครูร่วมกันปฏิบัติ ข้อตกลงนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการศึกษา หรือเป็นนโยบาย หรือปรัชญาของโรงเรียน

4. ระดับที่เกี่ยวกับสมมติฐาน ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เพราะเป็นลักษณะแอบแฝง หรือปรากฏให้เห็นก็ได้

ซึ่งระดับของวัฒนธรรมโรงเรียนทั้ง 4 ระดับนี้ จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบที่สำคัญของ วัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ประวัติดั้งเดิมและประเพณีของโรงเรียน ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และพฤติกรรม

ชนิดา รัชต์พลเมือง (2525: 75-76) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมของโรงเรียน พอสรุปได้ว่า

1. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสังคม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมย่อย คือ วิธีแห่งการดำเนินงานในโรงเรียน มีวัฒนธรรมทั้งที่เป็นวัตถุ ได้แก่ อาคารเรียน สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน กระบวนการเรียนการสอน ฯลฯ และที่ไม่ใช่วัตถุ ซึ่งเกี่ยวกับวิถีทางที่ครูพึงปฏิบัติต่อนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารและระหว่างครูด้วยกัน วิธีการทำตามกฎและระเบียบ ตลอดจนจรรยาบรรณที่ยึดถือ ทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และผูกมัดสมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียน

2. ขนบธรรมเนียมประเพณีและพิธีกรรมในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ สภาโรงเรียน คณะกรรมการนักเรียน สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายประจำโรงเรียน การจัดชั้นเรียน การจัดเวลาเรียน การจัดหลักสูตร

3. มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ โดยปกติการเรียนรู้มักจะเกิดได้ดี ถ้าสิ่งที่เรียนรู้เป็นสิ่งที่พอใจ มักจะปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมในโรงเรียนในแบบต่าง ๆ ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับคำสั่ง อำนาจของครู คำนิยามในสิ่งที่ผิดในสิ่งที่ถูก

4. วัฒนธรรมเป็นกระบวนการ ที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา วัฒนธรรมจึงสามารถถ่ายทอด สะสม และแพร่กระจาย

โรงเรียนแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหล่อหลอม ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลที่มีอยู่ในโรงเรียนนั้น ซึ่งอาจแตกต่างกันไปบ้าง แต่โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนมีความคล้ายคลึงกัน

Sergiovanni (1988: 105-106) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนว่ามี 5 ประการ คือ

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดมาจนปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อกันมา การกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษและวีรสตรีของครู และนักเรียนในโรงเรียน

2. ความเชื่อ เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่นๆ ได้กระทำร่วมกันจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน บทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางทีสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม คือ สิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่องหรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนเป็นองค์กรหรือสถาบันที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างและหน้าที่อย่างเป็นทางการ มีการวางกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนวัตถุประสงค์ไว้อย่างมีแบบแผน มีมรดกทางความเชื่อ ค่านิยม เจตคติและบรรทัดฐาน การปฏิบัติงานที่ถือปฏิบัติสืบต่อกันมาเหมือนองค์กรและสถาบันอื่นๆ การก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ซึ่งความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก

13. ความสัมพันธ์กับชุมชน

ในปัจจุบันที่โลกมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นในหลายมิติ ทำให้จำนวนปัจจัยต่างๆ และความหลากหลายของปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร และเมื่อมององค์กรในเชิงระบบ องค์กรประกอบต่างๆ คือ ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิตสู่ระบบ และผลผลิตสู่ระบบ นั้นย้อนมาเป็นปัจจัยการผลิตอย่างต่อเนื่อง (Gibson, Ivancevich and Donnelly 1991: 32)

ด้วยเหตุนี้องค์กรกับสังคมโดยรวมจึงมีความสัมพันธ์ต่อกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบ และระบบโรงเรียนก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรและสิ่งแวดล้อมรอบๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและสังคมโดยรอบ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นภารกิจหนึ่งของโรงเรียน ดังที่ Fisk ได้เสนอไว้ว่าโรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชนจึงควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียน มีหน้าที่ให้การอุปถัมภ์โรงเรียนในด้านต่างๆ ที่โรงเรียนต้องการ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ซึ่ง ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541: 74) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ นโยบายของโรงเรียนต้องเป็นนโยบาย “เปิดประตู” ความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย ความพร้อมของโรงเรียนในด้านอาคารสถานที่เครื่องมืออำนวยความสะดวกตลอดจนความพร้อมของชุมชนหรือผู้ที่ร่วมมือ ซึ่งสามารถรู้สภาพปัญหาตลอดวิธีการแก้ปัญหาได้นอกจากนี้

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2526: 51-58) ได้กล่าวว่าต้องยึดหลักการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในบทบาทและภารกิจที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบโดยโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของชุมชน เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้แสวงหาความรู้และใช้บริการต่างๆ ของโรงเรียน หากโรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กันดีนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาชุมชนและสังคมได้ดีทั้งนี้หากจะให้ดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปด้วยดี

จะเห็นว่าทุกวันนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ได้อาศัยองค์การชุมชนที่เรียกกันทั่วไปว่า “กรรมการสถานศึกษา” เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จากรายงานการวิจัย เรื่อง โครงการกรรมการศึกษา: รูปแบบความร่วมมือขององค์การชุมชน (คณะกรรมการการศึกษา) ต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา โดย ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ (2531: 103-106) ผลการวิจัยสรุปไว้ว่า ในช่องที่ผ่านมา คณะกรรมการการศึกษา ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความพึงพอใจในผลงานของตัวเอง อยู่ในระดับต่ำค่อนข้างมากมีความผูกพันกับโรงเรียนค่อนข้างดี แต่ระดับการทุ่มเทในการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอยู่ในระดับต่ำ เพราะเห็นว่างานในโรงเรียนเป็นเรื่องของครูโดยเฉพาะและมีจิตสำนึกที่สำรวมและถ่อมตนว่า มีความรู้น้อยกว่าครูอาจารย์ในโรงเรียน ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการศึกษา ขึ้นอยู่กับการประชุมปรึกษาและทำงานร่วมกัน การคลุกคลีกันและการเกื้อกูลระหว่างกรรมการศึกษากับทางโรงเรียน ขึ้นอยู่กับความเข้าใจในหน้าที่และการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาเอง

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้เห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษาไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวในสังคมหรือชุมชนต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันโดยใช้องค์การในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาในพื้นที่เป็นสื่อเชื่อมความสัมพันธ์ตามขอบข่ายของงาน แต่เมื่อพิจารณาโครงสร้างของโรงเรียนพบว่าโครงสร้างการบริหารแบบองค์คณะบุคคล ตั้งแต่ระดับชาติถึงระดับท้องถิ่นดังนั้นโรงเรียนจึงมีความเกี่ยวข้องกับองค์คณะบุคคล ตั้งแต่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการระดับเขตพื้นที่ ซึ่งหากกลุ่มคนดังกล่าวมีอิทธิพลในท้องถิ่นในลักษณะของการกระทำที่ไม่ถูกต้อง อาทิการแทรกแซงการบริหารงานภายในโรงเรียน การเรียกร้องขอความช่วยเหลือนอกเหนือจากภารกิจของโรงเรียน ตลอดจนการกดขี่ ข่มเหง หรือสร้างความกดดันให้บุคลากรในโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ พฤติกรรมดังกล่าวอาจเป็นผลให้โรงเรียนคงสภาพของความกดดัน ไม่มีอิสระ ไม่มีความมั่นคง จนส่งผลถึงความมีประสิทธิผลการเรียนการสอนในภาพรวมได้กล่าวโดยสรุป โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับชุมชนในสังคม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับองค์การและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ โดยเฉพาะในบริบทที่ใกล้ชิดกับโรงเรียนมากที่สุดคือ ชุมชน การจะพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะแนวคิดการจัดการศึกษาในปัจจุบันที่ยึดแนวการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม มาระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษาของไทย ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนจึงเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาได้ในระดับหนึ่ง

14. บรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

สมยศ นาวิการ และ ศุภสิริ รุมาคม (2520: 596) กล่าวว่า บรรยากาศ คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานทำงานอยู่ ภายในสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงานนอกจากนั้น บรรยากาศขององค์การจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ และแบบของความเป็นผู้นำบรรยากาศจะเป็นการรับรู้ หรือความรู้สึก ต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การเหล่านี้ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งคือขวัญหรือกำลังใจและพฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมและขวัญของพนักงานไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำ หรือโครงสร้างขององค์การที่แท้จริง บุคคลแต่ละคนจะมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่เต็มไปด้วยค่านิยมความต้องการและบุคลิกของตนเอง ความเข้าใจหรือการรับรู้ที่มีต่อโลกจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา

Steers (1977: 101-102) มองบรรยากาศองค์การในบุคลิกมนุษย์ในองค์การ ได้ให้ข้อสังเกต 3 ประการ คือ 1) บรรยากาศองค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า ควรจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่จริง 2) ความสัมพันธ์ลักษณะต่างๆขององค์การและการกระทำและผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศ และในแต่ละองค์การจะมีบรรยากาศที่ไม่ซ้ำกัน 3) บรรยากาศที่แสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การ ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญๆของคนทำงานในองค์การ

คำว่า “บรรยากาศ” อีกนัยหนึ่งหมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงานในองค์การที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ (Payne and Pugh, 1976: 147) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้จากผลของการมีการปะทะสังสรรค์กันระหว่างบุคคลในโครงสร้างขององค์การในแง่ของเป้าหมาย ความต้องการ และความสามารถ ดังนั้นโดยทั่วไปเราอาจจะกล่าวได้ว่า “โครงสร้าง” (structure) ย่อมมีอิทธิพล (influence) ต่อบรรยากาศในองค์การ

Bobbitt และคณะ (1978: 343) ได้แบ่งลักษณะต่างๆ ของบรรยากาศ ดังนี้ บรรยากาศขององค์การ (organizational climate) เช่น การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การกระตุ้นทางใจ การวินิจฉัยสั่งการภายในองค์การ การควบคุม การประสานงานแผนกต่างๆ และการบริหารต่างๆ ไปส่วนในด้านความพึงพอใจของมนุษย์นั้น อาจจะเป็นในด้านความพอใจต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชาของงานที่ทำอยู่ และต่อกลุ่มทั้งหมด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังควรจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้นำ โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนทางการบริหาร เน้นที่เป้าหมาย การอำนวยความสะดวก ด้านบริหาร รวมทั้งการติดต่อสังสรรค์กับบุคคลอื่น เป้าหมาย เพื่อนร่วมงาน และปฏิภิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างกัน

แบบของบรรยากาศองค์การ

นักการศึกษาได้แสดงแบบบรรยากาศองค์การไว้ต่างๆ กันดังนี้ Likert (1967: 76)

เสนอแบบบรรยากาศองค์การ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเผด็จการ
2. บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย
3. บรรยากาศแบบปรึกษา
4. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม

Halpin and croft (1963: 180) ได้เสนอตัวแบบบรรยากาศองค์การเป็น 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด
2. บรรยากาศแบบอิสระ
3. บรรยากาศแบบควบคุม
4. บรรยากาศแบบกันเอง
5. บรรยากาศแบบพ่อลูก
6. บรรยากาศแบบปิด

และ Litwin and Stringer (1967: 67-68) เสนอแบบบรรยากาศองค์การไว้ 3 แบบ คือ

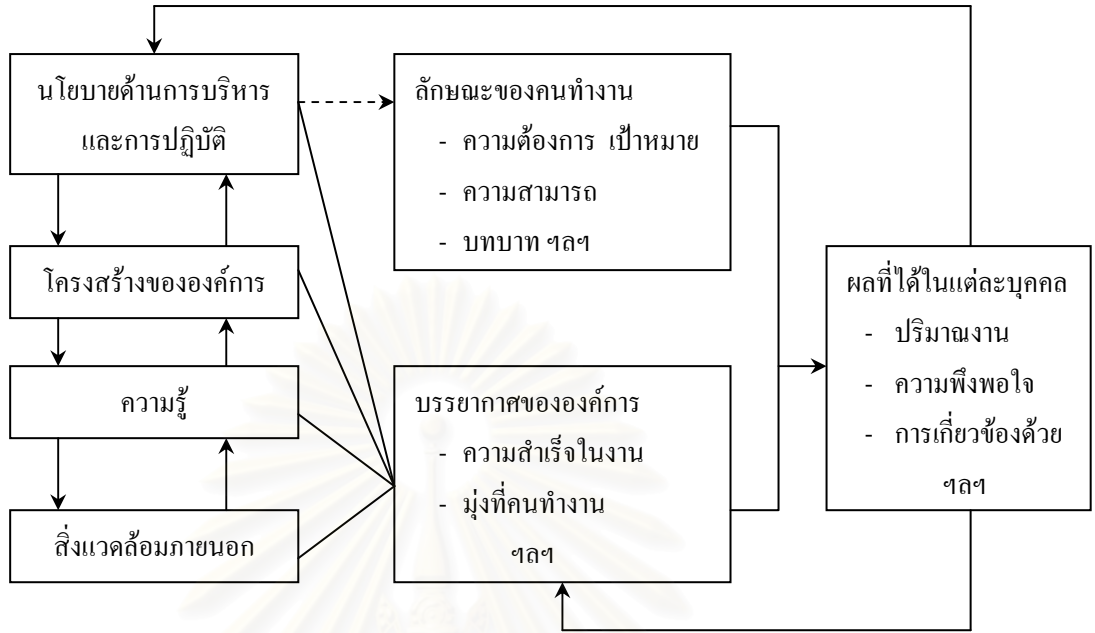
1. แบบใช้อำนาจ
2. แบบมนุษยสัมพันธ์
3. บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล

บรรยากาศและประสิทธิผลองค์การ

นักวิชาการได้สรุปไปในแนวทางเดียวกันว่าบรรยากาศขององค์การมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานและมีบทบาทต่อประสิทธิผลองค์การ (Steers, 1977: 103) โดย Steers ได้เสนอแบบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การตามแผนภาพที่ 3

จากแผนภาพที่ 3 จะพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับนโยบายองค์การ โครงสร้างองค์การ ความรู้และเทคโนโลยีขององค์การและปัจจัยจากสิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นตัวกำหนดเงื่อนไขลักษณะการทำงานของบุคคลและบรรยากาศขององค์การ และลักษณะการทำงานรวมทั้งบรรยากาศขององค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ

แผนภาพที่ 3 ประสิทธิภาพของงานในส่วนที่เกี่ยวกับผลที่ได้รับในแต่ละบุคคล



ที่มา : Richard M. Steers, **Organizational Effectiveness : A Behavioral View** (California : Goodyear. 1977) , p. 104.

และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1979: 525) ที่กล่าวไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรเกิดจากพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม การจูงใจ และภาวะผู้นำ รวมทั้งโครงสร้างองค์กร และกระบวนการบริหารขององค์กร และบรรยากาศขององค์กรที่เกิดขึ้นจะสะท้อนไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

15. รางวัลและการตอบแทน

ระบบการให้รางวัลนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เพื่อที่จะทำให้นุคลากรปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้คนทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ (Luthans, 1981: 82) การจูงใจให้ทำงานต้องตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดมุ่งหมายขององค์กรไปด้วย เนื่องจากคนและองค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีความสัมพันธ์กัน โดยบุคคลเมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรใดก็ย่อมคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การดูแลเอาใจใส่ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ความเป็นธรรม โอกาสก้าวหน้า วิโรจน์ สารรัตน์ (2544: 98) ดังนั้น ระบบการให้รางวัลนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของหน่วยงานที่จะดำรงรักษาสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549: 116-117) กล่าวว่า การจูงใจบุคคลให้ทำงานสามารถทำได้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การใช้ลักษณะงานเป็นสิ่งจูงใจ โดยจำแนกเป็น

1. รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีพ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ ส่วนแบ่งต่างๆ
2. รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงิน อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลเดินทาง สวัสดิการ หรือ สิทธิประโยชน์อื่นๆ
3. การตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง เกียรติยศ การประกาศเกียรติคุณในแบบต่างๆ หรือการมอบรางวัล เป็นต้น

Gibson และคณะ ได้จำแนกรางวัลเป็น 2 ระบบ คือ

1. รางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่ได้จากบุคคลอื่นให้มา เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่งโดยทั่วไปคือผู้บังคับบัญชาขององค์กร
2. รางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic reward) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น เกิดความภูมิใจในงาน ความสำเร็จของงาน เป็นต้น หรือเรียกว่าเป็นรางวัลจากธรรมชาติ (natural reward)

ดังนั้นการให้รางวัลจึงเป็นไปใน 2 มิติ คือ การให้รางวัลเพื่อตอบสนองทางร่างกาย เช่น เงินเดือน สิ่งของเล็กๆ น้อยๆ และให้รางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจ เช่น คำชมเชย การกล่าวถึงผลงานที่ทำมาด้วยกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากที่กล่าวมา ระบบรางวัลเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการจูงใจในความหมายหนึ่งคือความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัล โดยทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ได้ชี้ให้เห็นว่า การที่คนจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้น จะพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความหมายในการปฏิบัติงาน
2. ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลที่ได้และสุดท้ายความคาดหวังกับคุณค่าของรางวัลที่ได้รับ (Bartrol and Other, 1998: 101)

$$\text{Motivation} = E \times V \times I \quad (\text{Expectancy} \times \text{Valence} \times \text{Instrumentality})$$

ความคาดหวัง (E : Expectancy) คือ การรับรู้ของบุคคลถึงความน่าจะเป็น (ความเป็นไปได้) ที่ความพยายามจะนำไปสู่ผลงาน ความคาดหวังจะมีตั้งแต่ 0 ถึง 1 เช่นเดียวกับความน่าจะเป็น

คุณค่าของผลตอบแทน (V : Valence) คือ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้นบุคคล มีความชอบและความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมากน้อยเพียงไร เช่น บุคคล

ที่มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับละเด่นในสังคม จะให้ความสำคัญกับชื่อและตำแหน่งและการได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น ซึ่งในเรื่องนี้จะมีทั้งคุณค่าทางบวกและทางลบ

การเป็นเครื่องมือ (I : Instrumentality) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานจะนำไปสู่ผลที่ต้องการ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดขึ้นและรางวัลซึ่งเป็นระดับที่ 1 และระดับที่ 2 (ผลระดับที่ 1 คือผลที่เกิดขึ้นจากการพยายามในการทำงาน หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ส่วนผลระดับ 2 คือ ผลที่เกิดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งหรือรางวัล เป็นต้น) ซึ่งทางสถิติ ค่าของ Instrumentality จะอยู่ระหว่าง -1.0 ถึง +1.0 แนวความคิดตามทฤษฎีความคาดหวังมีความเชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลว่ามีมากน้อยเพียงไร หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มาก บุคคลก็จะมี ความพยายามในการปฏิบัติงานมาก (มีแรงจูงใจมาก) ซึ่งในเรื่องของความคาดหวังนี้ บุคคลจะมีความคาดหวังมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้นด้วยว่า มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร ความคาดหวังและความสามารถจะทำให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน ผลงานจะถือเป็นผลลัพธ์ระดับที่ 1 ซึ่งจะเป็นเครื่องมือนำไปสู่การรับรางวัล อันเป็นผลระดับที่ 2 และผลระดับที่สองนี้ จะขึ้นอยู่กับบุคคลว่าให้คุณค่ากับรางวัลมากน้อยเพียงไร หากบุคคลรับว่ารางวัลมีคุณค่าก็นำไปสู่ความพยายามและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

อย่างไรก็ตามการให้รางวัลควรอยู่บนพื้นฐานดังต่อไปนี้ คือ ความพึงพอใจในรางวัล ที่ได้รับความพึงพอใจในรางวัลจะถูกเปรียบเทียบกับคนอื่น ความพึงพอใจเกิดจากทั้งรางวัลภายในและภายนอก แต่ละบุคคลมีความพอใจในรางวัลต่างกัน รางวัลภายนอกจะนำมาซึ่งรางวัลต่างๆ อีก (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549: 116-117)

จากที่กล่าวมาจะพบว่ารางวัลเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของบุคลากรในองค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการจัดระบบรางวัลให้เหมาะสมและเป็นธรรม จะทำให้คุณค่าของรางวัลที่บุคลากรได้รับมีความหมาย โดยรางวัลอาจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่จะทำให้เกิดการ ทำงานที่มีคุณภาพสูงสุด แต่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดประสิทธิผลองค์กรและงานวิจัยการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังต่อไปนี้

5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

5.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรในต่างประเทศ

อุทัย สันติสกุล (2534) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผลจากตัวแปรความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจ และความเจริญเติบโต ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะองค์กร สภาพแวดล้อม ลักษณะบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 328 คน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมและการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลองค์กรมีแนวโน้มในทางบวก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล คือ ลักษณะองค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อม นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวสามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 36.39 ส่วนคุณลักษณะบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรแต่อย่างใด

กุหลาบ รัตนจักรธรรม (2536) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อระดับประสิทธิผล และเปรียบเทียบประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะระหว่างมหาวิทยาลัยในส่วนกลางกับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ คณบดีจำนวน 27 คน และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 263 คน ที่ทำงานทางด้านแพทยศาสตร์ และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศของคณะและพฤติกรรมผู้นำของคณบดี ที่มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะมากที่สุด ปัจจัย 4 ตัว คือ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะได้ร้อยละ 34.80 นอกจากนี้ ยังพบว่าคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีประสิทธิผลขององค์กรต่ำกว่ามหาวิทยาลัยในส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายบรรยากาศของคณะได้ร้อยละ 10.70 และยังพบอีกว่าการจะพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในคณะจะต้องพัฒนาบรรยากาศของคณะ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรม

ผู้นำให้ดีขึ้น ซึ่งตัวแปรบรรยากาศของคณะ การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมผู้นำ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมบุคลากรได้ร้อยละ 55.40

อาภรณ์ เจียมไชยศรี (2537) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครูและประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง ประโยชน์ของระบบการประเมิน การดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู และขั้นตอนการประเมินความเป็นไปได้โดยการนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง ความมีประโยชน์ขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบการประเมิน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู มีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว มีเกณฑ์ประเมินซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ จำนวน 203 ข้อ เป็นเกณฑ์ที่ผู้เชี่ยวชาญจากเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นสอดคล้องในระดับมากขึ้นไป 189 ข้อ 2) ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 1 แห่ง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบการประเมินดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2537) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัย ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ และพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ 24 คน และอาจารย์ 697 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย และการทดสอบด้วยสถิติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลขององค์การวิทยาลัยพยาบาล มี 10 ปัจจัย คือ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การพัฒนา 3) ความผูกพัน 4) ความพึงพอใจ 5) นวัตกรรม 6) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด 7) ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน 8) การจัดหาทรัพยากร 9) ผลงาน และ 10) ความพร้อม สำหรับรูปแบบการประเมินที่พัฒนาได้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้างเครื่องมือ และวิธีการใช้เครื่องมือ

สุจิตรา บุญรัตนพันธ์ (2539) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการบริหารงานองค์การและประสิทธิผลของงาน : ศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของนักบริหารระดับกลางและระดับสูง ที่มีต่อการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ลักษณะการบริหารองค์การ และประสิทธิผลของงาน กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 442 คน ประกอบด้วย นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งเป็นตัวแทนผู้บริหารระดับสูง จำนวน 176 คน และนักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท ภาคพิเศษ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ และคณะบริหารธุรกิจ สถาบันจิตพัฒนาบริหารศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวแทนผู้บริหารระดับกลาง จำนวน

226 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อสอบถามทัศนคติเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (ความเที่ยง 0.95) ลักษณะการบริหาร (ความเที่ยง 0.91) และประสิทธิผลของหน่วยงาน (ความเที่ยง 0.75) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 10 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัย มีดังนี้

1. การค้นพบทั่วไป

1.1 บรรยากาศองค์การ พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 19 มีทัศนคติว่าบรรยากาศองค์การของตนทันสมัยมาก คือ เน้นคุณธรรมโดยยึดจุดมุ่งหมายและผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก ร้อยละ 13.50 มีทัศนคติว่าบรรยากาศในหน่วยงานของตนทันสมัย ร้อยละ 26 ประเมินว่าค่อนข้างทันสมัยร้อยละ 17.30 ประเมินว่าค่อนข้างดั้งเดิม และร้อยละ 23.50 ประเมินว่าดั้งเดิม คือ เน้นระบบอุปถัมภ์โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้องเป็นหลัก

1.2 ลักษณะการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ร้อยละ 37.00 ประเมินว่าการบริหารหน่วยงานของตนทันสมัยมาก ร้อยละ 21.50 ประเมินว่าทันสมัย ร้อยละ 20.50 ประเมินว่าค่อนข้างทันสมัยร้อยละ 12.20 ประเมินว่าค่อนข้างดั้งเดิม และร้อยละ 8.80 ประเมินว่าดั้งเดิม ทั้งนี้ การประเมินในหัวข้อนี้เป็นการประเมินการบริหารของตนเอง จึงอาจมีความลำเอียงบ้าง

1.3 ประสิทธิภาพองค์การ พบว่า ร้อยละ 19.40 ประเมินว่าหน่วยงานของตนมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 43.20 ประเมินว่าค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 27.10 ประเมินว่าค่อนข้างขาดประสิทธิภาพ และร้อยละ 10.30 ประเมินว่าขาดประสิทธิภาพ

2. การค้นพบเกี่ยวกับสมมติฐานการวิจัย

2.1 บรรยากาศองค์การ ซึ่งตั้งสมมติฐานว่า องค์การภาคเอกชนมีบรรยากาศการทำงานทันสมัยกว่าองค์การภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน คือ บรรยากาศขององค์การภาคเอกชนทันสมัยกว่าบรรยากาศขององค์การภาครัฐ ทั้งข้าราชการพลเรือนและตำรวจ โดยเฉพาะกรมตำรวจนั้น ข้าราชการตำรวจเองประเมินว่าบรรยากาศองค์การของตนมีลักษณะดั้งเดิมมากกว่าองค์การภาครัฐพลเรือน

2.2 ลักษณะการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งตั้งสมมติฐานว่า ลักษณะการบริหารของนักบริหารองค์การภาคเอกชน มีความทันสมัยมากกว่าภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐาน นั่นคือการบริหารขององค์การภาคเอกชนไม่แตกต่างกับองค์การภาครัฐ ยกเว้นกรมตำรวจที่ประเมินการบริหารของตนว่าล้ำสมัยกว่าทุก ๆ องค์การ

2.3 ประสิทธิภาพขององค์การ พบว่าไม่มีความแตกต่างกับองค์การภาครัฐและเอกชนองค์การที่ประเมินว่าประสิทธิภาพองค์การของตนต่ำที่สุด คือ กรมตำรวจ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ลักษณะการบริหารและ ประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งตั้งสมมติฐานว่าบรรยากาศองค์การและลักษณะการบริหารงานมีผลต่อ ประสิทธิภาพองค์การ ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน นั่นคือ บรรยากาศองค์การและ ลักษณะการบริหารสามารถอธิบายประสิทธิภาพองค์การได้ร้อยละ 37.90 และเมื่อเพิ่มตัวแปร หน่วยงานต้นสังกัดจะอธิบายประสิทธิภาพองค์การได้ร้อยละ 39.30

เถียบ ไทโย่ง (2539) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพองค์การระบบเปิด : กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ โดยบูรณาการกรอบความคิดทฤษฎีการบริหารและองค์การระบบเปิด แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล และหลักการอุดมศึกษา โดยใช้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันราชภัฏเป็นตัวแบบในการศึกษา โดยพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์ 3 รูปแบบ คือ รูปแบบเชิงระบบ รูปแบบเชิงพฤติกรรม และรูปแบบเชิงเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบเชิงระบบประสิทธิภาพองค์การ เกิดจากปัจจัยทุกปัจจัยใน องค์การระบบเปิด คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งคณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิภาพองค์การเป็นผลจากความสามารถ ในการใช้หลักการบริหาร ร้อยละ 64 ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้อาจารย์ทำงาน การทำบุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางแผน การใช้คนและการปรับปรุงหน่วยงาน นอกจากนี้เป็นผล จากปัจจัยด้านทรัพยากร ร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่นๆ รูปแบบเชิงพฤติกรรม ซึ่งคณะ อาจารย์เป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพการบริหารของคณะผู้บริหารพบว่าคณะอาจารย์ปฏิเสธความมี ประสิทธิภาพของการบริหารของคณะผู้บริหารโดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่อาจารย์ยอมรับว่า คณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่พอยอมรับได้ คือ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน ส่วนรูปแบบเชิงเป้าหมาย ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักศึกษาที่สำเร็จแล้ว พบว่าปัจจัย ทุกตัวอธิบายความมีประสิทธิภาพได้เพียงร้อยละ 20 เท่านั้น

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ หน่วยงานศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล องค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers จำแนกปัจจัยที่ ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างเป็นศึกษานิเทศก์ จำนวน 403 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามตราส่วนประมาณค่าที่สร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพล โดยตรงต่อประสิทธิภาพองค์การ มี 7 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยี องค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การ ติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์การ ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อประสิทธิภาพองค์การ เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้าน

การเมือง คุณลักษณะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจ และสังคม การบริหารงานบุคคล และสภาพการใช้เทคโนโลยี

สุทธิพงษ์ ขงศ์กมล (2543) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยศึกษาโรงเรียนเอกชน สามัญศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผล และตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย และใช้ประสิทธิผลองค์การตาม แนวคิดและฐานคติของ Quinn and Rohrbaugh ในแนวทางการแข่งขันคุณค่าที่เป็นรูปแบบระบบ เปิด ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ใช้ของ Steers ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มี 12 ด้าน และรายการสำคัญ ที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้คือ 1) โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการ ประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงาน และประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ : การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ : การ ทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ในบทบาท หน้าที่ ภาวะเบียบ 6) ทักษะคติด และค่านิยมของบุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจในงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร : กระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร : การ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้อง ระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิด ประโยชน์ ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟาย มี ความเห็นสอดคล้องกันว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นปัจจัยด้าน บุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้นที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

พิสนุ พองศรี (2542) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ ภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการ ประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียนและตรวจสอบ คุณภาพรวมทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูล เชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมี 8 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 1,590 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 8 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์เพื่อ ตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ตอนที่หนึ่ง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับ

การศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน และตอนที่สอง การทดลองใช้รูปแบบในภาคสนามด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรของประสิทธิผลองค์การ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรการบรรลุจุดมุ่งหมาย ประสิทธิภาพ ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ตัวแปรเชิงสาเหตุ 8 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายบริหารองค์การกระบวนการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคลากรและการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไปใช้จริงในระดับมาก 3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลองค์การได้ และโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งกรม อาชีวศึกษาและสำนักพัฒนาชุมชน โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 1.0 และ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.99 และ 0.94 ตามลำดับ 4) ตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การสูงกว่าตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับกลุ่มและระดับบุคคล โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์การ วัฒนธรรมกลุ่มและกระบวนการบริหารกลุ่ม

5.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การต่างประเทศ

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ และ กรรณิกา เจริมเทียมชัย ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในต่างประเทศไว้หลายเรื่อง (Ewing, 1989; Goni, 1989 อ้างถึงใน กรรณิกา เจริมเทียมชัย, 2537; Worthman, 1990; Shepherd, 1991; Hrinacu, 1992; Adam, 1993; Knopp, 1993 อ้างถึงใน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) มีสาระโดยสรุป คือ

Ewing (1989) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ 18 คน ครู 278 คน จาก 18 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามวัดตัวแปรทั้ง 3 ตัว พบว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน และครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบที่มีความกระตือรือร้นและชี้แนะสนับสนุน Goni (1989) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลโรงเรียน ศึกษาในรัฐกาตูนา ประเทศไนจีเรีย จากโรงเรียน 8 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 180 คน โดยใช้การสังเกตและสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน Worterman (1990) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างระบบราชการกับประสิทธิผลองค์การ Shepherd (1991) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ ขอบเขตการยอมรับทางวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียน

ประดมในรัฐนิวเจอร์ซีย์ 282 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถามวัดตัวแปรต่างๆ ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความพึงพอใจในงาน และประสิทธิผลองค์กร Hrin (1992 อ้างถึงใน ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) ศึกษาเรื่องมโนทัศน์ประสิทธิผลองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความชัดเจนเกี่ยวกับมโนทัศน์ประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากการศึกษาต่างๆ ที่ผ่านมายังขาดความชัดเจน และมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ทำให้การศึกษาวิจัยทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ส่งผลต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากผลการศึกษาต่างๆ ดังกล่าวยากที่จะนำมาเปรียบเทียบกันได้ เพราะผู้วิจัยนิยามประสิทธิผลองค์กรต่างกัน ดังนั้น การศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์กรจึงพัฒนาได้น้อยมาก Adam (1993) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำองค์กรและผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร 60 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในโรงเรียน จำนวน 1,500 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำและประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรอีกด้วย Knopp (1993) วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลองค์กร แบบภาวะผู้นำ บรรยากาศกลุ่ม และความเครียดของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิสซูรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ 218 คน ใช้แบบสอบถามวัดตัวแปรดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศกลุ่มและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และพบว่าครูใหญ่ที่เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความเครียดมากกว่าครูใหญ่ที่เน้นผลงาน

Levy and Williams (1998) ได้ศึกษาปฏิภานต่อการประเมินความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร จำนวน 62 คน ในมิสซูรีใช้แบบสอบถามการรับรู้ตัวแปรต่างๆ ผลการศึกษาพบว่ามีสัมพันธ์ระหว่างปฏิภานต่อการประเมินความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าตัวแปรอื่นๆ

5.2 งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5.2.1 งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยเอกสารแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา วิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย จากแหล่งข้อมูลสิ่งพิมพ์ต่างๆ และ Internet รวมทั้งการสอบถาม สัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้และผู้มีประสบการณ์โดยตรง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ร่างรูปแบบและแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้

โรงเรียนเป็นฐานแล้วนำเสนอในการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ ค.ศ.1980 เป็นต้นมา หลักการสำคัญคือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รูปแบบการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ การต่อต้านของคนบางกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่าง ๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและเวลา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยคือ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารมากกว่าเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา

สุชาติ การสมบัติ (2544: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน : การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ ระหว่างโรงเรียนที่มีบริบทต่างกัน และระหว่างผลการวัดก่อนและหลังการปฏิรูปและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยการบริหารฐานโรงเรียนกับคุณภาพของโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ Robertson และ Briggs ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้รวบรวมจากรายงานแผนและผลการดำเนินงาน อย่างละ 2 ฉบับ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 243 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลและคู่มือลงรหัสตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัวคือ บริบทของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของโรงเรียน พฤติกรรมของครูในโรงเรียน และคุณภาพของ

โรงเรียนและตัวแปรสังเกตได้ 42 ตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้น การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ t-test และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงาน กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อน และหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน 2) บริบทของโรงเรียนที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังกัดของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ 3) โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน มีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 361.36 ค่า p เท่ากับ 0.21 ที่องศาอิสระเท่ากับ 341 และค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.91 ค่า AGFI เท่ากับ 0.89 และค่า RMR เท่ากับ 0.055 องค์กรประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์กรประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่าน องค์กรประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้าง ตรวจสอบและนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสาร หลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้วยเทคนิคเดลฟาย แบบปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้าน รวม 109 ข้อ ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากเอกสารหลักฐานทางวิชาการแล้วนำคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็น แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้ว ตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 9 คน โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลองซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิง ปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

ดิเรก วรรณเศียร (2545: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาในขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน การร่างแบบจำลอง การประเมินแบบจำลอง และการนำเสนอแบบจำลอง แหล่งข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน เอกสารและผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยแบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

5.2.2 งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ

Briggs (1996) ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการศึกษาภายใต้การดูแลของ Wohlstetter นักวิชาการด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานท่านหนึ่ง โดยมุ่งสนใจศึกษาภาวะผู้นำของครูใหญ่ประจำการ และครูใหญ่ก่อนประจำการ โดยเห็นว่า เมื่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลทำให้ออกแบบองค์การใหม่ และบุคคลที่เป็นผู้นำในโรงเรียนก็ควรมีภาวะผู้นำแบบใหม่ด้วย วัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ คือ 1) พหุติกรรมภาวะผู้นำใดที่เป็นที่ต้องการในการปฏิรูปการบริหารโรงเรียน 2) พหุติกรรมภาวะผู้นำใดที่พบในการปฏิรูปการบริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้องในพหุติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ ครู คณะกรรมการ โรงเรียน และผู้แทนกลุ่มบุคคลต่างๆมีหลายระดับ 2) การเข้ามาเกี่ยวข้องในพหุติกรรมภาวะผู้นำของแต่ละกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับโอกาส และความสามารถส่วนบุคคล 3) การมีส่วนร่วมในพหุติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูง กับโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จต่ำแตกต่างกัน 4) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่พบความแตกต่างดังกล่าว

Myers (1997) ศึกษาการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคุณภาพของโปรแกรม (หลักสูตร) และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่อัลเบอร์ตา แคนาดา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และแคว้น (province)

แสดงถึงการมีจุดสนใจร่วมกันคือมุ่งทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น 2) ครูใหญ่และผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามีจุดสนใจร่วมกัน 3) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน 4) อิทธิพลทางบวกดังกล่าว แตกต่างกันตามความคลุมเครือของอำนาจ 5) การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้เพื่อส่งเสริมนโยบายทางการสอน การใช้หลักสูตร และการพัฒนาวิชาชีพ 6) มีหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่ชี้ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ก็เป็นที่คาดหวังว่า น่าจะมีความสัมพันธ์ของทั้งสองประเด็นเกิดขึ้น 7) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ โดยเฉพาะในด้านการกำหนด และติดตามมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน 8) ความจำกัดด้านเวลา และความตึงเครียดระหว่างบทบาทการบริหารจัดการกับบทบาททางการสอนของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อทั้งคุณภาพของโปรแกรม และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Kim (1998) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหารที่ดีรูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียนไม่มากนัก ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่พบที่มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำของโรงเรียน ภาวะผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทสูงต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบอื่นๆ ของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน

Stribling (1992) ศึกษาการริเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน Rock Prairie ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาดั้งใหม่ในเขตพื้นที่การศึกษา College Station รัฐเท็กซัส เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานของโรงเรียน ในด้าน 1) บุคลากร 2) ผู้ปกครอง 3) นักเรียน ที่เกี่ยวกับ 1) งบประมาณ 2) การคัดเลือกบุคลากร 3) ขวัญและกำลังใจของครู และ 4) การบริหารจัดการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูและผู้ปกครองมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน โดยเฉพาะในแง่ภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับการมีส่วนร่วมของครูสูงขึ้น ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น 3) การที่ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจมากขึ้นและความเชี่ยวชาญของครูถูกใช้ไปในทางบวกมากขึ้น ทำให้ความเป็นวิชาชีพของครูสูงขึ้น และความต้องการของโรงเรียนได้รับการกล่าวถึงมากขึ้น 4) การที่ผู้ปกครองกลายมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารโรงเรียนรูปแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีช่องทางในการให้ความร่วมมือมากขึ้น 5) แม้การบริหารแบบนี้จะทำให้ครูมีความเป็นนักวิชาชีพสูงขึ้นช่วยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่

นักเรียนก็ยังคงเป็นคนกลุ่มแรกที่ได้รับประโยชน์ กล่าวคือบรรยากาศทางบวกในโรงเรียน ความสามัคคีของครู และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องของผู้ปกครองนำไปสู่การสอนที่มีประสิทธิผล 6) การมีส่วนร่วมของครูในการคัดสรรบุคลากร กระบวนการ งบประมาณ และกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มากขึ้น

Brown (1998) ทำการวิเคราะห์การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียนและที่มาจากชุมชน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา โดยศึกษาใน 4 มิติ คือ 1) ภาวะผู้นำในโรงเรียน 2) บรรยากาศในโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) การสัมภาษณ์กลุ่ม และ 3) การสัมภาษณ์รายบุคคล โดยเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาคือ 1) บทบาท 2) เพศ 3) กลุ่มโรงเรียน (แบ่งตามช่วงเวลาที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) 4) จำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ และ 5) จำนวนปีที่ร่วมมือกับเขตพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) ตัวแปรกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบทบาท พบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำของโรงเรียน บรรยากาศของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) แม้การรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ จะแตกต่างกันในบางด้านแต่แบบแผน (pattern) ของบทบาทและกลุ่มโรงเรียนก็สอดคล้องกัน 3) การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามจำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ 4) ตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือไม่แสดงนัยสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์

Delaney (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กับพัฒนาการของโรงเรียนเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียน กรณีศึกษาที่เขตการศึกษา Edmonton ประเทศแคนาดา คำถามในการวิจัยคือ ครู และผู้บริหารรับรู้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลต่อพัฒนาการของโรงเรียนหรือไม่ ผลจากการศึกษาพบว่า ครู และผู้บริหารรับรู้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลต่อพัฒนาการของโรงเรียน และข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยนี้คือ สไตล์ หรือแบบของภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ งานวิจัยนี้เสนอแนะว่า การตัดสินใจนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ ควรยึดพัฒนาการของโรงเรียนเป็นเหตุผลสำคัญ

Iverson, Christina Joann (200: 192) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณีการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมือง New York City เป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า SBM ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและ

คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมเนียมหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

Healy และคณะ (2001) ได้วิจัยในเรื่องการสนทนาวิธีการนำไปสู่การเรียนรู้ การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง เป็นการวิจัยที่ศึกษาบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารในบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยมีประเด็นที่ศึกษาคือบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพครูใหญ่ในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ ในงานวิจัยชิ้นนี้ กล่าวถึงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบทบาทใหม่ของผู้บริหารเขตพื้นที่ หลักฐาน คำอธิบาย และประเด็นหลักเกี่ยวกับโครงสร้างทางทฤษฎีภาวะผู้นำ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบเบื้องต้นในงานวิจัย การวิจัยครั้งนี้ผู้อำนวยการเขตเลือกครูใหญ่ที่ทำงานร่วมกันมาตลอดเวลา 1 ปี จำนวน 6 คน จาก 31 คน มีผลการปฏิบัติงานเรียงกันไปตั้งแต่ปกติจนถึงดีมาก ทำให้มีความสมดุล ระหว่างเพศ จึงได้เลือกผู้ชาย 4 คน ผู้หญิง 2 คน เป็นผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัย ทีมงานวิจัย สัมภาษณ์ครูใหญ่แต่ละคนในเวลาเฉลี่ย 60 นาทีต่อเนื่องกัน โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเป็นพื้นฐานในการสัมภาษณ์ ซึ่งครูใหญ่จะกล่าวถึงในสิ่งที่ท้าทายให้เกิดความคิด และในส่วนที่ไม่กระตุ้นให้เกิดความคิดจากการสนทนาทางวิชาชีพ การสัมภาษณ์จะถูกบันทึกเทป และบทสัมภาษณ์จะส่งให้ครูใหญ่ตรวจสอบข้อมูล เพื่อเพิ่มหรือลดทอนข้อมูล คำสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับแก้ไขจะนำมาวิเคราะห์เป็นหัวข้อ และในแต่ละหัวข้อจะมีการอภิปรายกันในที่ประชุม อีกข้อมูลหนึ่งที่ใช้ในการวิจัย คือ งานที่เขียนขึ้นโดยผู้อำนวยการเขต จากงานวิจัยพบว่า กระบวนการสอนงานโดยผ่านการสนทนาทางวิชาชีพเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต้องเกิดจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจะนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยครอบคลุมวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิจัย และรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การดำเนินการขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
2. การตรวจสอบ การกำหนดองค์ประกอบ และตัวชี้วัด
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผลข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลประสิทธิผลองค์กร จากเอกสาร บทความทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และฐานข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต หลังจากนั้นได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ศึกษา มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปัจจัยสาเหตุผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของ Robbins (2005) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมในการศึกษาองค์การ โดยพิจารณาความมีประสิทธิผลองค์กรในทุกระดับชั้นขององค์การ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

การคัดสรรตัวแปรสาเหตุในแต่ละระดับขององค์การ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากงานวิจัย แนวคิดของนักวิชาการตลอดจนเกณฑ์การพิจารณาองค์การที่มีความเป็นเลิศซึ่งแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ มีความเกี่ยวข้องในเชิงความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน

ในส่วนความมีประสิทธิภาพผลองค์การผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศและได้จัดกลุ่มเพื่อให้อบรมและมีความสมบูรณ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ความมีประสิทธิภาพไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความมีประสิทธิภาพ 3) การรักษาสภาพองค์การ 4) ความพึงพอใจต่อองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบการกำหนดองค์ประกอบ และตัวชี้วัด

ผู้วิจัยนิยามปัจจัยสาเหตุ กำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดจากการศึกษา การบริหารงานในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษาในเบื้องต้น

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด และผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 15 ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ดังนี้

การพัฒนาตน หมายถึง กระบวนการ วิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยการนำความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพจนองค์การบรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สภาพความรู้สึกที่ดีของบุคลากรในองค์กรที่มีต่องานที่ได้ปฏิบัติอย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยความรู้สึกที่ดีเหล่านี้เกิดขึ้นมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ

การมุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในงานเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มกันปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนงานบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพสำเร็จ

การสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารหรือความคิดผ่านช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายใน ภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจอันจะนำมาซึ่งการดำเนินงานจนบรรลุ เป้าหมายขององค์กร

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ข้อมูล สารสนเทศ ใช้ความเป็นเหตุ เป็นผลในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่รอบคอบ เพื่อเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีเหมาะสม กับองค์กรและจะทำให้ให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด

ภาวะผู้นำขององค์กร หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการ มีวิสัยทัศน์ นำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยจงใจให้บุคลากรได้ร่วมมือปฏิบัติ หน้าที่จนบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้ นำการเปลี่ยนแปลง

ทรัพยากรและเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการระดม ทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ การมีทรัพยากรในการปฏิบัติงานเพียงพอ มีเทคโนโลยีเหมาะสม และ สามารถนำทรัพยากรและเทคโนโลยีไปใช้ในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานขององค์กร จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นโยบายและการปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการกำหนดทิศทางของ สถานศึกษาไปสู่การดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาจน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยมี การเชื่อมโยงทุกภาคส่วนองค์กรไว้ด้วยกัน มีความคล่องตัว ในการประสานงาน มีการกำหนด บทบาทหน้าที่ชัดเจน ผ่านการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง

การกระจายอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจในการตัดสินใจใน การปฏิบัติงานในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ไปสู่คณะครูและ คณะกรรมการสถานศึกษามากที่สุด โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสม เพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและแนวปฏิบัติที่ บุคลากรในองค์กรแสดงออกอย่างเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันมาอย่างยาวนานต่อเนื่อง จนกลายเป็น กฎ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

ความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์ช่วยเหลือพึ่งพา ะหว่างกัน โดยระดับความสัมพันธ์กับชุมชนที่เกิดมาจากการจัดโครงสร้างองค์กร โดยเน้นการมี ส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้ชุมชนมีโอกาสได้มี ส่วนในการกำหนดนโยบายและร่วมวางแผนมากที่สุด

บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในองค์การทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ มีความใกล้ชิด ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่อกัน

รางวัลและการตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์การมอบให้แก่บุคลากร ทั้งในรูปแบบรางวัลตอบแทนภายนอก และรางวัลตอบแทนภายใน จากการทำงานในหน้าที่จนบรรลุวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม

ผู้วิจัยตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตัวแปรองค์ประกอบและตัวชี้วัดของระดับปัจจัยสาเหตุ กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้านตัวแปร องค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อสร้างแบบสอบถามต่อไป

ในส่วนของการวัดประสิทธิผลขององค์การผู้วิจัยได้กำหนดนิยามความมีประสิทธิภาพขององค์การทั้ง 4 ด้าน พร้อมทั้งกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์การและตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขจนได้ องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้

ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ความสามารถในการผลิต หมายถึง ระดับความสามารถของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนจนพัฒนาผู้เรียนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรตลอดจนสามารถดำเนินการต่างๆ ได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และรวมถึงมีทรัพยากรที่เพียงพอและต่อเนื่องในกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสามารถของสถานศึกษาในการผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน สามารถเทียบเคียงแข่งขันกับสถานศึกษาอื่นได้ รวมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การรักษาสภาพองค์การ หมายถึง ระดับความสามารถของสถานศึกษาในการดำรงสภาพการเจริญเติบโตขององค์กรไว้ได้ โดยพิจารณาจากความสามารถปรับตัว มีความยืดหยุ่น ต่อการเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอก และได้รับการสนับสนุนจากชุมชนเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องขององค์การ

ความพึงพอใจต่อองค์การ หมายถึง ระดับความสามารถของสถานศึกษาในการสร้างความพึงพอใจให้ผู้เกี่ยวข้อง ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้รับการดูแลและสถานศึกษามีภาพพจน์ที่ดีปรากฏต่อสาธารณะ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

3.1 ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการวัดระดับปัจจัยสาเหตุ และเครื่องมือวัดระดับความมีประสิทธิภาพผลองค์การตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในขั้นตอนที่ 2 ภายใต้การให้คำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ดูแลวิทยานิพนธ์

3.2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของข้อคำถาม โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence : IOC) ในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม ประสิทธิภาพผลองค์การ และตัวแปรสาเหตุ วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ของข้อคำถามกับตัวชี้วัดพิจารณาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของปัจจัยระดับสาเหตุ และระดับความมีประสิทธิภาพ อยู่ระหว่าง 0.50-1.00 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำมาปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือต่อไป รายละเอียดการวิเคราะห์ค่า IOC ดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8

ผู้วิจัยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าในสาขาวิชาการ วัตถุประสงค์และประเมินผล การวิจัยการศึกษา และบริหารการศึกษา
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการวิจัย หรือด้านการสอนสาขาวิชาวิจัย การวัดผล และประเมินผล และบริหารการศึกษา

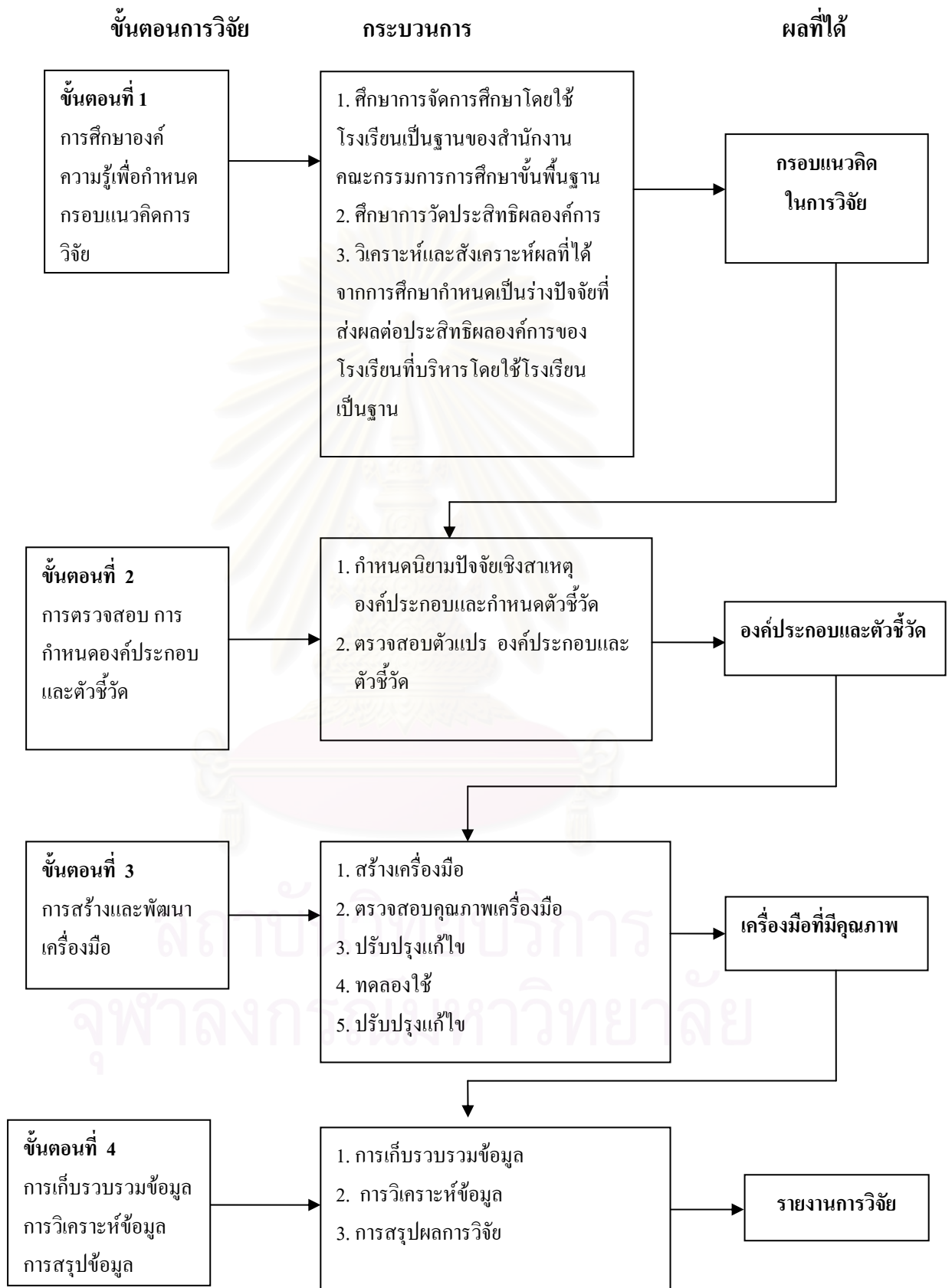
3.3 นำผลการวิเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุง แก้ไข ข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 15 โรงเรียน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิภาพผลองค์การ

3.4 นำผลที่ได้จากการไปทดลองใช้มาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งเพื่อให้ได้เครื่องมือที่จะทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรงที่สุด รายละเอียดดังตารางที่ 9 และตารางที่ 10

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสรุปผลงานวิจัยอภิปรายผล และนำเสนอผลงานวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนดังปรากฏในแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงวิธีดำเนินการวิจัย



ตารางที่ 7 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อความระหว่างตัวแปร
สาเหตุกับองค์ประกอบย่อย

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
1. การพัฒนาตน	1. การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	1	0.83
	2. รับรู้และเกิดความตระหนักในด้านที่ควรพัฒนา	3	0.83-1.00
	3. เทคนิค วิธีการที่ใช้พัฒนาตนเอง	2	1.00
	4. การแสวงหาโอกาส และใช้แหล่งเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในการพัฒนาตนเอง	2	1.00
	5. นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในองค์กร	3	0.67-1.00
2. แรงจูงใจในการ การทำงาน	1. มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานที่ปฏิบัติ	2	0.67-1.00
	2. มีการปฏิบัติงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ	2	0.83
	3. องค์กรจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการ ทำงาน	2	0.83-1.00
	4. ผลตอบแทนหลังจากปฏิบัติงานมีความ เหมาะสม และพึงพอใจ	3	0.83-1.00
	5. ในอนาคตมีโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายงานในหน้าที่ให้สูงขึ้นกว่าเดิม	1	1.00
3. การมุ่งมั่น ผลงาน	1. มีความพยายามที่มากกว่าปกติเพื่อทำให้ งานที่รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ	2	1.00
	2. มีความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายการ ปฏิบัติงานขององค์กรกับความรู้ ความสามารถส่วนตัว	2	0.83-1.00
	3. มีความพยายามและมีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึง การมีพัฒนาการในการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	3	0.63-1.00
	4. มีทักษะการทำงานค่อนข้างสูง และพัฒนา ทักษะการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3	0.83-1.00

ตารางที่ 7 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อกำหนดระหว่างตัวแปร
สาเหตุกับองค์ประกอบย่อย(ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
4. การทำงาน เป็นทีม	1. สมาชิกมีความตั้งใจในการทำงาน มีทักษะ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3	1.00
	2. มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	2	0.83
	3. มีผู้นำทีมที่มีความสามารถในการบริหาร จัดการในระหว่างปฏิบัติหน้าที่	3	0.83-1.00
	4. องค์การเห็นความสำคัญของระบบของการ ทำงานเป็นทีม	3	0.83-1.00
5. การติดต่อสื่อสาร	1. มีรูปแบบหรือช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรที่หลากหลาย	4	0.83-1.00
	2. มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรและนอก องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	3	0.83-1.00
	3. มีความครอบคลุมและทั่วถึงในการ ติดต่อสื่อสาร	1	1.00
	4. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้สะดวก รวดเร็ว	1	1.00
6. การตัดสินใจ	1. มีระบบข้อมูล สารสนเทศ ที่ทันสมัย ในการประกอบการตัดสินใจ	3	0.83-1.00
	2. มีการกำหนดปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างชัดเจน ถูกต้อง	2	1.00
	3. มีการแสวงหาแนวทาง หรือทางเลือก ที่หลากหลายในการตัดสินใจ	1	1.00
	4. มีระบบการวิเคราะห์ทางเลือกที่ถูกต้อง เหมาะสม ในการตัดสินใจขั้นตอนสุดท้าย	1	1.00
	5. มีระบบประเมินผลภายหลังกระบวนการ ตัดสินใจ	1	1.00

ตารางที่ 7 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อความระหว่างตัวแปร
สาเหตุกับองค์ประกอบย่อย(ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
7. ภาวะผู้นำ	1. มีการแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ	2	1.00
	2. สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่แผนปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	2	1.00
	3. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	5	0.67-1.00
	4. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	2	1.00
	5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร	2	1.00
8. ทรัพยากรและเทคโนโลยี	1. มีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการใช้งานในองค์กร	2	1.00
	2. มีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เพียงพอในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร	1	1.00
	3. มีระบบการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	3	0.83-1.00
	4. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากการมีทรัพยากรและเทคโนโลยีให้มากที่สุด	3	0.67-1.00
	5. มีระบบการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร	2	1.00

ตารางที่ 7 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อกำหนดระหว่างตัวแปร
สาเหตุกับองค์ประกอบย่อย(ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
9. นโยบายและ การปฏิบัติ	1. การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง	3	1.00
	2. มีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ	2	1.00
	3. การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปตามนโยบายและมีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การ	3	0.83-1.00
	4. การปฏิบัติงานเกิดจากการนำข้อมูลสารสนเทศ และผลการประเมินการใช้แผนที่ผ่านมาเป็นเครื่องมือในการวางแผน	2	1.00
10. ระบบรางวัล	1. รูปแบบการให้รางวัลขององค์การ	3	0.83-1.00
	2. มีความเป็นธรรม ถูกต้อง เหมาะสม	2	1.00
	3. สนองต่อความต้องการของบุคลากร	2	1.00
	4. ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจของบุคลากรต่อรางวัลที่ได้รับ	1	1.00
	5. ใช้รางวัลเป็นแรงขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน	3	0.83-1.00
11. โครงสร้าง องค์การ	1. มีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนครอบคลุมภารกิจขององค์การ	2	1.00
	2. มีความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การ	2	0.67-0.83
	3. มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติมากที่สุด	4	0.67-1.00
	4. มีกลไกในการประสานงานภายใน	2	1.00
	5. มีความชัดเจน และถูกต้อง เหมาะสมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร	3	0.67-1.00

ตารางที่ 7 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อกำหนดระหว่างตัวแปร
สาเหตุกับองค์ประกอบย่อย(ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
12. การกระจายอำนาจ	1. บุคลากรมีอำนาจตัดสินใจในขอบเขตภารกิจของงาน	3	1.00
	2. ความพร้อมของผู้รับการกระจายอำนาจ	3	0.83-1.00
	3. ความเหมาะสมระหว่างอำนาจหน้าที่กับภารกิจที่ปฏิบัติงาน	3	0.67-0.83
13. วัฒนธรรมองค์การ	1. มีรูปแบบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา	3	1.00
	2. มีระบบการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	2	1.00
	3. มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ	3	0.83-1.00
	4. มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับบริบทภายนอก	3	1.00
14. บรรยากาศองค์การ	1. มีสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงาน	2	1.00
	2. บุคลากรในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	2	1.00
	3. โครงสร้างระบบงานมีความชัดเจน	2	1.00
	4. ได้รับมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ	1	1.00
	5. ได้รับการยกย่อง และความยุติธรรมจากการทำงานในองค์การ	3	0.83-1.00
15. ความสัมพันธ์ชุมชน	1. องค์การให้ความสำคัญกับหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3	0.67-0.83
	2. มีรูปแบบการบริหาร โดยเน้นการกระจายอำนาจ	2	1.00
	3. องค์การและชุมชนเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน	1	1.00
	4. องค์การมีระบบที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างองค์การและชุมชน	2	0.83

ตารางที่ 8 ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิต่อความสอดคล้องของข้อคำถามระหว่างข้อคำถามวัดประสิทธิผลองค์กรกับองค์ประกอบย่อย

ตัวแปรสาเหตุ	องค์ประกอบย่อย	จำนวนข้อ	ค่า IOC
1. ความสามารถในการผลิต	1. คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษา	2	0.83-1.00
	2. ความพึงพอใจต่อลักษณะที่พึงประสงค์	2	1.00
	3. มีการระดมทรัพยากรอย่างกว้างขวาง	3	1.00
	4. พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการเรียนรู้ตลอดเวลา	3	0.67-1.00
2. ความมีประสิทธิภาพ	1. การได้รับมอบหมายตรงความสามารถ	2	1.00
	2. ปริมาณงานต่อทรัพยากรที่ใช้	3	0.83-1.00
	3. คุณภาพผู้เรียนสามารถเทียบเคียงกับโรงเรียนอื่น ๆ ได้	1	1.00
3. การรักษาสภาพองค์กร	1. โรงเรียนมีมาตรฐานกำหนดงาน	3	1.00
	2. โรงเรียนรักษาสภาพไว้ได้	3	0.83-1.00
	3. โรงเรียนมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	3	0.83-1.00
	4. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	1	1.00
4. ความพึงพอใจต่อองค์กร	1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการขององค์กร	3	1.00
	2. ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรได้รับการดูแล	3	0.67-1.00
	3. องค์กรมีภาพพจน์ที่ดีปรากฏต่อสาธารณะ	2	1.00

ตารางที่ 9 สรุปผลเครื่องมือในการวัดระดับปัจจัยสาเหตุ

ตัวแปรสาเหตุ	จำนวนข้อ	ค่า ความเชื่อมั่น
1. การพัฒนาตน	11	0.8323
2. แรงจูงใจในการทำงาน	10	0.8803
3. การมุ่งเน้นผลงาน	10	0.8693
4. การทำงานเป็นทีม	11	0.9291
5. การติดต่อสื่อสาร	9	0.8982
6. การตัดสินใจ	8	0.9429
7. ภาวะผู้นำ	12	0.9662
8. ทรัพยากรและเทคโนโลยี	11	0.9359
9. นโยบายและการปฏิบัติ	10	0.9463
10. ระบบรางวัล	11	0.9115
11. โครงสร้างองค์การ	13	0.9654
12. การกระจายอำนาจ	9	0.8740
13. วัฒนธรรมองค์การ	11	0.9563
14. บรรยากาศองค์การ	10	0.9436
15. ความสัมพันธ์กับชุมชน	8	0.9359
ภาพรวมของเครื่องมือวัดระดับปัจจัยสาเหตุ	155	0.9905

ตารางที่ 10 สรุปผลแบบวัดประสิทธิผลองค์การ

ตัวแปรสาเหตุ	จำนวนข้อ	ค่า ความเชื่อมั่น
1. ความสามารถในการผลิต	10	0.9293
2. ความมีประสิทธิภาพ	7	0.8989
3. การรักษาสภาพองค์การ	9	0.9629
4. ความพึงพอใจต่อองค์การ	8	0.8472
ภาพรวมแบบวัดประสิทธิผลองค์การ	34	0.9729

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 597 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงและเป็นประโยชน์มากที่สุด ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จากการเปิดตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ Taro Yamane (1967: 886-887) จากจำนวนประชากร 597 โรงเรียน ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 5 % จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมประมาณ 286 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลมากพอ ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 400 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 800 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ใช้เครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้
2. แบบสอบถามเพื่อวัดระดับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมตัวแปรสาเหตุทุกตัวที่นำมาศึกษา
3. แบบวัดความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพใน ประเด็นความสามารถในการผลิตความมีประสิทธิภาพ การรักษาสภาพองค์กร และความพึงพอใจต่อองค์กร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำหนังสือขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แล้วจึงส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และขอความอนุเคราะห์ในการขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกันภายในเวลาที่กำหนด และเมื่อพ้นจากระยะเวลาที่กำหนดผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อเพื่อขอแบบสอบถามคืน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 400 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 319 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 79.75 แบบสอบถามที่รับกลับคืนมาได้ถูกตรวจสอบความสมบูรณ์ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 302 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 75.75 เพื่อจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่เป็นการเลือกตอบใช้วิธีแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ($\text{mean} = \bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.)
2. วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ (Index of Concurrence)
- 3 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือตามสูตรการหาค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach (1970)
- 4 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ในสถานศึกษาประเภทที่ 1 รวมทั้งสิ้นจำนวน 604 คน จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนนั้นๆ ตำแหน่งปัจจุบัน วิทยฐานะ วุฒิการศึกษา จำนวนนักเรียน ช่วงชั้นที่จัดการเรียนการสอน ปรากฏผลดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงาน และอื่นๆ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	323	53.50
หญิง	281	46.50
รวม	604	100.00

ตารางที่ 11 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ อาชวราชการ
 ประสบการณ์ในการทำงาน และอื่นๆ (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	12	2.00
30 - 40 ปี	79	13.10
41 - 50 ปี	179	29.60
51 - 60 ปี	334	55.30
รวม	604	100.00
3. อาชวราชการ		
น้อยกว่า 5 ปี	13	2.20
5 - 10 ปี	23	3.80
11-15 ปี	65	10.80
มากกว่า 16 ปี	503	83.20
รวม	604	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนนี้		
น้อยกว่า 5 ปี	167	27.60
5 - 10 ปี	146	24.20
11 - 15 ปี	73	12.10
มากกว่า 16 ปี	218	36.10
รวม	604	100.00
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	137	22.70
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	165	27.30
ครูผู้สอน	302	50.00
รวม	604	100.00

ตารางที่ 11 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ อาชวราชการ
 ประสพการณ์ในการทำงาน และอื่นๆ (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
6. วิทยฐานะ		
ไม่มีวิทยฐานะ	45	7.50
ชำนาญการ	269	44.50
ชำนาญการพิเศษ	247	40.90
เชี่ยวชาญ	43	7.10
เชี่ยวชาญพิเศษ	0	0.00
รวม	604	100.00
7. วุฒิทางการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	1.00
ปริญญาตรี	231	38.20
ปริญญาโท	358	59.30
ปริญญาเอก	9	1.50
รวม	604	100.00
8. จำนวนนักเรียน		
ต่ำกว่า 720 คน	21	3.50
72 - 1,500 คน	162	26.80
1,501- 2,000 คน	146	24.20
มากกว่า 2,000 คน	275	45.50
รวม	604	100.00
9. จัดการเรียนการสอนในช่วงชั้น		
ช่วงชั้นที่ 1-2	210	34.80
ช่วงชั้นที่ 1-3	76	12.60
ช่วงชั้นที่ 3-4	286	47.40
ช่วงชั้นที่ 4	32	5.20
รวม	604	100.00

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 604 คน พบว่าส่วนมากเป็นเพศชาย ร้อยละ 53.50 และ เพศหญิงร้อยละ 46.50 ในส่วนของอายุพบว่ามียุระหว่าง 51 - 60 ปีมากที่สุด ร้อยละ 55.30 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 29.60 ในส่วนของอายุราชการนั้น พบว่าส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 16 ปี ร้อยละ 83.20 รองลงมาคือมีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 10.80 ในส่วนของประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน มากที่สุดคือ มากกว่า 16 ปี ร้อยละ 36.10 รองลงมาคือ น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 27.60 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการ โรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน ร้อยละ 27.30 และ 22.70 ตามลำดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการ ร้อยละ 44.50 และวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 40.90 ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 59.30 และรองลงมาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 38.20 ส่วนใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 2,000 คน ร้อยละ 45.50 รองลงมาคือ ระหว่าง 721-1,500 คน ร้อยละ 26.80 และส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในช่วงชั้นที่ 3-4 ร้อยละ 47.40 รองลงมาคือช่วงชั้นที่ 1 -2 ร้อยละ 34.80

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปฏิบัติตรงสภาพที่เป็นจริงจำแนกตามปัจจัย

รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการปฏิบัติ
ระดับบุคคล			
1. การพัฒนาตน	4.25	0.28	มาก
2. แรงจูงใจในการทำงาน	4.27	0.34	มาก
3. การมุ่งเน้นผลงาน	4.12	0.36	มาก
รวมระดับบุคคล	4.22	0.28	มาก
ระดับกลุ่ม			
1. การทำงานเป็นทีม	4.20	0.38	มาก
2. การสื่อสาร	4.14	0.38	มาก
3. การตัดสินใจ	4.09	0.44	มาก
4. ภาวะผู้นำ	4.25	0.44	มาก
รวมระดับกลุ่ม	4.18	0.37	มาก

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปฏิบัติตรงสภาพที่เป็นจริงจำแนกตามปัจจัย (ต่อ)

รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการปฏิบัติ
ระดับองค์การ			
1. ทรัพยากรและเทคโนโลยี	4.09	0.42	มาก
2. นโยบายและการปฏิบัติ	4.28	0.39	มาก
3. การกระจายอำนาจ	4.13	0.45	มาก
4. วัฒนธรรมองค์การ	4.23	0.40	มาก
5. ความสัมพันธ์กับชุมชน	4.19	0.40	มาก
6. บรรยากาศองค์การ	4.17	0.42	มาก
7. รางวัลและการตอบแทน	4.07	0.54	มาก
8. โครงสร้างองค์การ	4.15	0.43	มาก
รวมระดับองค์การ	4.16	0.39	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่ารายการปัจจัยในระดับบุคคลทุกปัจจัยมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมในระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.28 โดยแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.34 รองลงมาคือการพัฒนาตน 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.28 และลำดับสุดท้ายคือ การมุ่งเน้นผลงาน ค่าเฉลี่ย 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36 ตามลำดับ

ในระดับกลุ่มทุกปัจจัยมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมในระดับกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 มีปัจจัยภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44 รองลงมาคือการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 การสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 และลำดับสุดท้ายคือ การตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44 ตามลำดับ

ในระดับองค์การทุกปัจจัยมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมในระดับองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.39 มีปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.39 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.40 และลำดับที่ 3 คือความสัมพันธ์กับชุมชน มีค่าเฉลี่ย 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.40 และลำดับสุดท้ายคือ รางวัลและการตอบแทน มีค่าเฉลี่ย 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ในตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยสรุปในภาพรวมโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย	ลำดับที่
1. ความสามารถในการผลิต	4.11	0.38	มาก	4
2. ความมีประสิทธิภาพ	4.34	0.39	มาก	1
3. การรักษาสภาพองค์การ	4.33	0.38	มาก	2
4. ความพึงพอใจต่อองค์การ	4.23	0.38	มาก	3
ภาพรวม	4.24	0.35	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่าประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาประเภทที่ 1 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิผลในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.39 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าในด้านความมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.39 ลำดับต่อมาคือการรักษาสภาพองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 ความพึงพอใจต่อองค์การ ค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 และลำดับสุดท้าย คือความสามารถในการผลิต มีค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านความสามารถในการผลิต

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1	ความพึงพอใจของชุมชนและผู้ปกครอง ต่อความมีระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน	4.10	0.46	มาก
2	การรู้จักพัฒนาตนเองของนักเรียนในโรงเรียน	3.97	0.49	มาก
3	เจตคติในการเรียนของนักเรียน	3.98	0.48	มาก
4	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เหมาะสมกับวัย และตรงกับลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน	4.03	0.47	มาก
5	โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุน จากผู้ปกครอง และชุมชน	4.18	0.52	มาก
6	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญกับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียน	4.25	0.49	มาก
7	โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างเพียงพอสำหรับใช้ในกิจกรรมการบริหาร และการเรียนการสอน	4.04	0.54	มาก
8	โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	4.15	0.47	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความมีประสิทธิผลองค์การ ด้านความสามารถในการผลิต อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.97 – 4.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.46 – 0.54 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายชื่อแล้วพบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญกับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.49 รองลงมาคือ โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน มีค่าเฉลี่ย 4.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ การรู้จักพัฒนาตนเองของนักเรียนในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.97 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.49

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลองค์กร ด้านความมี
ประสิทธิภาพ

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
			เบี่ยงเบน	ความหมาย
			มาตรฐาน	
1	โรงเรียนมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของครูเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม	4.23	0.45	มาก
2	หลังการปฏิรูปการศึกษา ครูในโรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.13	0.47	มาก
3	ครูได้รับมอบหมายให้สอนตรงตามวุฒิ และความถนัด	4.35	0.53	มาก
4	ครูส่วนใหญ่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และปฏิบัติงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย	4.34	0.41	มาก
5	โรงเรียนนำระบบคอมพิวเตอร์ นวัตกรรม และสื่อต่างๆมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.32	0.50	มาก
6	โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร	4.34	0.45	มาก
7	โรงเรียนมีระบบบริหารงบประมาณ สินทรัพย์ และรายได้สถานศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน	4.24	0.52	มาก
8	โรงเรียนของท่านสามารถแข่งขันกับโรงเรียนในระดับเดียวกันได้	4.47	0.42	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพองค์กร ด้านความมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.13 - 4.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.41- 0.53 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อแล้วพบว่า โรงเรียนของท่านสามารถแข่งขันกับโรงเรียนในระดับเดียวกันได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 รองลงมาคือ ครูได้รับมอบหมายให้สอนตรงตามวุฒิ วิชาเอก และความถนัด มีค่าเฉลี่ย 4.35 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ หลังการปฏิรูปการศึกษา ครูในโรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลองค์กร ด้านการรักษาสภาพองค์กร

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1	โรงเรียนให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร	4.50	0.41	มาก
2	มีการวางการบริหารที่เน้นความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม	4.34	0.45	มาก
3	โรงเรียนกำหนดภาระงาน พร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม	4.27	0.45	มาก
4	ผู้บริหารและคณะครูสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	4.23	0.49	มาก
5	เมื่อโรงเรียนมีกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้น ผู้บริหารและคณะครูสามารถควบคุมสภาพไว้ได้	4.33	0.45	มาก
6	มีแผนปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน และได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกปี	4.38	0.45	มาก
7	โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว	4.32	0.45	มาก
8	โรงเรียนกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.36	0.45	มาก
9	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง	4.28	0.45	มาก
10	มีความยืดหยุ่นในการปรับแผนงาน โครงการให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.30	0.46	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพองค์กร ด้านการรักษาสภาพองค์กร อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.23 – 4.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.41– 0.49 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายชื่อพบว่า โรงเรียนให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 ส่วนผลการประเมินน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและคณะครูสามารถ

แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 4.23 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.49

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลองค์กรด้านความพึงพอใจต่อองค์กร

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
			เบี่ยงเบน	ความหมาย
			มาตรฐาน	
1	โรงเรียนมีกิจกรรมให้บริการชุมชนหรือร่วมกิจกรรมของชุมชนเสมอ	4.37	0.44	มาก
2	ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือโรงเรียนเป็นอย่างดี	4.36	0.44	มาก
3	ชุมชน และ ผู้ปกครอง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียน	4.34	0.46	มาก
4	โรงเรียนมีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรเป็นประจำ	3.33	0.76	ปานกลาง
5	โรงเรียนมีระบบที่ดีการสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญของครูในโรงเรียน	4.06	0.53	มาก
6	ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้บอกให้ผู้อื่นทราบชื่อโรงเรียนที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่	4.47	0.52	มาก
7	หน่วยงานภายนอก หรือโรงเรียนในระดับเดียวกัน ต่างให้การยอมรับผลการดำเนินงานของโรงเรียน	4.45	0.50	มาก
8	ภาพพจน์ของโรงเรียนเมื่อปรากฏสู่สาธารณะ เป็นไปในแนวทางที่ดี	4.49	0.45	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพองค์กร ด้านความพึงพอใจต่อองค์กร อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นชื่อโรงเรียนมีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรเป็นประจำ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.33-4.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.44-0.76 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายชื่อแล้วพบว่า ภาพพจน์ของโรงเรียนเมื่อปรากฏสู่สาธารณะเป็นไปในแนวทางที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ โรงเรียนมีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรเป็นประจำ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การ
วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ซึ่งใช้สัญลักษณ์ ดังต่อไปนี้

PERSON	หมายถึง	ระดับบุคคล
DELVEL	หมายถึง	การพัฒนาตน
MOTIVA	หมายถึง	แรงจูงใจในการทำงาน
JOBCON	หมายถึง	การมุ่งมั่นผลงาน
GROUP	หมายถึง	ระดับกลุ่ม
TEAM	หมายถึง	การทำงานเป็นทีม
COMMU	หมายถึง	การสื่อสาร
DECISIO	หมายถึง	การตัดสินใจ
LEAD	หมายถึง	ภาวะผู้นำ
ORG	หมายถึง	ระดับองค์การ
RESOUR	หมายถึง	ทรัพยากรและเทคโนโลยี
POLICY	หมายถึง	นโยบายและการปฏิบัติ
DECEN	หมายถึง	การกระจายอำนาจ
CULTURE	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การ
AFFAIR	หมายถึง	ความสัมพันธ์กับชุมชน
CLIMATE	หมายถึง	บรรยากาศองค์การ
REWARD	หมายถึง	รางวัลและการตอบแทน
STRUTURE	หมายถึง	โครงสร้างองค์การ
EFFECTIVE	หมายถึง	ประสิทธิผลองค์การ
PRODUCT	หมายถึง	ความสามารถในการผลิต
EFFICIEN	หมายถึง	ความมีประสิทธิภาพ
STABLE	หมายถึง	การรักษาสภาพองค์การ
SATIFACT	หมายถึง	ความพึงพอใจต่อองค์การ
ORGEFF	หมายถึง	ประสิทธิผลองค์การ
B	หมายถึง	ประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอย

Beta	หมายถึง	ประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
R	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R Square	หมายถึง	ประสิทธิภาพการทำงาน
S.E.	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การกับ
ประสิทธิผลองค์การ

ตัวแปร	DELVEL	MOTIVA	JOBCON	PERSON	TEAM	COMMU
DELVEL	1.000					
MOTIVA	0.622**	1.000				
JOBCON	0.657**	0.624**	1.000			
PERSON	0.863**	0.862**	0.883**	1.000		
TEAM	0.525**	0.672**	0.559**	0.675**	1.000	
COMMU	0.493**	0.585**	0.508**	0.609**	0.769**	1.000
DECISIO	0.475**	0.571**	0.441**	0.569**	0.757**	0.802**
LEAD	0.465**	0.622**	0.503**	0.611**	0.768**	0.727**
GROUP	0.535**	0.676**	0.554**	0.677**	0.903**	0.886**
RESOUR	0.460**	0.590**	0.507**	0.599**	0.652**	0.672**
POLICY	0.471**	0.583**	0.438**	0.571**	0.653**	0.683**
DECEN	0.447**	0.618**	0.473**	0.591**	0.687**	0.689**
CULTURE	0.527**	0.647**	0.526**	0.652**	0.767**	0.805**
AFFAIR	0.458**	0.655**	0.501**	0.620**	0.757**	0.744**
CLIMATE	0.456**	0.639**	0.502**	0.614**	0.762**	0.733**
REWARD	0.434**	0.600**	0.479**	0.582**	0.691**	0.653**
STRUTURE	0.467**	0.555**	0.433**	0.557**	0.683**	0.687**
ORG.	0.517**	0.677**	0.535**	0.664**	0.782**	0.785**
PRODUCT	0.414**	0.555**	0.454**	0.547**	0.615**	0.625**
EFFICIEN	0.351**	0.507**	0.364**	0.470**	0.536**	0.570**
STABLE	0.476**	0.568**	0.490**	0.589**	0.631**	0.652**
SATIFACT	0.389**	0.555**	0.401**	0.516**	0.587**	0.598**
ORGEFF	0.456**	0.603**	0.478**	0.590**	0.657**	0.676**

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การกับ
ประสิทธิผลองค์การ (ต่อ)

ตัวแปร	DECISIO	LEAD	GROUP	RESOUR	POLICY	DECEN
DELVEL						
MOTIVA						
JOBCON						
PERSON						
TEAM						
COMMU						
DECISIO	1.000					
LEAD	0.817**	1.000				
GROUP	0.918**	0.931**	1.000			
RESOUR	0.742**	0.753**	0.778**	1.000		
POLICY	0.783**	0.710**	0.774**	0.753**	1.000	
DECEN	0.764**	0.814**	0.819**	0.729**	0.723**	1.000
CULTURE	0.812**	0.798**	0.871**	0.769**	0.785**	0.818**
AFFAIR	0.790**	0.776**	0.842**	0.784**	0.772**	0.796**
CLIMATE	0.776**	0.782**	0.839**	0.747**	0.731**	0.784**
REWARD	0.715**	0.733**	0.770**	0.707**	0.706**	0.732**
STRUTURE	0.778**	0.755**	0.799**	0.743**	0.748**	0.784**
ORG.	0.855**	0.849**	0.900**	0.869**	0.864**	0.883**
PRODUCT	0.661**	0.656**	0.699**	0.702**	0.656**	0.629**
EFFICIEN	0.579**	0.586**	0.624**	0.657**	0.630**	0.577**
STABLE	0.713**	0.706**	0.743**	0.700**	0.756**	0.718**
SATIFACT	0.653**	0.651**	0.685**	0.641**	0.646**	0.668**
ORGEFF	0.456**	0.603**	0.478**	0.590**	0.657**	0.676**

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การกับ
ประสิทธิผลองค์การ (ต่อ)

ตัวแปร	CULTURE	AFFAIR	CLIMATE	REWARD	STRUTURE	ORG
DELVEL						
MOTIVA						
JOBCON						
PERSON						
TEAM						
COMMU						
DECISIO						
LEAD						
GROUP						
RESOUR						
POLICY						
DECEN						
CULTURE	1.000					
AFFAIR	0.836**	1.000				
CLIMATE	0.807**	0.948**	1.000			
REWARD	0.737**	0.817**	0.812**	1.000		
STRUTURE	0.839**	0.796**	0.782**	0.782**	1.000	
ORG	0.917**	0.936**	0.905**	0.886**	0.910**	1.000
PRODUCT	0.668**	0.765**	0.719**	0.679**	0.695**	0.770**
EFFICIEN	0.650**	0.637**	0.615**	0.557**	0.639**	0.691**
STABLE	0.763**	0.748**	0.737**	0.691**	0.791**	0.822**
SATIFACT	0.697**	0.759**	0.725**	0.667**	0.692**	0.765**
ORGEFF	0.767**	0.806**	0.775**	0.721**	0.781**	0.844**

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การกับ
ประสิทธิผลองค์การ (ต่อ)

ตัวแปร	PRODUCT	EFFICIEN	STABLE	SATIFACT	ORGEFF
DELVEL					
MOTIVA					
JOBCON					
PERSON					
TEAM					
COMMU					
DECISIO					
LEAD					
GROUP					
RESOUR					
POLICY					
DECEN					
CULTURE					
AFFAIR					
CLIMATE					
REWARD					
STRUTURE					
ORG					
PRODUCT	1.000				
EFFICIEN	0.705**	1.000			
STABLE	0.787**	0.776**	1.000		
SATIFACT	0.811**	0.699**	0.815**	1.000	
ORGEFF	0.833**	0.920**	0.852**	0.937**	0.916**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.590 - 0.844 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยระดับบุคคล

ปัจจัยระดับบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.590

เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.603) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นผลงาน (0.478) และ การพัฒนาตน (0.456) ตามลำดับ

ปัจจัยระดับกลุ่ม

ปัจจัยระดับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.762

เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า การตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.724) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ (0.787) การสื่อสาร (0.676) และการทำงานเป็นทีม (0.657) ตามลำดับ

ปัจจัยระดับองค์กร

ปัจจัยระดับองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.844

เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์กับชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด (0.806) รองลงมาคือ โครงสร้างองค์กร (0.781) บรรยากาศองค์กร (0.775) วัฒนธรรมองค์กร (0.767) ทรัพยากรและเทคโนโลยี กับ นโยบายและการปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน(0.744) รางวัลและการตอบแทน (0.721) และการกระจายอำนาจ(0.718) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับบุคคลที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
แรงจูงใจในการทำงาน	0.515	0.060	0.499	8.573**	0.000
การมุ่งเน้นผลงาน	0.163	0.057	0.167	2.861**	0.005
ค่าคงที่	1.373	0.215		6.400**	0.000
R	0.617				
R Square	0.381				
Adjusted R Square	0.377				
F	91.934**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.617 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพผลองค์กรได้ร้อยละ 38.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กร ในระดับบุคคล เรียงตามลำดับดังนี้ 1) แรงจูงใจในการทำงาน และ 2) การมุ่งเน้นผลงาน

สามารถเขียนสมการทำนายประสิทธิภาพผลองค์กรได้ ดังนี้

ความมีประสิทธิภาพผลองค์กร = 1.373 + 0.515 แรงจูงใจในการทำงาน + 0.163 การมุ่งเน้นผลงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับบุคคลที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลงักการของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความสามารถในการผลิต

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
แรงจูงใจในการทำงาน	0.495	0.068	0.444	7.320**	0.000
การมุ่งมั่นผลงาน	0.187	0.064	0.177	2.914**	0.004
ค่าคงที่	1.221	0.242		5.052**	0.000
R	0.572				
R Square	0.327				
Adjusted R Square	0.322				
F	72.618**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลงักการของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านความสามารถในการผลิต โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.572 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลงักการในด้านความสามารถในการผลิต ได้ร้อยละ 32.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับบุคคลที่สามารถทำนายประสิทธิผลงักการ ในด้านความสามารถในการผลิตเรียงตามลำดับดังนี้ 1) แรงจูงใจในการทำงาน และ 2) การมุ่งมั่นผลงาน

สามารถเขียนสมการทำนายประสิทธิผลงักการในด้านความสามารถในการผลิตได้ ดังนี้
 ความสามารถในการผลิต = 1.221 + 0.495 แรงจูงใจในการทำงาน + 0.187 การมุ่งมั่นผลงาน

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับบุคคลที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความมีประสิทธิภาพ

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
แรงจูงใจในการทำงาน	0.583	0.057	0.507	10.193**	0.000
ค่าคงที่	1.856	0.245		7.583**	0.000
R	0.507				
R Square	0.257				
Adjusted R Square	0.255				
F	103.904**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านความมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.507 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความมีประสิทธิภาพ ได้ร้อยละ 25.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับบุคคล ที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กร ในด้านความมีประสิทธิภาพ คือ แรงจูงใจในการทำงาน

สามารถเขียนสมการทำนายประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความมีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้
 ความมีประสิทธิภาพ = 1.856 + 0.543 แรงจูงใจในการทำงาน

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับบุคคลที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรักษาสภาพองค์กร

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
แรงจูงใจในการทำงาน	0.494	0.068	0.431	7.233**	0.000
การมุ่งเน้นผลงาน	0.241	0.065	0.221	3.711**	0.000
ค่าคงที่	1.229	0.244		5.034**	0.000
R	0.594				
R Square	0.353				
Adjusted R Square	0.349				
F	81.527**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านการรักษาสภาพองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.594 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์กรในด้านการรักษาสภาพองค์กร ได้ร้อยละ 35.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับบุคคล ที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร ในด้านการรักษาสภาพองค์กร เรียงตามลำดับดังนี้ 1) แรงจูงใจในการทำงาน และ 2) การมุ่งเน้นผลงาน

สามารถเขียนสมการทำนายประสิทธิผลองค์กรในด้านการรักษาสภาพองค์กร ได้ดังนี้
 การรักษาสภาพองค์กร = 1.229 + 0.494 แรงจูงใจในการทำงาน + 0.241 การมุ่งเน้นผลงาน

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับบุคคลที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
แรงจูงใจในการทำงาน	0.619	0.054	0.555	11.541**	0.000
ค่าคงที่	1.589	0.230		6.914	0.000
R	0.555				
R Square	0.307				
Adjusted R Square	0.305				
F	133.205**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 23 พบว่า ปัจจัยระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.555 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์กรในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร ได้ร้อยละ 30.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับบุคคลที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร ในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร คือ 1) แรงจูงใจในการทำงาน

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิผลองค์กรในด้านความพึงพอใจ ได้ดังนี้
 ความพึงพอใจ = 1.589 + 0.619 แรงจูงใจในการทำงาน

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับกลุ่มที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
การตัดสินใจ	0.232	0.061	0.288	3.795**	0.000
ภาวะผู้นำ	0.269	0.053	0.335	5.069**	0.000
การสื่อสาร	0.187	0.059	0.201	3.152**	0.002
ค่าคงที่	1.374	0.148		9.261**	0.000
R	0.765				
R Square	0.585				
Adjusted R Square	0.581				
F	140.146**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัจจัยระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปัจจัยในระดับกลุ่ม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.765 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพผลองค์กรได้ร้อยละ 58.50 มีตัวแปรในระดับกลุ่ม ที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลองค์กรจากปัจจัยระดับกลุ่ม ได้ดังนี้

ความมีประสิทธิภาพผลองค์กร = $1.374 + 0.232$ การตัดสินใจ + 0.269 ภาวะผู้นำ + 0.187 การสื่อสาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับกลุ่มที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความสามารถในการผลิต

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
การตัดสินใจ	0.234	0.074	0.269	3.176**	0.002
ภาวะผู้นำ	0.236	0.064	0.272	3.695**	0.000
การสื่อสาร	0.213	0.071	0.212	2.979**	0.003
ค่าคงที่	1.265	0.178		7.087**	0.000
R	0.697				
R Square	0.486				
Adjusted R Square	0.481				
F	93.802**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 25 พบว่า ปัจจัยระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความสามารถในการผลิต มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.697 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กร ในด้านความสามารถในการผลิต ได้ร้อยละ 48.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับกลุ่มที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิผลองค์กรในด้านความสามารถในการผลิต ได้ดังนี้

ความสามารถในการผลิต = 1.265 + 0.234 การตัดสินใจ + 0.236 ภาวะผู้นำ + 0.213 การสื่อสาร

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับกลุ่มที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความมีประสิทธิภาพ

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ภาวะผู้นำ	0.326	0.059	0.364	5.527**	0.000
การสื่อสาร	0.315	0.068	0.305	4.623**	0.000
ค่าคงที่	1.651	0.200		8.248**	0.000
R	0.622				
R Square	0.387				
Adjusted R Square	0.383				
F	94.448**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 26 พบว่า ปัจจัยระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความมีประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.622 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กร ในด้านความมีประสิทธิภาพ ได้ร้อยละ 38.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับกลุ่มที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร ในด้านความมีประสิทธิภาพ เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ และ 2) การสื่อสาร

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพในด้านความมีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้

$$\text{ความมีประสิทธิภาพ} = 1.651 + 0.326 \text{ ภาวะผู้นำ} + 0.315 \text{ การสื่อสาร}$$

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับกลุ่มที่มีผลต่อความมีประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรักษาสภาพองค์กร

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
การตัดสินใจ	0.280	0.070	0.312	4.004**	0.000
ภาวะผู้นำ	0.302	0.061	0.338	4.980**	0.000
การสื่อสาร	0.161	0.068	0.155	2.373**	0.000
ค่าคงที่	1.235	0.169		7.284**	0.000
R	0.750				
R Square	0.563				
Adjusted R Square	0.559				
F	127.940**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัจจัยระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรักษาสภาพองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.750 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กร ในด้านความมีประสิทธิภาพ ได้ร้อยละ 56.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับกลุ่มที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร ในด้านการรักษาสภาพองค์กร เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิผลองค์กรในด้านการรักษาสภาพองค์กร ได้ดังนี้

การรักษาสภาพองค์กร = 1.235 + 0.280 การตัดสินใจ + 0.302 ภาวะผู้นำ + 0.161 การสื่อสาร

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับกลุ่มที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
การตัดสินใจ	0.241	0.074	0.276	3.233**	0.001
ภาวะผู้นำ	0.279	0.065	0.321	4.311**	0.000
การสื่อสาร	0.144	0.072	0.143	1.996*	0.047
ค่าคงที่	1.465	0.181		8.106**	0.000
R	0.689				
R Square	0.475				
Adjusted R Square	0.470				
F	89.912**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 พบว่า ปัจจัยระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.689 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพผลองค์กร ในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร ได้ร้อยละ 47.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับกลุ่มที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กร ในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร เรียงตามลำดับดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความพึงพอใจต่อองค์กร ได้ดังนี้

$$\text{ความพึงพอใจต่อองค์กร} = 1.465 + 0.241 \text{ การตัดสินใจ} + 0.279 \text{ ภาวะผู้นำ} + 0.144$$

การสื่อสาร

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ความสัมพันธ์กับชุมชน	0.311	0.053	0.351	5.882**	0.000
โครงสร้างองค์กร	0.226	0.045	0.276	5.017**	0.000
นโยบายและการปฏิบัติ	0.139	0.048	0.156	2.921**	0.004
ทรัพยากรและเทคโนโลยี	0.122	0.045	0.146	2.700**	0.007
ค่าคงที่	0.910	0.122		7.430**	0.000
R	0.851				
R Square	0.724				
Adjusted R Square	0.721				
F	195.042**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 29 พบว่าปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปัจจัยในระดับองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.851 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพผลองค์กรได้ร้อยละ 72.40 มีตัวแปรระดับองค์การที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ความสัมพันธ์กับชุมชน 2) โครงสร้างองค์กร 3) นโยบายและการปฏิบัติ และ 4) ทรัพยากรและเทคโนโลยี

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลองค์กรจากปัจจัยระดับองค์การ ได้ดังนี้
 ความมีประสิทธิภาพผลองค์กร = 0.910 + 0.311 ความสัมพันธ์กับชุมชน + 0.266
 โครงสร้างองค์กร + 0.139 นโยบายและการปฏิบัติ + 0.122 ทรัพยากรและเทคโนโลยี

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความสามารถในการผลิต

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ความสัมพันธ์กับชุมชน	0.444	0.064	0.464	6.937**	0.000
ทรัพยากรและเทคโนโลยี	0.194	0.055	0.215	3.553**	0.000
โครงสร้างองค์การ	0.147	0.055	0.165	2.663**	0.008
ค่าคงที่	0.845	0.148		5.699**	0.000
R	0.788				
R Square	0.621				
Adjusted R Square	0.617				
F	162.803**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 30 พบว่า ปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความสามารถในการผลิต มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.788 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพผลองค์กร ในด้านความสามารถในการผลิต ได้ร้อยละ 62.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับองค์การที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความสามารถในการผลิต เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ความสัมพันธ์กับชุมชน 2) ทรัพยากรและเทคโนโลยี และ 3) โครงสร้างองค์การ

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความสามารถในการผลิต ได้ดังนี้

ความสามารถในการผลิต = $0.845 + 0.444$ ความสัมพันธ์กับชุมชน + 0.194 ทรัพยากรและเทคโนโลยี + 0.147 โครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความมีประสิทธิภาพ

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ทรัพยากรและเทคโนโลยี	0.263	0.066	0.282	4.002**	0.000
วัฒนธรรมองค์กร	0.155	0.084	0.160	1.847*	0.046
นโยบายและการปฏิบัติ	0.160	0.072	0.162	2.230*	0.027
โครงสร้างองค์กร	0.159	0.073	0.175	2.192**	0.008
ค่าคงที่	1.270	0.182		6.969**	0.000
R	0.709				
R Square	0.503				
Adjusted R Square	0.496				
F	75.036**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 31 พบว่า ปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความมีประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.709 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพผลองค์กร ในด้านความมีประสิทธิภาพ ได้ร้อยละ 50.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับองค์การที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความมีประสิทธิภาพ เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ทรัพยากรและเทคโนโลยี 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) นโยบายและการปฏิบัติ และ 4) โครงสร้างองค์กร

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความมีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้

ความมีประสิทธิภาพ = 1.270 + 0.263 ทรัพยากรและเทคโนโลยี + 0.155 วัฒนธรรมองค์กร + 0.160 นโยบายและการปฏิบัติ + 0.159 โครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรักษาสภาพองค์กร

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
โครงสร้างองค์กร	0.375	0.051	0.411	7.338**	0.000
นโยบายและการปฏิบัติ	0.307	0.051	0.310	6.065**	0.000
บรรยากาศองค์กร	0.176	0.057	0.189	3.463**	0.001
ค่าคงที่	0.728	0.140		5.186**	0.000
R	0.836				
R Square	0.699				
Adjusted R Square	0.696				
F	230.815**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 32 พบว่า ปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการรักษาสภาพองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.836 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพผลองค์กร ในด้านการรักษาสภาพองค์กร ได้ร้อยละ 69.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับองค์การที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านการรักษาสภาพองค์กร เรียงตามลำดับดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร 2) นโยบายและการปฏิบัติ และ 3) บรรยากาศองค์กร

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลองค์กรในด้านความมีประสิทธิภาพผลองค์กร ได้ดังนี้

การรักษาสภาพองค์กร = $0.728 + 0.375$ โครงสร้างองค์กร + 0.307 นโยบายและการปฏิบัติ + 0.176 บรรยากาศองค์กร

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลงองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความพึงพอใจต่อองค์การ

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ความสัมพันธ์กับชุมชน	0.547	0.058	0.570	9.397**	0.000
โครงสร้างองค์การ	0.211	0.073	0.175	2.192**	0.000
ค่าคงที่	1.070	0.151		7.093**	0.000
R	0.773				
R Square	0.597				
Adjusted R Square	0.595				
F	221.714**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 33 พบว่า ปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลงองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความพึงพอใจต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.773 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพผลงองค์กรในด้านความพึงพอใจต่อองค์การ ได้ร้อยละ 59.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีตัวแปรในระดับองค์การที่สามารถทำนายประสิทธิภาพผลงองค์กรในด้านความพึงพอใจต่อองค์การ เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ความสัมพันธ์กับชุมชน และ 2) โครงสร้างองค์การ

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลงองค์กรในด้านความพึงพอใจต่อองค์การ ได้ดังนี้

$$\text{ความพึงพอใจต่อองค์การ} = 1.070 + 0.547 \text{ ความสัมพันธ์กับชุมชน} + 0.211$$

โครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม

ตัวแปรตามลำดับที่เข้าสมการ	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ปัจจัยระดับองค์การ	0.765	0.028	0.844	27.285**	0.000
ค่าคงที่	1.059	0.117		9.035**	0.000
R	0.844				
R Square	0.713				
Adjusted R Square	0.712				
F	744.454**				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 34 พบว่า ปัจจัยระดับองค์การส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.844 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพผลองค์กรในภาพรวม ได้ร้อยละ 71.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สามารถเขียนสมการทำนายความมีประสิทธิภาพผลองค์กร ได้ดังนี้

ความมีประสิทธิภาพผลองค์กร = 1.059 + 0.765 ปัจจัยระดับองค์การ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 597 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงและเป็นประโยชน์มากที่สุด ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จากการเปิดตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ Taro Yamane (1967: 886-887) จากจำนวนประชากร 597 โรงเรียน ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 5 % จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมประมาณ 286 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลมากพอ ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 400 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลมีทั้งสิ้น 800 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ใช้เครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้

2. แบบสอบถามเพื่อวัดระดับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมตัวแปรสาเหตุทุกตัวที่นำมาศึกษา

3. แบบวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การของสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในประเด็นความสามารถในการผลิตความมีประสิทธิภาพ การรักษาสภาพองค์การ และความพึงพอใจต่อองค์การ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการวัดระดับปัจจัยสาเหตุ และเครื่องมือวัดระดับความมีประสิทธิภาพตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในขั้นตอนที่ 2 ภายใต้การให้คำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ดูแลวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของข้อคำถาม โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Concurrence: IOC) ในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม ประสิทธิภาพองค์การ และตัวแปรสาเหตุ วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ของข้อคำถามกับตัวชี้วัดพิจารณาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของปัจจัยระดับสาเหตุ และระดับความมีประสิทธิภาพ อยู่ระหว่าง 0.50 - 1.00 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำมาปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือต่อไป

3. นำผลการวิเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 15 โรงเรียน มีผู้ตอบแบบสอบถาม 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามระดับปัจจัยและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.99 และแบบวัดประสิทธิผลองค์การมีค่าเชื่อมั่น 0.97 ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยงและความเชื่อมั่น เป็นมาตรฐาน

4. นำผลที่ได้จากการไปทดลองใช้มาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งเพื่อให้ได้เครื่องมือที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรงที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยทำหนังสือขอความร่วมมือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แล้วจึงจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และขอความอนุเคราะห์ในการขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกันภายในเวลาที่กำหนด และเมื่อพ้นจากระยะเวลาที่กำหนดผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อเพื่อขอแบบสอบถามคืน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 400 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 319 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 79.75 แบบสอบถามที่รับกลับคืนมาได้ถูกตรวจสอบความสมบูรณ์ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 302 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 75.50 เพื่อจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window โดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

สรุปผลการวิจัย

เพื่อเป็นการตอบคำถามของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยขอสรุป ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพผลองค์กรอยู่ในระดับใด 2) ประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด และ 3) ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงขอสรุปผลการวิจัยไว้ดังนี้

1. ระดับปัจจัยของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์ระดับปัจจัยของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ พบว่า ในระดับบุคคลทุกตัวแปร มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวแปรการพัฒนาตนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ แรงจูงใจในการทำงาน และการมุ่งเน้นผลงานตามลำดับ ในระดับกลุ่ม ทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก ตัวแปรด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการตัดสินใจตามลำดับ และในระดับองค์กร ทุกตัวแปรในระดับองค์การมีระดับการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับมาก โดยมีตัวแปรด้านนโยบายและการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์กับชุมชน และบรรยากาศองค์กรตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้านแล้วพบว่าในด้านความมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการรักษาสภาพองค์กร ด้านความพึงพอใจต่อองค์กร และด้านความสามารถในการผลิต มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับรองลงไปตามลำดับ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละด้านสรุปได้ว่า

2.1 ความสามารถในการผลิต

จากการวิเคราะห์ความสามารถของโรงเรียนในด้านความสามารถในการผลิต สรุปได้ว่า ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อความมีระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน รวมถึงนักเรียนรู้จักการพัฒนาตนเอง มีเจตคติในการเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนได้ให้การช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน ผ่านการระดมทรัพยากรทำให้โรงเรียนมีทรัพยากรใช้อย่างพอเพียง จำนวนนักเรียนที่ผ่านการประเมินช่วงชั้นและศึกษาต่อค่อนข้างสูง ครูและผู้บริหารมีการปรับปรุงการบริหารและการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.2 ความมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ พบว่า ครูได้รับมอบหมายให้สอนตรงตามวุฒิการศึกษาและความถนัด โดยครูส่วนมากมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมีการนำคอมพิวเตอร์ นวัตกรรม และสื่อต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนและจำนวนชั่วโมงสอนที่เหมาะสม มีโรงเรียนอื่น ๆ มาเยี่ยมชม ศึกษาดูงานสม่ำเสมอและโรงเรียนมีระบบการบริหารงบประมาณ สิ้นทรัพย์ รวมถึงรายได้ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การรักษาสภาพองค์กร

จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากจะให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างขององค์กร โดยมอบหมายงานรับผิดชอบให้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการบริหารงานที่คล่องตัว โดยมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติมากที่สุด เมื่อมีปัญหาจะเร่งรีบแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน โรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอก โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

2.4 ความพึงพอใจต่อองค์การ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในด้านความพึงพอใจ ต่อองค์การพบว่าโรงเรียนกับชุมชนมีกิจกรรมร่วมกันเสมอและชุมชนให้ความร่วมมือและพึงพอใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจดี มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนน้อย รวมถึงมีความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน และภาพพจน์ของโรงเรียนต่อภายนอกเป็นไปในแนวทางที่ดี

3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนในที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ระดับบุคคล

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยแยกพิจารณาในระดับบุคคล สรุปได้ว่า มีตัวแปรจำนวน 2 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.167 และตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 38.10 โดยตัวแปรที่สามารถอธิบายประสิทธิภาพขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1) แรงจูงใจในการทำงาน และ 2) การมุ่งเน้นผลงาน

3.2 ระดับกลุ่ม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยระดับกลุ่มที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่ามีตัวแปร 3 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.765 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 58.50 โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถทำนายประสิทธิภาพขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร

3.3 ระดับองค์การ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยระดับกลุ่มที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่ามีตัวแปร 4 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.851 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 72.40 โดยมีตัวแปร 4 ตัว ที่สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญคือ 1) ความสัมพันธ์กับชุมชน 2) โครงสร้างองค์การ 3) นโยบายและการปฏิบัติ และ 4) ทรัพยากรและเทคโนโลยี

3.4 ประสิทธิภาพองค์การในภาพรวม

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ว่า ปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.844 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 71.30

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นสำคัญจากการวิจัยที่สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพองค์การ

จากการวิจัย ระบุว่า ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยในด้านความมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือด้านการรักษาสภาพองค์การ ความพึงพอใจต่อองค์การ และความสามารถในการผลิต เป็นลำดับ ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ความมีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า โรงเรียนจะมีวิธีการดำเนินการให้ครูสอนตรงกับวุฒิทางการศึกษาที่จบมาให้มากที่สุด และพิจารณาตามความถนัด ความสนใจเป็นประเด็นรองลงมา โดยในแนวปฏิบัติโรงเรียนจะมีการสำรวจข้อมูลบุคลากรถึงความรู้ความชำนาญและระดับชั้นวิชาที่จะสอน แล้วพิจารณาในรูปคณะกรรมการ จัดครูทำการสอนและปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดึงศักยภาพบุคลากรมาใช้ให้มากที่สุดตามหลักการ ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job)

และจากการพิจารณาระหว่างปริมาณงานต่อทรัพยากรที่ทางโรงเรียนจัดหาและใช้ไป ตามคำกล่าวของ Lunenberg และ Ornstein (2004: 38-39) ที่ว่าโรงเรียนต้องหาและใช้ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มาเปลี่ยนสภาพจากกิจกรรมการบริหารให้เป็นผลผลิตและผลสำเร็จขององค์การ ทำให้การระดมทรัพยากรเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทุกโรงเรียนต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะสถานศึกษาประเภทที่ 1

จะใช้วิธีการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างกว้างขวางตามแนวทางที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดและตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550

ประกอบกับในปัจจุบัน โรงเรียนส่วนใหญ่เน้นการนำระบบเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และนวัตกรรมที่ทันสมัยนำมาใช้ในการบริหารงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สอดคล้องกับคำกล่าวของพวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2545: 35) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะสามารถ ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายได้นั้นการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีในกระบวนการบริหารองค์การ มีความสำคัญที่จะช่วยให้้องค์การบรรลุความมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ใน องค์การย่อมส่งผลต่อผลผลิตและวิธีการทำงาน ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และ ประการสุดท้ายที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานคือ ในปัจจุบันเป็นระบบของการ ตรวจสอบ ถ่วงดุล ทำให้กระบวนการบริหารงบประมาณของโรงเรียนต้องมีการปรับปรุงให้เป็น มาตรฐาน โดยผ่านคณะกรรมการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น มีระบบตรวจสอบภายในของทั้งโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษามีการนิเทศและให้ความช่วยเหลือ มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเพื่อต้องการช่วยเหลือและให้ความรู้แก่โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอทำให้ไม่เกิด ข้อผิดพลาดในการบริหาร และโรงเรียนจะได้ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 การรักษาสภาพองค์การ

จากการวิจัยพบว่าการรักษาสภาพองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าองค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต ประกอบด้วย โครงสร้างหลาย ๆ ส่วนที่มีความสำคัญและทำงานอย่างสัมพันธ์กันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การที่ทำให้โรงเรียน ดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่องจำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องรู้และมีหน้าที่ที่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้โรงเรียน จึงได้ให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างองค์การและมอบหมายงานและมอบภาระงานให้ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยโรงเรียนมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติให้มากที่สุดเพื่อให้ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รวดเร็ว สอดคล้องกับเสนาะ ดิยาว (2534: 141) ซึ่งได้สรุปข้อ ค้นพบจากงานวิจัยว่า การมอบหมายหน้าที่งานและความรับผิดชอบเป็นกระบวนการที่มีความ สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับข้อค้นพบของสุทธิพงษ์ ยงค์มด (2543: 258) ที่พบว่าการบริหารงานจะให้ความสำคัญกับความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา (chain of command) และเมื่อมีความชัดเจนของเนื้องานในทุกฝ่ายแล้วจะไม่เป็นอุปสรรคใหญ่ใน การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ และปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการออกคำสั่งในเกือบทุก เรื่อง เพื่อสร้างความชัดเจนในงานและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้การควบคุมติดตามงานเป็นไป

ได้อย่างมีระบบ ถูกต้อง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน หรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในโรงเรียนก็สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างทันที ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากความชัดเจนในการแบ่งงาน และปัจจุบันโรงเรียนบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคล เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว โดย Mortimore (1993: 11) และคณะ ได้กล่าวถึงระดับการมีส่วนร่วมของครูที่แตกต่างกันในความรับผิดชอบ โดยให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานและที่สำคัญการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร วางแผนการสอน และการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สร้างประสิทธิภาพการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับวัฒนา ล่วงลือ (2538: 251) พบว่าการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสัมพันธ์ในหมู่คณะกรรมกร และการให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลเพราะทำให้เกิดความเข้าใจและการตัดสินใจที่ถูกต้อง ซึ่งในปัจจุบันสถานศึกษาประเภทที่ 1 นี้ จะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้คัดสรรมาแล้วจำนวน 15 คน โดยตามหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดจะเป็นผู้มีส่วนในการร่วมกันพัฒนาโรงเรียน โดยผ่านการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงการสนับสนุน ส่งเสริมในกิจกรรมโรงเรียนให้มีการพัฒนายิ่งขึ้นไป

และจากการที่โรงเรียนต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้โรงเรียนต้องมีการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะถ้าโรงเรียนไม่มีการปรับตัวหรือมีลักษณะที่ยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแล้ว โรงเรียนจะประสบปัญหาในการดำเนินงานอย่างแน่นอน

ซึ่ง Hoy และ Furguson (1985: 131) กล่าวว่าโรงเรียนต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอก และสอดคล้องกับ Parsons (1960) ที่กล่าวว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ เช่นเดียวกับ Drucker (1988) เสนอว่าโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรง การจัดการบริหารต้องมีความยืดหยุ่น โปร่งใส จึงต้องมีทีมงานที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1990: 300) ที่เสนอให้มีกรรมการเฉพาะกิจในการทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว

ปัจจุบันทุกโรงเรียนจะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์มีทางโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยกันกำหนด ทำให้โรงเรียนต้องมีแผนพัฒนาซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและต้องนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล และเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาต้องรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้นสังกัดทราบ ทำให้การดำเนินการของโรงเรียนมีแนวทางและได้ปฏิบัติจริง และในระหว่างดำเนินการจะมีระบบการนิเทศภายใน การตรวจสอบและติดตามงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและปรับเปลี่ยนแผนงาน โครงการ ให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของบริบทภายนอก จะทำให้การดำเนินงานตามแผนงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการดำเนินการดังกล่าวมีสัมฤทธิ์ผล

เกิดขึ้น เนื่องจากโรงเรียนบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน การดำเนินงานใด ๆ ที่ทุกฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่แรก จะทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันและจําพาองค์การไปสู่จุดหมายเดียวกัน

1.3 ความพึงพอใจต่อองค์การ

จากการวิจัยพบว่าชุมชน และผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อองค์การในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า โรงเรียน ชุมชนและผู้ปกครองให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยผ่านกิจกรรมที่มีการจัดขึ้น ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาเสมอ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น ได้รับการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับมากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Wohlstetter, 1995: 1; Cheng, 1996: 44)

และเมื่อโรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากเท่าไร การทุ่มเท ความรู้สึกเป็นเจ้าของ จะทุ่มเทช่วยเหลือโรงเรียนมากขึ้นตามไปด้วย (Burke, 1992: 39) ประกอบกับเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในทุกด้าน ทำให้มีการโยกย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรน้อยมาก ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดีทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากโรงเรียนประเภทที่ 1 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป บุคลากรมีจำนวนมากพอสมควร และเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตั้งแต่ระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน และเป็นโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนเป็นส่วนมา การคมนาคมสะดวกสบาย ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของบุคลากรน้อย ประกอบกับโรงเรียนมีระบบการทำงานที่ดี และโรงเรียนมีภาพพจน์ ชื่อเสียงที่สั่งสมมาตั้งแต่ในอดีต ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและมีความพึงพอใจเมื่อได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นๆ ซึ่งโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในระดับสูงเหล่านี้ Levy and Williams (1998) ได้ศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การมีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งทั้งสองตัวแปรจะเป็นแรงกระตุ้นทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy และ Miskel (2001: 30) ที่กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน ระดับการขาดงาน อัตราการลาออก เป็นตัวบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติงานได้

1.4 ความสามารถในการผลิต

จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีความสามารถในการผลิตอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อผลการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินของ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้ประเมินโรงเรียนเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ในระดับดีทุกมาตรฐาน และเป็นโรงเรียนที่ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียน ซึ่งเหตุผลที่สำคัญที่สุด คือความสามารถของโรงเรียนที่จะพัฒนาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น (Reid and Other, 1989: 155) และสอดคล้องกับ Newmann and Wehlage (1995: 135) ที่พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งไปที่การสอนตามสภาพจริงของนักเรียน ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงเป็นโรงเรียนที่มีความสามารถในการผลิตในระดับมาก ผู้ปกครองให้ความสนใจจึงสามารถระดมทรัพยากรเข้ามาในระบบได้มากกว่าโรงเรียนปกติ จึงทำให้เกิดการพัฒนาเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ ล้วนมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับวัสดุ สื่อการสอน โดยไชยยศ เรืองสุวรรณ (2526: 139) กล่าวว่า สื่อต่างๆ จะเพิ่มพูนประสบการณ์ของผู้เรียน ได้รับความสนใจ ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะได้มากกว่าปกติ

และจากข้อค้นพบที่ว่า โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของครู เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมนั้น สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการให้โรงเรียนประเภทที่ 1 เป็นโรงเรียนที่สามารถบริหารในนามนิติบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องทราบและวางแผนเพื่อให้ได้แนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปยังทิศทางที่ถูกต้อง

ซึ่งหลังจากปฏิรูปการศึกษา พุทธศักราช 2542 เป็นต้นมา โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องการบริหาร โดยยึดหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนมากขึ้น ทั้งด้านงานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ปัจจัยระดับบุคคล

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปัจจัยระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.617 สามารถอธิบายความแปรปรวน

ของประสิทธิผลองค์กร ได้ร้อยละ 38.10 มีตัวแปรในระดับบุคคล ที่สามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

2.1.1 แรงจูงใจในการทำงาน

จากการวิจัยพบว่าในปัจจุบันระดับบุคคล แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรของโรงเรียนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shepherd (1991) Knopp (1993) Moran (1998) และ Briggs (2001) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล (2543) พบว่า การจูงใจของบุคลากรในส่วนของกรมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน นันทพร ชูทรัพย์ (2544) พบว่าแรงจูงใจด้านปัจจัยกระตุ้นและด้านปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความอ่อนล้า การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และความไม่สมหวังของงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ในส่วนของ ชัตติยา ดั่งสำราญ (2543) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของครู ทำให้ครูทุ่มเทการทำงานมากขึ้น โดย Luthan (1995: 126) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีมากก็จะเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์กร และ Gilmer (1971) ได้สรุปองค์ประกอบไว้ 10 ประการ คือ ลักษณะงานที่ทำ การนิเทศงาน ความมั่นคงในงาน เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร และผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยให้รูปแบบการจูงใจภายใน ซึ่งได้แก่ การตอบสนองความต้องการ ความสนใจพิเศษ ปรับทัศนคติในการทำงาน และการจูงใจภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง

โดย Luthans (1981) กล่าวไว้ว่าในการบริหารงานนั้น จะต้องทำการจูงใจให้บุคคลทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

2.1.2 การมุ่งเน้นผลงาน

จากการวิจัย พบว่า ในระดับบุคคล ตัวแปรการมุ่งเน้นผลงานส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมุ่งเน้นผลงานเป็นลักษณะพิเศษของบุคลากรที่มีความต้องการหรือปรารถนาจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่ง McClelland (1985) และ Steers (1987) กล่าวไว้ว่าบุคลากรเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Claybar (1994)

Brown (1998) และ Henderson (2005) ซึ่งพบว่า การมุ่งเน้นผลงานของบุคลากรจะส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1961: 205-258) กล่าวว่า บุคลากรที่มุ่งความสำเร็จของงานจะมีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และมีความฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง บุคลากรเหล่านี้จะมีความสามารถในการบริหารองค์การได้ด้วย จะทำให้งานมีคุณภาพ มีความก้าวหน้า

2.2 ปัจจัยระดับกลุ่ม

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปัจจัยระดับกลุ่ม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.765 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลขององค์การ ได้ร้อยละ 58.50 มีตัวแปรในระดับกลุ่ม ที่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

2.2.1 การตัดสินใจ

ในระดับกลุ่ม ตัวแปรการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญเพราะเกี่ยวข้องกับการบริหารมากที่สุด เพราะการตัดสินใจเกี่ยวข้องในทุกกระบวนการในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549: 43) ที่กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจถือเป็นขั้นตอนหนึ่งอันนำไปสู่การวางแผน การตัดสินใจที่มีคุณภาพทำให้การบริหารเจริญก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Briggs (2001) และ Taylor (2002) ที่พบว่า การตัดสินใจส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ Shepherd (1991) พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลขององค์การ และภิญโญ สาธร (2526) ; นพพงษ์ บุญจิตราคู (2534) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างมาก จนถือได้ว่าการตัดสินใจเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ให้สถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พุทธศักราช 2550 โดยให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการตัดสินใจ (School-Based Decision Making) มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549: 1) และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพต้องตั้งอยู่บนพื้นฐาน กระบวนการที่สำคัญที่มีเหตุผลในการพิจารณา และวิเคราะห์หาทางเลือก เมื่อจะนำไปสู่ขั้นตอนการตัดสินใจ สอดคล้องกับ Hoy กับ Miskel (1982: 217-226) ได้เสนอแนะกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับและระบุปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การสร้างเกณฑ์ในการแก้ปัญหา พัฒนาแผนหรือทางเลือก และเริ่มลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตามกระบวนการตัดสินใจ โดยในกระบวนการตัดสินใจดังกล่าว ต้อง

อาศัยข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญ มีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบเป็นปัจจุบันและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

2.2.2 ภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญ ตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยที่ค้นพบมาก่อนหน้านี้ อาทิ Briggs (1996) พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูงกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำมีความแตกต่างกัน เช่นเดียวกับ Adam (1993) พบว่าภาวะผู้นำองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การและเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย และพิสนุ ฟองศรี (2542) พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อประสิทธิผลขององค์การคือ ภาวะผู้นำองค์การ ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์การที่จะเป็นผู้นำทางไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การและยิ่งในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากบริบทภายนอก องค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การพัฒนาศักยภาพและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด และที่สำคัญคือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเพื่อให้องค์การพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อรองรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและแนวคิดการกระจายอำนาจซึ่งต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และยังต้องมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตน เช่น มีความรู้ความสามารถเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วยังต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำพัฒนา กล่าวคือสนใจกล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมต่องานจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ

2.2.3 การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเพราะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Barnard (1993: 537) กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารมีหน้าที่ในการเชื่อมโยงบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หากปราศจากการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานคงไม่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับ Lunenberg and Onstein (1996: 176) ที่กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการเชื่อมโยงบุคคล กลุ่มและองค์การเข้าด้วยกัน เช่นเดียวกับ กุหลาบรัตนจักรธรรม (2536) ได้ค้นพบว่าการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งที่

สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพได้ และ กรณีศึกษา เจิมเทียนชัย (2537) พบว่าปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเป็นตัวแปรหนึ่ง que แสดงถึงความมีประสิทธิภาพของวิทยาลัยพยาบาล

การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหาร ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การ ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดการประสานงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคนิคต่างๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดย Kanter (cite in Bartol and others, 1988) ให้ข้อเสนอแนะว่าการบริหารองค์การควรมีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง (multiple channels) เป็นการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งและในแนวนอน เน้นความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความชัดเจนที่แสดงออกเป็นลายลักษณ์อักษร การพูดคุย เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยซักถาม หรืออาจดำเนินการในรูปแบบการประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว และในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จึงมีวิธีการในการติดต่อสื่อสารอีกหลายวิธี เช่น การใช้ระบบ e-mail หรือ video conference เป็นต้น

2.3 ปัจจัยระดับองค์การ

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในระดับองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.851 สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 72.40 มีตัวแปรระดับองค์การที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับได้ดังนี้

2.3.1 ความสัมพันธ์กับชุมชน

จากการวิจัยในระดับองค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด จากการจัดการศึกษาที่ผ่านมาของประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์ในรูปแบบ บ้าน วัด และโรงเรียน ซึ่งจะมีลักษณะที่ช่วยเหลือกันมาตลอด โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยราชการที่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดมีความสัมพันธ์และร่วมมือกันมาโดยตลอดนั้นผ่านการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีตัวแทนจากทุกภาคส่วนในชุมชนเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ปกครอง ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ครู ผู้แทนศาสนา และผู้ทรงคุณวุฒิ และยังสอดคล้องกับแนวคิดโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ต้องการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและร่วมกันรับผิดชอบเพื่อให้โรงเรียน

สามารถพึ่งพาตนเองได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของอุทัย บุญประเสริฐ (2543) ที่กล่าวไว้ว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยคือ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก (Community Control SBM) คณะกรรมการจะทำหน้าที่บริหารมากกว่าเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน นอกจากเป็นการใช้ทรัพยากรของชุมชนให้เป็นประโยชน์แล้ว ชุมชนยังเข้าใจโรงเรียนและมีโอกาสศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันไปด้วย เป็นการกระตุ้น ส่งเสริมให้ชุมชนพัฒนาตนเอง เห็นคุณค่าประโยชน์ของโรงเรียน เป็นการสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และบทบาทสำคัญที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน (วิไล ตั้งจิตสมคิด, 2549: 204)

โดยทางศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) ได้เสนอแนะให้โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยการสำรวจ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการและการใช้บริการกับชุมชน รวมถึงกิจกรรมที่ต้องขอความร่วมมือจากชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาและชุมชน และ สุวัฒน์ ยุทธเมธา (2524) ได้แนะนำให้ใช้ผู้นำชุมชนและสถาบันที่สำคัญของชุมชนให้เป็นประโยชน์ในการสร้างความร่วมมือกับชุมชน โรงเรียนจึงควรพิจารณาวางแผนทางใช้บุคลากรเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

อย่างไรก็ตามโรงเรียนต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดของแต่ละชุมชน จึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพชุมชน จึงต้องศึกษาทำความเข้าใจและวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ความสัมพันธ์ให้เหมาะสมเป็นประโยชน์กับทางโรงเรียนมากที่สุดไม่ให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

2.3.2 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งโครงสร้างองค์การจะเป็นรูปแบบที่จะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ โครงสร้างองค์การจะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมขององค์การว่าได้จัดแบ่งงานเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด ขึ้นอยู่กับสายงานใด มีเส้นทางการติดต่อสื่อสารอย่างไร โดยมีเป้าหมายที่ความสำเร็จขององค์การเป็นหลัก โดยสุทธิพงษ์ ยงศ์มกล (2543) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ โดยเฉพาะการกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงานให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับ Kim (1998) ที่พบว่า ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์

อย่างเป็นพลวัตระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม ข้อเสนอของ Steers (1977: 8) เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ว่า โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ องค์การ และกึ่งพร ทองใบ (2533: 141) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะ องค์การกับประสิทธิภาพองค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย พบว่า ตัวแปรโครงสร้าง องค์การ สามารถอธิบายประสิทธิภาพองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถ อธิบายได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่างานในองค์การได้มีการแบ่งหรือจัดสรร กันอย่างไร การบังคับบัญชา การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความร่วมมือและ ประสานงานในองค์การ โดย Hodge and Anthony (1998: 373-379) ได้กล่าวถึงลักษณะของ โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพไว้คือ 1) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อย ที่สุด 2) กระตุ้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมในองค์การ 3) มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ 4) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา 5) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการ ทำงาน และ 6) ส่งเสริมให้เกิดกลยุทธ์ในการทำงาน

อย่างไรก็ตามการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดีต้องดำเนินการไปควบคู่กับการ จัดคนที่เหมาะสมเข้าทำงาน ซึ่งต้องมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปด้วย และ ผู้บริหารต้องตรวจสอบเป็นระยะว่าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้ อาจไม่เหมาะสมที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

2.3.3 นโยบายและการปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในปัจจัยระดับองค์การ ตัวแปรนโยบายและ การปฏิบัติมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย สันติสกุล (2534) ที่พบว่า นโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ รวมถึง ผลการวิจัยของพิศณุ พองศรี (2542) ที่พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับ ความสำคัญ นโยบายบริหารองค์การอยู่ในลำดับที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977: 218) พบว่า นโยบายการบริหารถือว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความประสิทธิภาพองค์การ และ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540: ก) พบว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจถือว่าเป็น นโยบายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพองค์การ

โดยสมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540: 432) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไป ปฏิบัติได้คือ แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย การ สนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากร และศุภชัย ยาวะประภาส (2538: 101-118) ได้กล่าวถึงลักษณะของหน่วยงานที่ จะนำนโยบายไปปฏิบัติและประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) เป็นหน่วยงานที่มีทรัพยากรอยู่

แล้ว หรือเป็นหน่วยงานใหม่ที่ตั้งขึ้นจากการผลักดันของอิทธิพลทางการเมือง

- 2) หน่วยงานขนาดเล็ก สายบังคับบัญชาสั้น มีบุคลากรน้อยจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ
- 3) ความสามารถของผู้นำที่มีความสามารถในการระดมทรัพยากร
- 4) ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ระหว่างหน่วยงานที่กำหนดนโยบายกับหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และ
- 5) หน่วยงานที่มีการสื่อสารระบบเปิด

อย่างไรก็ตามที่สำคัญที่สุด โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมไปถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและรับรู้เป้าหมายร่วมกัน การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเกิดสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม

2.3.4 ทรัพยากรและเทคโนโลยี

จากการศึกษาพบว่าตัวแปรทรัพยากรและเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพวงรัตน์ เกษรแพทย (2545: 34) ได้กล่าวไว้ว่าการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีในกระบวนการบริหารมีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์การบริหารบรรลุความมีประสิทธิภาพและจากการศึกษาของ ปิติชาย ตันปิติ (2547: 157) ซึ่งได้วิเคราะห์ ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระบบย่อยเทคโนโลยีส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นไปที่กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ประกอบด้วย 1) จัดเนื้อหาสาระ 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด 3) ให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง 4) เรียนรู้แบบบูรณาการ 5) จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา สถานที่ โดยร่วมมือกับทุกฝ่าย ในปัจจุบันโรงเรียนสามารถจัดทำแผนการหารายได้และแผนการใช้จ่ายเงิน โดยมีเกณฑ์กำกับไว้ตามกรอบแนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งการระดมทรัพยากรดังกล่าว ดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนต้องมีหลักฐานและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยโรงเรียนควรมีการวางแผนและการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาได้ดังนี้ กำหนดนโยบายและแผน กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ แสวงหาทรัพยากร จัดสรรทรัพยากร การใช้ทรัพยากรและการประเมินผลการใช้ทรัพยากร

และจากการที่กระทรวงศึกษาธิการประสบปัญหาในการขาดแคลนครู จากการจำกัดกรอบอัตรากำลัง แนวทางหนึ่งที่จะสามารถแก้ไขปัญหาคูณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานได้นั้น ก็คือโรงเรียนควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ใช้นวัตกรรมทางการศึกษา ใช้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยพัฒนาความสามารถของครูในการใช้คอมพิวเตอร์ การสร้างโปรแกรมการสอนและสื่อสำเร็จรูป ซึ่งจากผลการวิจัยของสุทธนู ศรีไสย์ และคณะ (2548: ก) พบว่า ประสิทธิภาพการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ เพื่อการศึกษา

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมของประเทศค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านต้องปรับปรุง 2 อันดับคือ ด้านบุคลากร และด้านบริหารจัดการ โดยได้นำเสนอการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและด้านบริหารจัดการโดยได้นำเสนอการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ 5 อันดับแรก คือ 1) ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม 2) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 3) สร้างแกนนำผลิตบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 4) สำรวจความสนใจของบุคลากรที่ใช้สื่อ และ 5) จัดหาสื่อหรือตำราให้เพียงพอกับความต้องการ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากการวิจัย เฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมาอธิบายเพื่อให้ข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป โดยข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเพิ่มมาตรการที่เป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรให้มากขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการส่งเสริม สนับสนุน ความก้าวหน้า ในวิชาชีพ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเร่งรัดการกระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่หน่วยงานที่ปฏิบัติให้มากที่สุด และทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ และความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนอย่างแท้จริง ผ่านกระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผ่านการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้สูงขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรเป็นไปอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 ควรมีการวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์อีกรูปแบบหนึ่งประกอบการพิจารณา

2.2 ควรมีการวิจัยในปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์เส้นทาง เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลทางตรง และทางอ้อม ต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 จากข้อค้นพบที่พบว่า มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ มากที่สุดในแต่ละระดับ เรียงกันดังนี้คือ แรงจูงใจในการทำงาน การตัดสินใจ และความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน ควรมีการศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนในรายละเอียดมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรณิกา เจริญเทียนชัย. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- กิ่งแก้ว เทพย์ปฏิพัทธ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. วารสาร Business.Com 12,39
(กันยายน 2543): 71-74.
- กิ่งพร ทองใบ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลขององค์การภาครัฐบาลในการ
บริหารราชการไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533.
- กุหลาบ รัตนสังขธรรม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ระบบคณะ สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:
บุ๊คพอยท์, 2545.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม. การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2545.
- จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต,
สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- จุมพล หนิมพานิช. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2525.
- เจียบ ไทยยิ่ง. ประสิทธิภาพองค์กรระบบเปิด : กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหาร ระดับ
อธิการบดี สถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารพัฒนา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- ดิเรก วรรณเกียรติ. การพัฒนาแบบจำลอง แบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, สาขาวิชา
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

- ติน ปรัชญพฤทธิ. รัฐศาสตร์เปรียบเทียบ : เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพทรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ พ.ศ.พัฒนา จำกัด, 2545.
- ทิสนา เขมมณี และคณะ. กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บุรพาศิลป์ การพิมพ์, 2522.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- เทศ แก้วกสิกรรม. หลักการบริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2538.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: แอล.ที.เพลส, 2546.
- บรรยงค์ ไตจินดา. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2542.
- ประคินันท์ อุปรมัย. ครูกับการพัฒนาตน. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพศึกษาศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526.
- ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร. การกระจายอำนาจกับการปกครองตนเองของประชาชน. ในเอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องการกระจายอำนาจกับการปกครองท้องถิ่นไทยในอนาคต ณ อาคารรัฐสภา, 22 สิงหาคม 2537.
- ประยูร กาญจนกุล. คำอธิบายกฎหมายปกครอง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- ปรัชญา เวสารัชช์. แนวโน้มการกระจายอำนาจรัฐ. ในเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การกระจายอำนาจกับการปกครองท้องถิ่นไทยในอนาคต. ณ ห้องประชุมกรมการ อาคารรัฐสภา 2, วันที่ 22 สิงหาคม 2537.
- พนัส ทันทาคินทร์. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2526.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, 2543.
- พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ **Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พิศณุ พองศรี. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษา อาชีพนอกระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- เพ็ญศิริ จารุจินดา. การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองในด้านการนิเทศของครูผู้นิเทศในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขานิเทศการศึกษา และพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ภรณ์ กิรีดิบุตร. การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2529.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, 2544.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), สำนักงาน. พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2547.
- เรียม ศรีทอง. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร: เซิร์ดเวฟ เอ็นดูเคชั่น, 2542.
- ลีลา สิมานุเคราะห์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศกรรมกรมการฝึกหัดครู, 2530.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา: ด้านการบริหารจัดการและการระดมทรัพยากร. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2545.
- วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2544.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ชรรรมสาร, 2545.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. **การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติ
การศึกษาภาคบังคับ พุทธศักราช 2545**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การ
รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. **นโยบายสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สมบัติ ชำรงชัญญะ. **การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- สมบูรณ์ พรรณนาภพ. **หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ,
2540.
- อมร รักษาสัตย์. **การรวมและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในแง่ทฤษฎี**.
กรุงเทพมหานคร: ฟันนี่ พับลิชชิ่ง, 2536.
- อมรวิชัย นาคทรรพ. **ฝ่าปฎิรูป**. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2547.
- อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร:
เสมาธรรม, 2541.
- อวยพร เรื่องตระกูล. **รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา: ด้านการบริหาร
จัดการและการระดมทรัพยากร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,
2546.
- อาภรณ์ เจียมไชยศรี. **การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครู**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน(S-B-M)**. กรุงเทพมหานคร: พระรามสี่
การพิมพ์, 2546.

ภาษาอังกฤษ

- Albrecht Karl. **Organization Development** . New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Aldag, Ramon J., and Stearns, Timothy M. **Management**. Cincinnati, Ohio: South - Western Publishing Co., 1987.
- Altschuld, J.W. and Zheng, H.Y. Assessing the Effectiveness of Research Organization An Examination of Multiple Approaches. **Evaluation Review**. 19,2 :197-216.
- Assessment of School – Based Management, **School - Based Management**[online], accessed 17 February 2000 Available from <http://www.gse.utah.edu/EdAdmDalvin//Malogakr.html>
- Baron, Robert A. and Greenberg, Jerold. **Behavior in Organizations Understanding And Managing the human side of work**. 3rd ed. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990.
- Campbell, R.F. et al. **Introduction to Educational Administration**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1976.
- Cattale Raymond, “New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality,” **Human Relation**, Vol.4, pp.161-184, quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert. J. Starratt. **Supervision : Human Perspectives**. 4th ed. New York : McGraw-Hill., Inc., 1988.
- Certo, Samuel C. **Modern Management : Quality, ethics, and the global environment**. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Cheng, Yin Cheong. **School Effectiveness and School - Based Management : A Mechanism for Development**. London: The Falmer Press, 1996.
- Cherrington, David J. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizationl Performance**. Boston: Allyn and Bacon, 1989.
- Daft, Richard L. **Management**. 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1991.
- Davis, Kieth and Newstrom, John W. **Human Behavior At Work : Organizational Behavior**. 8th ed. Singapore: McGraw - Hill, 1989.
- Don Hellriegel and other. **Organizational Behavior**. South-Western College Publishing: Cincinnati, Ohio. 1998.
- Douglas Tom. **Groups : Understanding People Gathered Together**. 3rd ed. New York: Toutledge a Division of Toutledge : Chapman and Hall, 1988.

- Drucker Peter P. **The Effective Executive**. New York: Harper & Row, 1967.
- Etzioni. A. **Modern Organization**. Englewood Cliffs, Ne Jersey: Prontice - Hall, 1964.
- Gannon, Martin J. **Management : Managing for Results**. Boston: Allyn and Bacon, 1988.
- Getzels, Jacob W., Lipham, James M., and Campbell, Roald F. **Educational Administration as a Social Process : Theory, Research, Practice**. New York: Harper & Row, 1968.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. and Donnelly, James H., **Organizations Behavior Structure Process**. 9th ed Boston Mc Graw - Hill Company, 1997.
- Gibson, James L., Ivancevich John M. and Donnelly, James H., **Organizations Behavior Structure Process**. 10th ed Boston Mc Graw - Hill Company, 2000.
- Gilmer. B. V. **Industrial Psychology**. New York : McGraw-Hill, Book Compay. 1971.
- Gladstien Deborah L., "Group in Content: A Model of Task Group Effectiveness," **Administrative Science Quarterly**. 24 (December 1984) : 499-515.
- Griffin, R.W . **Management**. 6th ed. U.S.A. ; Houghton: Miffin co, 1999.
- Gulick, Luther and Urwick, L. **Papers on The Science of Administration**. New Jersey : Augustus M. Kelley, 1973.
- Harris Mary M. and Willwer J. Donald "Principals' Optimism and perceived school effectiveness" **Journal of Educational Administration (1998)** Vol. 36 No. 4: 353-367.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil. **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Hoy, Wayne K. And Miskel, Cecil G. **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 6th ed. Singapore: McGraw - Hill, 2001.
- Ivancevich Matteson. **Organizational Behavior and Management**. McGraw-hill international editions: Singapore, 1999.
- Kimbrough, R.B. and Nanney, M.Y. **Educational Administration**. New York: Mcmillan Publishing Co. Inc, 1983.
- Koontz, H. and Weihrich, H. **Essentials of Management**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1990.
- Likert Rensis. **New Pattern of Management**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1961.

- Lithwood Kenneth and Merzies. **Froms and Effects of School - Based Management, Educational Policy** 6 (May 1998) : 25.
- Lunenberg F.C. and Ornstein A.C. **Educational Admisnistration : Concepts and Practices** 2nd ed. Belmont. California, Wadsworth Publishing Company, 2002.
- Luthans Fred. **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: McGraw – Hill Companies, 2002.
- McGregor Douglas ,**The Human Side of Enterprise** (New York: McGraw-Hill Book co., 1961), pp. 232-235.
- Mintzberg. Henry. **The Structuring of Organzations : A Synthesis of The research**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- Newmann Fred and Wehlage George. **Successful School Restructuring**. Medison, WI: Contor on Organization and Restructuring of school, 1995.
- Owens Robert G. **Organizational Behavior in Education**. Boston Allyn and Bacon, 1996.
- Reitz, H. Joseph and Jewell, Linda N. **Managing**. Ilinois: Scott, Foresman and Company, 1985.
- Robbins Stephen P. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications**. 10th ed. New Jersey Englewood Cliffs Prentice-Hall, 2001.
- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organizational Behavior**. Prentice-hall Englewood Cliffs N.J. 2005.
- Schein Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3^d ed. San Francisco California: Jossey - Bass Inc., 1992.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N. **Managing Organizstional Behavior**. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- Schermerhorn, J'r, Jr., J.G. Hunt and R.N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- Sergiovanni, T.J. et al. **Educational Governances and Administration**. 2rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness : A behavioral view**, 1977.
- Steers, Richard M. **Introduction to Organizational Behavior**. 4th ed. New York: Harper & Collins Publishers Inc., 1991.

Stoner, James A., and Freeman, R. Edward. **Management**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

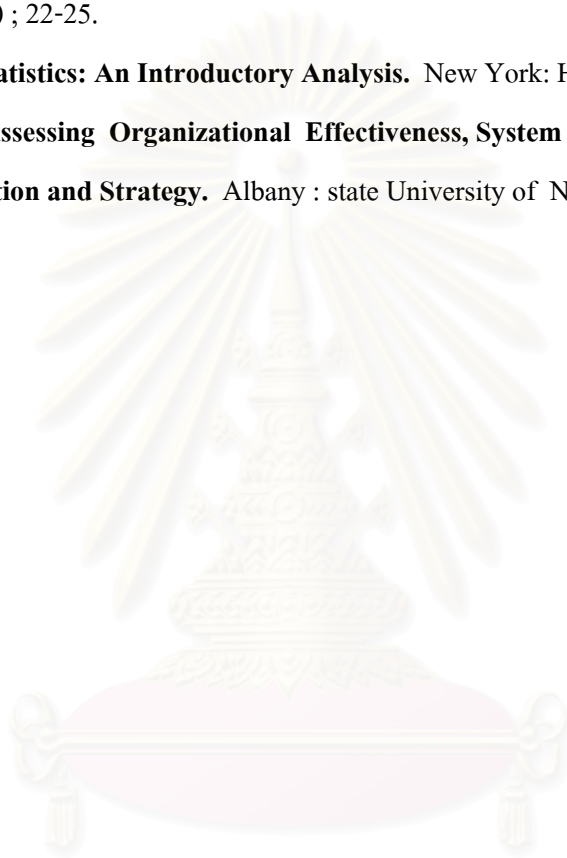
Walman, B. B. **Dictionary of Behavioral Science**. San diego, Calif: Academic Press, 1989.

Weihrich, Heinz and Koontz, Harold. **Management : A Global Perspective**. 10th ed. New York: McGraw - Hill, 1993.

Wohlstetter , Priscilla. **Getting School - Based Management**. Phi Delta Kappan 77, 1 (September 1995) ; 22-25.

Yamane,Taro. **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Harper and Row, 1967.

Zammuto, R.F. **Assessing Organizational Effectiveness, System Change, Adaptation and Strategy**. Albany : state University of New York Press, 1982.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



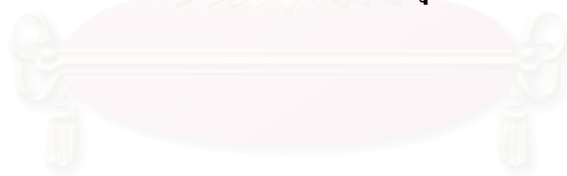
ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุและความมีประสิทธิผลขององค์การ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อควมมีประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับบุคคล	ปัจจัยระดับบุคคล หมายถึง ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	1. การพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์การให้มีการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร 2. รับรู้และเกิดความตระหนักในด้านที่ควรพัฒนา 3. เทคนิค วิธีการที่ใช้พัฒนาตนเอง 4. การแสวงหาโอกาส และใช้แหล่งเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในการพัฒนาตนเอง 5. นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในองค์การ
			2. แรงจูงใจในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีทัศนคติในเชิงบวกต่องานที่ปฏิบัติ 2. มีการปฏิบัติงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็ม ศักยภาพ 3. องค์กรจัดสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงาน 4. ผลตอบแทนหลังจากปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และพึงพอใจ 5. ในอนาคตมีโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง หรือ มอบหมายงานในหน้าที่ให้สูงขึ้นกว่าเดิม

ตารางที่ 35 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุและควมามีประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ) 187

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อควมามีประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับบุคคล	ปัจจัยระดับบุคคล หมายถึง ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3. การมุ่งเน้นผลงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความพยายามที่มากกว่าปกติเพื่อที่ทำงานที่ได้รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ 2. มีความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์การกับความรู้ความสามารถส่วนตัว 3. มีความพยายามและมีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงการมีพัฒนาการในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4. มีทักษะการทำงานค่อนข้างสูง และพัฒนาทักษะการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อควมามีประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับกลุ่ม	ปัจจัยระดับกลุ่ม หมายถึง องค์ประกอบร่วมด้านต่างๆ ที่มีผลทำให้ความเป็นกลุ่มการทำงานของบุคลากรในองค์การสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> 1. สมาชิกมีความตั้งใจในการทำงาน มีทักษะ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2. มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 3. มีผู้นำทีมที่มีความสามารถในการบริหารจัดการในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ 4. องค์การเห็นความสำคัญของระบบของการทำงานทีม
	ปัจจัยระดับกลุ่ม	ปัจจัยระดับกลุ่ม หมายถึง องค์ประกอบร่วมด้านต่างๆ ที่มีผลทำให้ความเป็นกลุ่มการทำงานของบุคลากรในองค์การสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	2. การติดต่อสื่อสาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีรูปแบบหรือช่องทางในการติดต่อสื่อสารในองค์การที่หลากหลาย 2. มีการติดต่อสื่อสารในองคกรและนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 3. มีความครอบคลุมและทั่วถึงในการติดต่อสื่อสาร 4. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก รวดเร็ว

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อควมามีประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับกลุ่ม	ปัจจัยระดับกลุ่ม หมายถึง องค์ประกอบร่วมด้านต่างๆ ที่มีผลทำให้ความเป็นกลุ่มการทำงานของบุคลากรในองค์การสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3. การตัดสินใจ	<ol style="list-style-type: none"> มีระบบข้อมูล สารสนเทศ ที่ทันสมัย ในการประกอบการตัดสินใจ มีการกำหนดปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างชัดเจน ถูกต้อง มีการแสวงหาแนวทาง หรือทางเลือกที่หลากหลาย ในการตัดสินใจ มีระบบการวิเคราะห์ทางเลือกที่ถูกต้องเหมาะสม ในการตัดสินใจขั้นตอนสุดท้าย มีระบบประเมินผลภายหลังกระบวนการตัดสินใจ
	ปัจจัยระดับกลุ่ม	ปัจจัยระดับกลุ่ม หมายถึง องค์ประกอบร่วมด้านต่างๆ ที่มีผลทำให้ความเป็นกลุ่มการทำงานของบุคลากรในองค์การสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4. ภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> มีการแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่แผนปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ

ตารางที่ 35 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุและควมามีประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ) 189

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อควมามีประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับองค์การ	ปัจจัยระดับองค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์การสามารถดำเนินการเป็นไปได้อย่างเป้าหมายที่ตั้งไว้	1. ทรัพยากรและเทคโนโลยี	<ol style="list-style-type: none"> มีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการใช้งานในองค์การ มีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เพียงพอในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ มีระบบการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากการมีทรัพยากรและเทคโนโลยีให้มากที่สุด มีระบบการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อควมามีประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับองค์การ	ปัจจัยระดับองค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์การสามารถดำเนินการเป็นไปได้อย่างเป้าหมายที่ตั้งไว้	2. นโยบายและการปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องราชการ มีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปตามนโยบายและมีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การ การปฏิบัติงานเกิดจากการนำข้อมูลสารสนเทศ และผลการประเมินการใช้แผนที่ผ่านมาเป็นเครื่องมือในการวางแผน

ตารางที่ 35 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุและควมามีประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ) 190

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับองค์การ	ปัจจัยระดับองค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้้องค์การสามารถดำเนินการเป็นไปได้อย่างเป็นไปตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้	3. ระบบรางวัล	<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบการให้รางวัลขององค์การ 2. ความเป็นธรรม ถูกต้องเหมาะสม 3. สนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร 4. ความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจของบุคลากรต่อรางวัลที่ได้รับ 5. ใช้รางวัลเป็นแรงขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน
	ปัจจัยระดับองค์การ		4. โครงสร้างองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนครอบคลุมภารกิจขององค์การ 2. ความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การ 3. มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติมากที่สุด 4. มีกลไกในการประสานงานภายใน 5. มีความชัดเจน และถูกต้องเหมาะสม ในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร

ตารางที่ 35 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุและควมามีประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ)

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับองค์การ	ปัจจัยระดับองค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์การสามารถดำเนินการเป็นไปได้อย่างเป็นไปตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้	5. การกระจายอำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรมีอำนาจตัดสินใจในขอบเขตภารกิจของงาน ความพร้อมของผู้รับการกระจายอำนาจ ความเหมาะสมระหว่างอำนาจหน้าที่กับภารกิจที่ปฏิบัติงาน
	ปัจจัยระดับองค์การ		6. วัฒนธรรมองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> มีรูปแบบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา มีระบบการสร้างวัฒนธรรมองค์การ มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับบริบทภายนอก

ตารางที่ 35 การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัดปัจจัยสาเหตุและควมมีประสิทธิผลขององค์การ (ต่อ) 192

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ปัจจัยระดับองค์การ	ปัจจัยระดับองค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์การสามารถดำเนินการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ตั้งไว้	7. บรรยากาศองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงาน 2. บุคลากรในองค์การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน 3. โครงสร้างระบบงานมีความชัดเจน 4. ได้รับมอบหมายงานที่ทำทาทความสามารถ 5. ได้รับการยกย่อง และความยุติธรรมจากการทำงานในองค์การ
	ปัจจัยระดับองค์การ		8. ความสัมพันธ์ชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การให้ความสำคัญกับหลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วม 2. มีรูปแบบการบริหารโดยเน้นการกระจายอำนาจ 3. องค์การและชุมชนเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน 4. องค์การมีระบบที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างองค์การและชุมชน

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
<p>เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความ มีประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน ที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>ประสิทธิผลองค์การ</p>	<p>ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนใน การดำเนินงานให้บรรลุผลตรง กับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพโดยที่โรงเรียนมี การปรับเปลี่ยนพัฒนาขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง และบุคลากรที่ เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของโรงเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการผลิต 2. ความมีประสิทธิภาพ 3. การรักษาสภาพองค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา 2. ความพึงพอใจต่อลักษณะที่พึงประสงค์ 3. มีการระดมทรัพยากรอย่างกว้างขวาง 4. การได้รับรางวัลต่าง ๆ 5. พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ตลอดเวลา <ol style="list-style-type: none"> 1. อัตราส่วนครูต่อนักเรียน 2. ปริมาณงานต่อทรัพยากรที่ใช้ 3. คุณภาพผู้เรียนสามารถเทียบเคียงกับ โรงเรียนอื่น ๆ ได้ <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนมีมาตรฐานกำหนดงาน 2. โรงเรียนรักษาสภาพไว้ได้ 3. โรงเรียนมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 4. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์	กรอบแนวคิด	นิยามเชิงปฏิบัติการ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
			4. ความพึงพอใจต่อองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการขององค์การ 2. ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การได้รับการดูแล 3. องค์การมีภาพพจน์ที่ดีปรากฏต่อสาธารณะ



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(สำหรับผู้บริหารและครูผู้สอน)

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบการทำวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. โปรดตอบข้อคำถามตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่า อย่างยิ่งต่อ งานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพผลองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
4. ข้อมูลที่ท่านตอบ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด และผู้วิจัยจะ นำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น
5. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านปัจจัย
 - ตอนที่ 3 แบบวัดประสิทธิภาพผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. เมื่อท่านได้ให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว ขอความกรุณานำแบบสอบถามใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ติด แสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัยตามที่ปรากฏบนซอง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ วิจัยครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นายรัช กรุดมณี

นิติปรัชญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของท่าน
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2.	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 30 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี
3.	อายุราชการ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 16 ปี
4.	ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนนี้ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 16 ปี
5.	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน
6.	วิทยฐานะ <input type="checkbox"/> ไม่มีวิทยฐานะ <input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> ชำนาญการ <input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญพิเศษ <input type="checkbox"/> ชำนาญการพิเศษ
7.	วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
8.	จำนวนนักเรียน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 720 คน <input type="checkbox"/> 1,501 – 2,000 คน <input type="checkbox"/> 721 – 1,500 คน <input type="checkbox"/> มากกว่า 2,000 คน
9.	จัดการเรียนการสอนในช่วงชั้น <input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 1-2 <input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 1-3 <input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 3-4 <input type="checkbox"/> ช่วงชั้นที่ 4

ตอนที่ 2

แบบสอบถามด้านปัจจัย

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาในแต่ละรายการ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก
ระดับ 3	หมายถึง	การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยมาก
ระดับ 1	หมายถึง	การปฏิบัติที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การพัฒนาตนเอง						
1	ท่านตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมาก					
2	ท่านรับรู้ถึงความต้องการของตนเองและของหน่วยงาน ในการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ					
3	ท่านแสวงหาเวลาและโอกาสเข้ารับการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ					
4	ในการพัฒนาตนเอง ส่วนใหญ่แล้วท่านจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเอง					
5	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งเป็นการจัด โดยหน่วยงานภายนอกสังกัดตามความต้องการของหน่วยงาน					
6	ท่านใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาตนเอง					
7	ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ					
8	ท่านสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การพัฒนาตนเอง						
9	ท่านประเมินศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ในระหว่างปฏิบัติงาน					
10	ท่านนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพของตนเอง ไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
11	ท่านมีแนวคิดที่จะพัฒนาศักยภาพของท่าน อย่างสม่ำเสมอ					
แรงจูงใจในการทำงาน						
12	ท่านรับรู้ ถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ					
13	ท่านปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็ม ศักยภาพ					
14	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความใส่ใจ และเต็มใจ					
15	ท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ แม้งานนั้นจะยากลำบาก					
16	ท่านได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน					
17	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และยุติธรรมเสมอ					
18	ท่านได้รับการยกย่อง เมื่อปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ					
19	ท่านรู้สึกว่าการผลตอบแทนหลังการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม และเป็นธรรม					
20	ท่านรู้สึกพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ จากการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย					
21	ท่านคาดหวังที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น					
22	ท่านมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ที่ท้าทายความรู้ความสามารถ					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การมุ่งเน้นผลงาน						
23	ท่านได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลงานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ					
24	ท่านใช้วันหยุดเพื่อมาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี					
25	ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏมีความโดดเด่น เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นได้					
26	ผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านได้เลื่อนตำแหน่ง หรือมีวิทยฐานะสูงขึ้น					
27	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี					
28	ท่านได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมวิชาชีพเสมอ					
29	ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมปฏิบัติงาน หรือเป็นคณะทำงานในระดับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป					
30	ท่านได้ติดตามข่าวสาร การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพเสมอ					
31	ท่านหาโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพถึงแนวทางการพัฒนางาน					
การทำงานเป็นทีม						
32	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงานที่หลากหลาย					
33	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้โรงเรียน					
34	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน					
35	คณะครูจะมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเป็นประจำ					
36	บุคลากรในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างชัดเจน					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
37	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
38	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ตระหนักและให้ความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
39	ผู้บริหารแสดงถึงความเป็นผู้นำทีมที่มีความสามารถที่จะดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาใช้ประโยชน์					
40	ผู้บริหารมีความสามารถที่จะประสานและหลอมรวมศักยภาพของทีมงานเพื่อความสำเร็จของงาน					
41	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เอาใจใส่ดูแลเพื่อให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน					
42	โรงเรียนส่งบุคลากรไปศึกษาอบรม หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้สูงขึ้น					
การติดต่อสื่อสาร						
43	ครูส่วนใหญ่ใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย					
44	การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นลายลักษณ์อักษรและการประชุมชี้แจง					
45	การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา					
46	ครูส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของโรงเรียนจากการพบปะพูดคุยกัน					
47	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง					
48	โรงเรียนแจ้งข่าวสารสำคัญให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบด้วยการจัดประชุมเสมอ					
49	หน่วยงานภายนอกได้รับทราบข้อมูลข่าวสารและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับทางโรงเรียน					
50	การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานมีความครอบคลุมทำให้ครูส่วนใหญ่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
51	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องได้สะดวก และรวดเร็ว					
การตัดสินใจ						
52	โรงเรียนมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน					
53	ผู้บริหารและครูสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว					
54	ผู้บริหารและครูใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
55	โรงเรียนมีการประชุมเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ					
56	ผู้บริหารและครูสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง					
57	คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของโรงเรียน					
58	การตัดสินใจทุกกรณีของผู้บริหารและครูมีความเหมาะสมและเกิดผลดีกับการปฏิบัติงาน					
59	ผู้บริหารและครูประเมินผลของการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไข					
ภาวะผู้นำ						
60	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล คาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดกับหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง					
61	ผู้บริหารสามารถสร้างการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนได้					
62	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียนพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
63	ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
64	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ					
65	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู					
66	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูนำศักยภาพที่มีอยู่ไปใช้ในการทำงานมากที่สุด					
67	ผู้บริหารให้รางวัลอย่างยุติธรรม เมื่อครูทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย					
68	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของโรงเรียน					
69	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน					
70	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน					
71	ผู้บริหารได้นำแนวคิดทางการบริหารและนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
72	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว					
ทรัพยากรและเทคโนโลยี						
73	โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีจากชุมชนมาใช้ในกิจกรรมทางการบริหาร และการจัดการเรียนรู้ของครู					
74	โรงเรียนสามารถจัดหาและใช้ทรัพยากร เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ต่างๆ ในการดำเนินงานตามพันธกิจของโรงเรียน					
75	โรงเรียนมีทรัพยากรและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินงาน					
76	โรงเรียนให้ความสำคัญในการระดมทรัพยากร และใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
77	โรงเรียนมีงบประมาณเพียงพอในการซ่อมแซมบำรุงรักษาและพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยขึ้น					
78	ชุมชนให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีประกอบการจัดการเรียนรู้และการบริหารโรงเรียน					
79	โรงเรียนมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีวิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
80	เพื่อให้เกิดประโยชน์จากทรัพยากรและเทคโนโลยีได้มากที่สุดโรงเรียนมีการอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
81	ผู้บริหารให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารและจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
82	เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โรงเรียนมีระบบการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี					
83	โรงเรียนนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี มาปรับปรุงให้มีความทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทันทั่วทั้งที่					
นโยบายและการปฏิบัติ						
84	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน					
85	การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย					
86	การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการ เกิดจากการทำงานในรูปของคณะกรรมการและบุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วม					
87	โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการ ได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน รวมไปถึงนโยบายระดับต่างๆ					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
88	แผนปฏิบัติราชการของโรงเรียนมีความเป็นไปได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
89	โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการใช้แผนปฏิบัติ ราชการเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้เป็นรูปธรรม					
90	จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานและการ ควบคุมงบประมาณตรงตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอ					
91	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงาน ตามนโยบาย					
92	โรงเรียนมีระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ					
93	นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการ มาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการวางแผนในครั้งต่อไป					
การกระจายอำนาจ						
94	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติหน้าที่ โดยยึด ด้านความรู้ความสามารถของแต่ละคนเป็นสำคัญ					
95	ผู้บริหารมอบหมายงานพร้อมให้อำนาจการตัดสินใจ ให้ผู้ปฏิบัติด้วย					
96	ในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารเข้ามามีทัศนคติตาม งานอย่างสม่ำเสมอ					
97	ในกรณีที่ครูมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย ผู้บริหารมักจะเข้ามาช่วยเหลือ แนะนำ					
98	ผู้บริหารใช้คำพูดเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้รับมอบหมาย งาน สามารถทำงานนั้นได้ดี					
99	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดความสมัครใจในการ ทำงานของผู้รับมอบเป็นสำคัญ					
100	ในกรณีที่ เป็น โครงการใหม่ มีการวางแผนพัฒนา บุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
101	มีความสมดุลระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
102	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง โดยจะดูในภาพกว้าง และให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ					
วัฒนธรรมองค์กร						
103	โรงเรียนเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
104	ครูในโรงเรียนมีจุดหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน					
105	ครูมีพันธะสัญญาร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
106	โรงเรียนเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในตัวของคนแต่ละคน					
107	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตใจที่มุ่งมั่นในการพัฒนางาน					
108	มีการถ่ายทอดธรรมเนียมปฏิบัติ และการสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง					
109	มีการถ่ายทอดแบบแผนวิธีปฏิบัติในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
110	โรงเรียนใช้กระบวนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม					
111	มีการกระตุ้นให้ครูเกิดการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอก					
112	มีกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
113	โรงเรียนมีระบบการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ทุกคนเข้าใจและยึดถือปฏิบัติตรงกัน					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ความสัมพันธ์ชุมชน						
114	โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความช่วยเหลือต่อกัน					
115	ชุมชนเห็นคุณค่าและความสำคัญของการศึกษา					
116	ผู้บริหารทำหน้าที่ประสานความสัมพันธ์กับชุมชน ได้ดี					
117	โรงเรียนมีแนวทางและแผนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในทุกๆด้าน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม					
118	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหาร โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
119	กรรมการสถานศึกษา ทูมเทการทำงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
120	โรงเรียนมีระบบประชาสัมพันธ์ ที่แจ้งความเคลื่อนไหวให้ชุมชนได้รับทราบ					
121	โรงเรียนใช้รูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้ชุมชนได้รับทราบ					
บรรยากาศองค์การ						
122	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
123	บรรยากาศในโรงเรียนเต็มไปด้วยความไว้วางใจ และให้เกิดซึ่งกันและกัน					
124	ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
125	ครูในโรงเรียนได้รับการยอมรับจากสมาชิกในโรงเรียน					
126	การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว เนื่องจากมีการผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ มีความยืดหยุ่นในองค์กร					
127	โครงสร้างองค์การมีความชัดเจนเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
128	ครูในโรงเรียนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
129	โรงเรียนจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
128	ครูในโรงเรียนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
129	โรงเรียนจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ					
130	การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และมีความยุติธรรม					
131	โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูให้ภายนอกได้รับทราบ					
ระบบรางวัล						
132	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบล่วงหน้าและเป็นลายลักษณ์อักษร					
133	ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ					
134	เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบใช้หลักความสามารถ วิริยะ อุทิศตน และเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นหลัก					
135	โรงเรียนมีคณะกรรมการที่มีความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ					
136	ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชย มอบเกียรติบัตรแก่ครูที่ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย					
137	ผู้ที่ได้รับรางวัลคือผู้ที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาในครั้งนั้น ๆ					
138	รางวัลที่ครูได้รับตรงกับความต้องการของผู้รับ และเหมาะสมกับปริมาณงาน และ คุณภาพงาน					
139	ครูที่ได้รับรางวัลเกิดความภาคภูมิใจ เกิดแรงกระตุ้น และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป					
140	หลังจากที่ได้รับรางวัลแล้วครูมีการพัฒนาตนเองและพัฒนางานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
141	รางวัลที่ได้รับช่วยทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจ ในระบบการพิจารณาความดีความชอบ และมุ่งมั่น พัฒนางานต่อไป					
142	มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการหรือแนวทาง การพิจารณาความดีความชอบอย่างสม่ำเสมอ					
โครงสร้างองค์การ						
143	โรงเรียนมีการจัดแบ่งงานที่เหมาะสมต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
144	โรงเรียนจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน สัมพันธ์กับ การปฏิบัติงาน					
145	การแบ่งงานมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ของสถานศึกษา					
146	โครงสร้างของโรงเรียนมีความยืดหยุ่นและสามารถ ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
147	โรงเรียนมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและคล่องตัว มีความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน					
148	โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบแนวราบ ไม่มีระดับช่วงการบังคับบัญชา					
149	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด					
150	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติงานได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ					
151	โครงสร้างการบริหารเอื้อให้ครูได้มีโอกาส ร่วมตัดสินใจ ในการดำเนินการด้านต่าง ๆ					
152	โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี ระหว่างผู้บริหารและครู รวมถึงทีมงาน					
153	การประสานงานของกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนแสดงออก ถึงความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					

ข้อที่	รายการปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
154	มีระบบการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน อย่างทั่วถึง					
155	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ทั้งระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล					



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3

แบบวัดประสิทธิผลองค์กร

แบบวัดประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ท่าน ✓
ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียนท่านให้มากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพเป็นจริงที่ปรากฏให้เห็นมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพเป็นจริงที่ปรากฏให้เห็นมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพเป็นจริงที่ปรากฏให้เห็นน้อย

ระดับ 2 หมายถึง สภาพเป็นจริงที่ปรากฏให้เห็นน้อยมาก

ระดับ 1 หมายถึง สภาพเป็นจริงที่ไม่ปรากฏให้เห็น

แบบวัดประสิทธิผลองค์กร

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์กร	สภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
ความสามารถในการผลิต						
1	ความพึงพอใจของชุมชนและผู้ปกครอง ต่อความมีระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน					
2	การรู้จักพัฒนาตนเองของนักเรียนในโรงเรียน					
3	เจตคติในการเรียนของนักเรียน					
4	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เหมาะสมกับวัย และตรงกับลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน					
5	โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุน จากผู้ปกครองและชุมชน					
6	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญกับการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียน					
7	โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างเพียงพอสำหรับใช้ในกิจกรรมการบริหาร และการเรียนการสอน					
8	โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว					

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์กร	สภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
ความสามารถในการผลิต						
9	โรงเรียนมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของครูเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม					
10	หลังการปฏิรูปการศึกษา ครูในโรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
ความมีประสิทธิภาพ						
11	ครูได้รับมอบหมายให้สอนตรงตามวุฒิ วิชาเอก และ ความถนัด					
12	ครู ส่วนใหญ่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และปฏิบัติงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย					
13	โรงเรียนนำระบบคอมพิวเตอร์ นวัตกรรม และสื่อต่างๆมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
14	โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหาร					
15	โรงเรียนมีระบบบริหารงบประมาณ สินทรัพย์ และ รายได้สถานศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน					
16	โรงเรียนของท่านสามารถแข่งขันกับโรงเรียนในระดับ เดียวกันได้					
การรักษาภาพองค์กร						
17	โรงเรียนให้ความสำคัญในการจัดโครงสร้างองค์กร และมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร					
18	มีการวางการบริหารที่เน้นความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม					

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์กร	สภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
การรักษาสภาพองค์กร						
19	โรงเรียนกำหนดภาระงาน พร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม					
20	ผู้บริหารและคณะครูสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว					
21	เมื่อโรงเรียนมีกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้น ผู้บริหารและคณะครูสามารถควบคุมสภาพไว้ได้					
22	มีแผนปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน และได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกปี					
23	โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว					
24	โรงเรียนกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
25	โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง					
26	มีความยืดหยุ่นในการปรับแผนงาน โครงการ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
ความพึงพอใจต่อองค์กร						
27	โรงเรียนมีกิจกรรมให้บริการชุมชนหรือร่วมกิจกรรมของชุมชนเสมอ					
28	ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ให้ความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือโรงเรียนเป็นอย่างดี					
29	ชุมชน และ ผู้ปกครอง มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียน					

ข้อที่	ประสิทธิผลองค์กร	สภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
ความพึงพอใจต่อองค์กร						
30	โรงเรียนมีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนบุคลากรเป็นประจำ					
31	โรงเรียนมีระบบที่ดีการสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญของครูในโรงเรียน					
32	ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้บอกให้ผู้อื่นทราบชื่อโรงเรียนที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่					
33	หน่วยงานภายนอก หรือ โรงเรียนในระดับเดียวกันต่างให้การยอมรับผลการดำเนินงานของโรงเรียน					
34	ภาพพจน์ของโรงเรียนเมื่อปรากฏสู่สาธารณะเป็นไปในแนวทางที่ดี					

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยสาเหตุ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับบุคคล				
การพัฒนาตนเอง				
1	ท่านตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมาก	4.66	0.34	มากที่สุด
2	ท่านรับรู้ถึงความต้องการของตนเองและของหน่วยงานในการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ	4.44	0.38	มาก
3	ท่านแสวงหาเวลาและโอกาสเข้ารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	4.47	0.41	มาก
4	ในการพัฒนาตนเอง ส่วนใหญ่แล้วท่านจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเอง	3.73	0.68	มาก
5	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งเป็นการจัดโดยหน่วยงานภายนอกสังกัดตามความต้องการของหน่วยงาน	3.89	0.57	มาก
6	ท่านใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาตนเอง	4.40	0.41	มาก
7	ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเสมอ	4.41	0.39	มาก
8	ท่านสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	4.23	0.48	มาก
9	ท่านประเมินศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปฏิบัติงาน	4.08	0.45	มาก
10	ท่านนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพของตนเองไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.10	0.42	มาก
11	ท่านมีแนวคิดที่จะพัฒนาศักยภาพของท่านอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.39	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับบุคคล				
แรงจูงใจในการทำงาน				
12	ท่านตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมาก	4.62	0.38	มากที่สุด
13	ท่านรับรู้ถึงความต้องการของตนเองและของหน่วยงานในการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ	4.64	0.34	มากที่สุด
14	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความใส่ใจและเต็มใจ	4.70	0.33	มากที่สุด
15	ท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จแม้งานนั้นจะยากลำบาก	4.64	0.36	มากที่สุด
16	ท่านได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	4.09	0.57	มาก
17	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและยุติธรรมเสมอ	4.00	0.55	มาก
18	ท่านได้รับการยกย่อง เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	3.99	0.55	มาก
19	ท่านรู้สึกว่าการตอบแทนหลังการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และเป็นธรรม	3.89	0.58	มาก
20	ท่านรู้สึกพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย	4.04	0.56	มาก
21	ท่านคาดหวังที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น	4.06	0.55	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับบุคคล				
การมุ่งเน้นผลงาน				
22	ท่านมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ทำทายความรู้ความสามารถ	4.43	0.40	มาก
23	ท่านได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลงานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ	4.57	0.36	มากที่สุด
24	ท่านใช้วันหยุดเพื่อมาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี	4.25	0.48	มาก
25	ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏมีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นได้	4.18	0.47	มาก
26	ผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านได้เลื่อนตำแหน่ง หรือมีวิทยฐานะสูงขึ้น	4.03	0.62	มาก
27	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี	4.20	0.42	มาก
28	ท่านได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมวิชาชีพเสมอ	3.39	0.75	ปานกลาง
29	ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมปฏิบัติงาน หรือเป็นคณะกรรมการในระดับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไป	3.83	0.67	มาก
30	ท่านได้ติดตามข่าวสาร การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพเสมอ	4.14	0.49	มาก
31	ท่านหาโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพถึงแนวทางการพัฒนางาน	4.18	0.47	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับกลุ่ม				
การทำงานเป็นทีม				
32	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานที่หลากหลาย	4.33	0.42	มาก
33	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้โรงเรียน	4.16	0.48	มาก
34	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	4.18	0.45	มาก
35	คณะครูจะมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเป็นประจำ	4.18	0.48	มาก
36	บุคลากรในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างชัดเจน	4.17	0.48	มาก
37	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.16	0.45	มาก
38	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ตระหนักและให้ความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.13	0.49	มาก
39	ผู้บริหารแสดงถึงความเป็นผู้นำทีมที่มีความสามารถที่จะดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาใช้ประโยชน์	4.20	0.53	มาก
40	ผู้บริหารมีความสามารถที่จะประสานและหลอมรวมศักยภาพของทีมงานเพื่อความสำเร็จของงาน	4.17	0.53	มาก
41	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เอาใจใส่ดูแลเพื่อให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน	4.16	0.58	มาก
42	โรงเรียนส่งบุคลากรไปศึกษาอบรม หากความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้สูงขึ้น	4.35	0.50	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับกลุ่ม				
การสื่อสาร				
43	ครูส่วนใหญ่ใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย	4.21	0.47	มาก
44	การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นลายลักษณ์อักษรและการประชุมชี้แจง	4.21	0.51	มาก
45	การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา	4.19	0.47	มาก
46	ครูส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของโรงเรียนจากการพบปะพูดคุยกัน	4.01	0.56	มาก
47	ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	4.11	0.54	มาก
48	โรงเรียนแจ้งข่าวสารสำคัญให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบด้วยการจัดประชุมเสมอ	4.16	0.57	มาก
49	หน่วยงานภายนอกได้รับทราบข้อมูลข่าวสารและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับทางโรงเรียน	4.10	0.45	มาก
50	การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานมีความครอบคลุมทั่วถึง ทำให้ครูส่วนใหญ่ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ	4.09	0.47	มาก
51	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องได้สะดวก และรวดเร็ว	4.19	0.50	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับกลุ่ม				
การตัดสินใจ				
52	โรงเรียนมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน	4.07	0.52	มาก
53	ผู้บริหารและครูสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว	4.02	0.49	มาก
54	ผู้บริหารและครูใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.13	0.51	มาก
55	โรงเรียนมีการประชุมเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.55	มาก
56	ผู้บริหารและครูสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง	4.15	0.49	มาก
57	คณะครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของโรงเรียน	4.10	0.53	มาก
58	การตัดสินใจทุกกรณีของผู้บริหารและครูมีความเหมาะสมและเกิดผลดีกับการปฏิบัติงาน	4.09	0.50	มาก
59	ผู้บริหารและครูประเมินผลของการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไข	4.08	0.53	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับกลุ่ม				
ภาวะผู้นำ				
60	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล คาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดกับหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง	4.33	0.51	มาก
61	ผู้บริหารสามารถสร้างการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนได้	4.25	0.56	มาก
62	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียนพัฒนาตนเองตลอดเวลา	4.18	0.54	มาก
63	ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม	4.20	0.50	มาก
64	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ	4.37	0.47	มาก
65	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู	4.25	0.52	มาก
66	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูนำศักยภาพที่มีอยู่ไปใช้ ในการทำงานมากที่สุด	4.21	0.53	มาก
67	ผู้บริหารให้รางวัลอย่างยุติธรรม เมื่อครูทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.09	0.53	มาก
68	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของโรงเรียน	4.21	0.54	มาก
69	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน	4.17	0.51	มาก
70	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน	4.38	0.47	มาก
71	ผู้บริหารได้นำแนวคิดทางการบริหารและนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.26	0.52	มาก
72	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรจนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	4.29	0.49	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์กร ทรัพยากรและเทคโนโลยี				
73	โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีจากชุมชนมาใช้ในกิจกรรมทางการบริหารและการจัดการเรียนรู้ของครู	4.13	0.52	มาก
74	โรงเรียนสามารถจัดหาและใช้ทรัพยากร เครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามพันธกิจของโรงเรียน	4.25	0.48	มาก
75	โรงเรียนมีทรัพยากรและเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินงาน	4.02	0.57	มาก
76	โรงเรียนให้ความสำคัญในการระดมทรัพยากร และใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.22	0.48	มาก
77	โรงเรียนมีงบประมาณเพียงพอในการซ่อมแซมบำรุงรักษาและพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยขึ้น	3.81	0.62	มาก
78	ชุมชนให้ความร่วมมือและเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีประกอบการจัดการเรียนรู้และการบริหารโรงเรียน	4.01	0.55	มาก
79	โรงเรียนมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีวิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.20	0.48	มาก
80	เพื่อให้เกิดประโยชน์จากทรัพยากรและเทคโนโลยีได้มากที่สุด โรงเรียนมีการอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.48	มาก
81	ผู้บริหารให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารและจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.32	0.49	มาก
82	เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โรงเรียนมีระบบการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี	3.90	0.59	มาก
83	โรงเรียนนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้มีความทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทัน่วงที	3.93	0.61	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์การ นโยบายและการปฏิบัติ				
84	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน	4.07	0.52	มาก
85	การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	4.17	0.51	มาก
86	การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการ เกิดจากการทำงานในรูปของคณะกรรมการ และบุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วม	4.40	0.45	มาก
87	โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการ ได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน รวมไปถึงนโยบายระดับต่างๆ	4.46	0.45	มาก
88	แผนปฏิบัติราชการของโรงเรียนมีความเป็นไปได้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.39	0.43	มาก
89	โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการใช้แผนปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม	4.38	0.44	มาก
90	จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานและการควบคุมงบประมาณตรงตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอ	4.26	0.51	มาก
91	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย	4.26	0.48	มาก
92	โรงเรียนมีระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ	4.19	0.49	มาก
93	นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการ มาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนในครั้งต่อไป	4.18	0.51	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ(ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์กร				
การกระจายอำนาจ				
94	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดด้านความรู้ความสามารถของแต่ละคนเป็นสำคัญ	4.36	0.46	มาก
95	ผู้บริหารมอบหมายงานพร้อมให้อำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติด้วย	4.16	0.52	มาก
96	ในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารเข้ามามีเหตุผลติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.56	มาก
97	ในกรณีที่ครูมีปัญหาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารมักจะเข้ามาช่วยเหลือ แนะนำ	4.13	0.50	มาก
98	ผู้บริหารใช้คำพูดเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้รับมอบหมายงาน สามารถทำงานนั้นได้ดี	4.15	0.53	มาก
99	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดความสนใจในการทำงานของผู้รับมอบเป็นสำคัญ	4.08	0.54	มาก
100	ในกรณีที่เป็นโครงการใหม่ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน	4.06	0.52	มาก
101	มีความสมดุลระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.00	0.52	มาก
102	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง โดยจะดูในภาพกว้าง และให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ	4.17	1.26	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ(ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์การ				
วัฒนธรรมองค์การ				
103	โรงเรียนเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.34	0.45	มาก
104	ครูในโรงเรียนมีจุดหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน	4.32	0.45	มาก
105	ครูมีพันธะสัญญาร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ	4.24	0.47	มาก
106	โรงเรียนเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในตัวของคนแต่ละคน	4.29	0.47	มาก
107	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตใจที่มุ่งมั่นในการพัฒนางาน	4.40	0.47	มาก
108	มีการถ่ายทอดธรรมเนียมปฏิบัติ และการสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง	4.13	0.56	มาก
109	มีการถ่ายทอดแบบแผนวิธีปฏิบัติในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.10	0.54	มาก
110	โรงเรียนใช้กระบวนการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.11	0.46	มาก
111	มีการกระตุ้นให้ครูเกิดการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอก	4.22	0.45	มาก
112	มีกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.24	0.45	มาก
113	โรงเรียนมีระบบการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ทุกคนเข้าใจและยึดถือปฏิบัติตรงกัน	4.16	0.51	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์การ				
ความสัมพันธ์ชุมชน				
114	โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความช่วยเหลือต่อกัน	4.35	0.45	มาก
115	ชุมชนเห็นคุณค่าและความสำคัญของการศึกษา	4.40	0.43	มาก
116	ผู้บริหารทำหน้าที่ประสานความสัมพันธ์กับชุมชนได้ดี	4.28	0.53	มาก
117	โรงเรียนมีแนวทางและแผนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในทุกๆด้านโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม	4.18	0.53	มาก
118	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.16	0.54	มาก
119	กรรมการสถานศึกษา ทุ่มเทการทำงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.11	0.57	มาก
120	โรงเรียนมีระบบประชาสัมพันธ์ ที่แจ้งความเคลื่อนไหวให้ชุมชนได้รับทราบ	4.10	0.52	มาก
121	โรงเรียนใช้รูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้ชุมชนได้รับทราบ	4.13	0.53	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

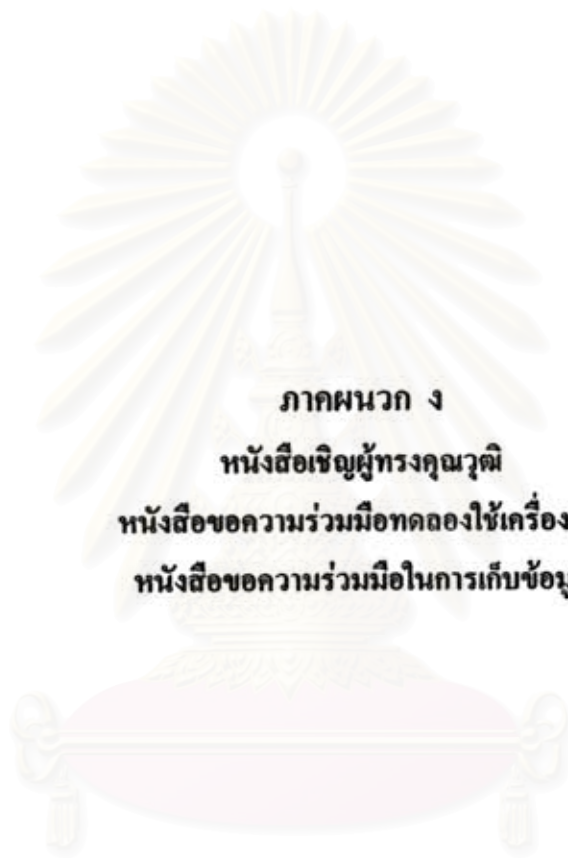
ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์กร				
บรรยากาศองค์กร				
122	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.26	0.49	มาก
123	บรรยากาศในโรงเรียนเต็มไปด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.16	0.52	มาก
124	ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.19	0.45	มาก
125	ครูในโรงเรียนได้รับการยอมรับจากสมาชิกในโรงเรียน	4.20	0.44	มาก
126	การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว เนื่องจากมีการผ่อนคลาย กฎ ระเบียบ มีความยืดหยุ่นในองค์กร	4.17	0.46	มาก
127	โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจนเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.22	0.49	มาก
128	ครูในโรงเรียนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.20	0.49	มาก
129	โรงเรียนจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ	4.06	0.61	มาก
130	การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และมีความยุติธรรม	4.10	0.57	มาก
131	โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูให้ภายนอกได้รับทราบ	4.12	0.56	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์การ ระบบรางวัล				
132	โรงเรียนมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบล่วงหน้าและเป็นลายลักษณ์อักษร	4.10	0.57	มาก
133	ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ความดีความชอบ	4.02	0.60	มาก
134	เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบใช้หลัก ความสามารถ วิริยะ อุทิศสาคะ และเกิดประโยชน์ ต่อทางราชการเป็นหลัก	4.20	1.63	มาก
135	โรงเรียนมีคณะกรรมการที่มีความยุติธรรม ในการ พิจารณาความดีความชอบ	4.14	0.58	มาก
136	ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชย มอบเกียรติบัตรแก่ครู ที่ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย	4.04	0.64	มาก
137	ผู้ที่ได้รับรางวัลคือผู้ที่มีความเหมาะสมในการพิจารณา ในครั้งนั้น ๆ	4.06	0.57	มาก
138	รางวัลที่ครูได้รับตรงกับความต้องการของผู้รับ และเหมาะสมกับปริมาณงาน และ คุณภาพงาน	4.03	0.56	มาก
139	ครูที่ได้รับรางวัลเกิดความภาคภูมิใจ เกิดแรง กระตุ้น และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป	4.10	0.55	มาก
140	หลังจากที่ได้รับรางวัลแล้วครูมีการพัฒนาตนเองและ พัฒนางานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.57	มาก
141	รางวัลที่ได้รับช่วยทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจ ในระบบการพิจารณาความดีความชอบ และมุ่งมั่น พัฒนางานต่อไป	4.05	0.59	มาก
142	มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการหรือแนวทาง การพิจารณาความดีความชอบอย่างสม่ำเสมอ	3.99	0.61	มาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสาเหตุ (ต่อ)

ที่	รายการปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ปัจจัยระดับองค์การ				
โครงสร้างองค์การ				
143	โรงเรียนมีการจัดแบ่งงานที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.20	0.52	มาก
144	โรงเรียนจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน	4.24	0.47	มาก
145	การแบ่งงานมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน	4.26	0.46	มาก
146	โครงสร้างของโรงเรียนมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.28	0.49	มาก
147	โรงเรียนมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและคล่องตัว มีความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน	4.18	0.52	มาก
148	โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็นแบบแนวราบ ไม่มีระดับช่วงการบังคับบัญชา	3.82	0.65	มาก
149	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด	4.02	0.56	มาก
150	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.18	0.49	มาก
151	โครงสร้างการบริหารเอื้อให้ครูได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจ ในการดำเนินการด้านต่าง ๆ	4.12	0.50	มาก
152	โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและครู รวมถึงทีมงาน	4.16	0.49	มาก
153	การประสานงานของกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.16	0.48	มาก
154	มีระบบการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันอย่างทั่วถึง	4.09	0.48	มาก
155	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนทั้งระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล	4.19	0.44	มาก



ภาคผนวก ง

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

หนังสือขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือ

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1582

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย


เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชวชนม ชินะดังกูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุดมณี นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.นฤทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศบ 0512.6(2771)/1584

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายรัช กรุดมณี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1581

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย


เรียน คร.สันติ แสงสุก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายรัช กรุดมณี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1580

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.ชาญชัย ทิพยเนตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายรัช กรุดมณี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศบ 0512.6(2771)/1583

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย


เรียน อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุคมณี นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1585

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พิณสุดา สิริรังศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุคมนตรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1586

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสงวนหญิง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุคมณี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพผลองค์กร กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายธวัช กรุคมณี ได้ทดลองใช้ เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1587

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนกาญจนาภิเษกสรรพณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุคมนตรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลองค์กร กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายธวัช กรุคมนตรี ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศษ 0512.6(2771)/1588

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสวนแดง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายรัช กรุคมนตรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายรัช กรุคมนตรี ได้ทดลองใช้ เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ฤทธิ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1589

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านจรเข้สามพัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุดมณี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพของโรงเรียน กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายธวัช กรุดมณี ได้ทดลองใช้ เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ฤทธิ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1590

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนคาวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุดมณี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายธวัช กรุดมณี ได้ทดลองใช้ เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นฤทธิ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1591

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลด่านช้าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุคมนตรี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาโทบริหาร การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลองค์กร กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายธวัช กรุคมนตรี ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1592

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 มกราคม 2551

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธวัช กรุคมณี นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิภาพของโรงเรียน กับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายธวัช กรุคมณี ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายรัช กรุดมณี เกิดเมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2514 จังหวัดสุพรรณบุรี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาจากโรงเรียนวัดกลาง “ศุขประสิทธิ์วิทยา” จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจากโรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารศकुงวิทย์” จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาวิชาการประถมศึกษา (โครงการคุรุทายาท) จากวิทยาลัยครุกาญจนบุรี ปี 2537 หลังจากนั้นเข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนอาทรสังฆะวัฒนะ 1 อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จบการศึกษา ในปี 2542 และในปี 2543 ได้รับทุนจากรัฐบาลญี่ปุ่นเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Teacher Training Program เป็นเวลา 1 ปี 6 เดือน ที่ Hiroshima University และ Shimane University และ ปี 2546 ศึกษาคือต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกเขียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย