

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

โดย
นายบรรเจ็ด อยู่ยืนยง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2544

ISBN 974 – 653 – 096 – 8

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING STANDARDIZATION
OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE JURISDICTION OF
PHETCHABURI PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION OFFICE

By

Bunjerd Yooyuenyong

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2001

ISBN 974 – 653 – 096 - 8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ
ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” เสนอ
โดย นายบรรเจ็ด อยู่เย็นง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ เดือน.....พ.ศ.

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวณชม ชินะตั้งกูร
2. รองศาสตราจารย์ ดุสิต ทิวถนอม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวณชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดุสิต ทิวถนอม)

...../...../.....

..... กรรมการ

(นายวินัย ศรีเจริญ)

...../...../.....

K 41461006 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ / มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

บรรณเจ็ด อยู่ยั้งยง : วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี (ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING STANDARDIZATION
OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE JURISDICTION OF PHETCHABURI PROVINCIAL
PRIMARY EDUCATION OFFICE) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ. ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร,
รศ. ดุสิต ทิวถนอม และ ผศ. พิสิษฐ พิษณานนท์. 149 หน้า. ISBN 974 - 653 - 096 - 8

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และ
มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียน สังกัดสำนัก
งานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี และ 2. ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหาร
โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
เพชรบุรี จำนวน 150 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่สร้างจากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
องค์การของแพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and Others) และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สร้างจากแนว
คิดการบริหารโรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 สถิติที่ใช้คือ
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความแปรปรวน (S.D.) ทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์การถดถอย
พหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน
ในภาพรวมแตกต่างกัน
2. มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน
ในภาพรวมแตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถม
ศึกษาจังหวัดเพชรบุรี คือปัจจัยด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การยอมรับ
และความหลากหลายของบุคลากร

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2544

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1.2.3.

K 41461006 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ORGANIZATIONAL CULTURE / STANDARDIZATION OF SCHOOL
ADMINISTRATION

BUNJIRD YOOYUENYONG : ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING
STANDARDIZATION OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE JURISDICTION OF
PHETCHABURI PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION OFFICE. THESIS ADVISORS :
ASST.PROF. CHUANCHOM CHINATUNGKUL, Ph.D., ASSO. PROF. DUSIT TEWTHANAM, AND
ASST. PROF. PISIT PISANANONT. 149 pp. ISBN 974-653-096-8

The purposes of this research were : 1) to compare the organizational culture and the
standardization of school administration as perceived by administrators and teachers 2) the organizational
culture affecting standardization of school administration. The samples was consisted of 150 primary
schools. The instruments used for data collection were the questionnaires of the Patterson's
organizational culture approach and the standardization of school from the office of the nation primary
education commission. Statistics used for analysis were percentage , mean , standard deviation , t – test ,
and stepwise multiple regression analysis.

The results of the study were as follow :

1) The organizational culture as perceived by administrators and teachers were
significantly difference in overall.

2) The standardization of school administration as perceived by administrators and teachers
were significantly difference in overall.

3) The organizational culture affecting standardization of school administration under
jurisdiction of Phetchaburi were quality, integrity, organization purpose, recognition, and diversity.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2001

Student's signature

Thesis Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวณชม ชินะตั้งกูร รองศาสตราจารย์ ดุสิต ทิวถนอม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์ อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร และ คุณวินัย ศรีเจริญ ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งได้ กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ ปรับปรุงแก้ไข ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยเฉพาะ คุณกาญจนา เขยชิต ผู้รับผิดชอบงานการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน ที่ได้อนุเคราะห์ ข้อมูลและเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ดร.ชูศักดิ์ ประเสริฐ หัวหน้าฝ่ายนโยบาย และแผน และคุณจักรกฤษณ์ จันทร์ขันธ์ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอท่าสาย ที่กรุณาตรวจสอบและให้คำแนะนำในการจัดทำเครื่องมือการวิจัย จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณ คุณกำชัย จำเนียร หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเมืองนครปฐม ที่ ให้ความอนุเคราะห์ประสานงานโรงเรียนในสังกัด เพื่อทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียน และคณะครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี ทั้ง 150 โรงเรียน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุป อภิปรายผล ตลอดจนเผยแพร่เพื่อประโยชน์ในการ พัฒนาการศึกษาต่อไป

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร เพื่อนักศึกษารุ่น 18 ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	2
ปัญหา	4
ประพจน์ปัญหาของการวิจัย	8
ความสำคัญของการวิจัย	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	10
คำถามของการวิจัย	11
สมมุติฐานของการวิจัย	11
กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	13
ขอบเขตของการวิจัย	16
ข้อตกลงเบื้องต้น	17
ข้อจำกัดของการวิจัย	17
นิยามศัพท์เฉพาะ	17
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	19
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม	19
ความหมายของวัฒนธรรม	20
ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม	21
ประเภทของวัฒนธรรม	22
หน้าที่ของวัฒนธรรม	23

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	25
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	25
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	26
การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ	27
มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา	39
ความหมายของมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษา	39
ประโยชน์การกำหนดมาตรฐาน	41
พัฒนาการของมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย	42
มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ	47
มาตรฐานการบริหารโรงเรียน	48
มาตรฐานที่ 1	49
มาตรฐานที่ 2	54
มาตรฐานที่ 3	59
มาตรฐานที่ 4	62
มาตรฐานที่ 5	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
งานวิจัยในประเทศ	77
งานวิจัยต่างประเทศ	79
สรุป	80
3 การดำเนินการวิจัย	82
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	82
ระเบียบวิธีการวิจัย	83
แผนแบบการวิจัย	83
ประชากร	83
กลุ่มตัวอย่าง	84
ตัวแปรที่ศึกษา	85

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	89
การสร้างเครื่องมือ	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล	91
การวิเคราะห์ข้อมูล	91
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	92
สรุป	92
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	94
ตอนที่ 2 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน	96
ตอนที่ 3 ความแตกต่างของการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน	97
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐาน การบริหารโรงเรียน	98
สรุป	110
5 ข้อค้นพบของการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	111
ข้อค้นพบของการวิจัย	112
อภิปรายผล	114
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	121
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป	127
บรรณานุกรม	129
ภาคผนวก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	139
ประวัติผู้วิจัย	149

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ปีการศึกษา 2543 สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี (แยกเป็นราย สปอ.)6
2	แสดงผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ปีการศึกษา 2543 สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี (แยกเป็นรายมาตรฐาน)...7
3	แสดงจำนวนประชากรและตัวอย่างแยกตามขนาดโรงเรียนแต่ละ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ 85
4	แสดงนิยามปฏิบัติการของวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงาน 86
5	แสดงลักษณะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 88
6	ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 95
7	วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน 96
8	วิเคราะห์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน 98
9	การวิเคราะห์การถดถอยของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ มาตรฐานการบริหารโรงเรียน (Y_{tot}) 99
10	การวิเคราะห์การถดถอยของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐาน การบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1 (Y_1) 100
11	การวิเคราะห์การถดถอยของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐาน การบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 (Y_2) 102
12	การวิเคราะห์การถดถอยของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐาน การบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3 (Y_3) 103
13	การวิเคราะห์การถดถอยของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐาน การบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 4 (Y_4) 105
14	การวิเคราะห์การถดถอยของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐาน การบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 (Y_5) 106

สารบัญแนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	15
2 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	16
3 แสดงขั้นตอนการพัฒนามาตรฐานโรงเรียน	46
4 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ มาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี.....	108

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

ในทุกสังคมทั่วโลกในช่วงเวลาสี่สิบถึงสามสิบปีจะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวของมันเอง เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมโครงสร้างทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางสังคม ศิลปะ และสถาบันทางสังคมที่สำคัญ¹ ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบโดยตรงต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนทั่วไป การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของประเทศต่าง ๆ มีอัตราสูงขึ้นทุกขณะ ความสำคัญของการพัฒนาประเทศจึงมิได้ขึ้นอยู่กับระบบทุนหรือทรัพยากรอีกต่อไปแต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของคนเป็นสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) จึงแสดงจุดเน้นให้ “ คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ” การศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญที่จะต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพเพื่อเป็นพลังการพัฒนาของประเทศในอนาคต²

การพัฒนามนุษย์ทุกคนให้มีการพัฒนาเต็มศักยภาพ และมีคุณภาพได้นั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญเนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตแรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์ในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงควรเป็นสิทธิขั้นพื้นฐาน เป็นบริการของรัฐที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพ ดังปรากฏในบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ประกาศใช้เมื่อ 11 ตุลาคม 2540 มาตรา 43 ระบุไว้ว่า “ บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับ

¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : ทีพี พรินท์ จำกัด, 2540),4.

²สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักนิเทศและพัฒนา มาตรฐานการศึกษา, เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : ทีพี พรินท์ จำกัด, 2541),1.

การศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ” นอกจากนี้รัฐจะต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามบทบัญญัติแล้ว³ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 ยังได้กล่าวถึงเรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ในมาตรา 47, 48 สาระสำคัญคือให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ซึ่งประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยให้หน่วยงานและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและให้คิดว่าการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง⁴

การศึกษาเป็นทั้งกระบวนการและเนื้อหาในการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและการเมืองของประเทศ การที่จะใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประชากรและประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพดีพอ

ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิทยศาสตร์ ในการจัดการศึกษาของรัฐในปัจจุบันมีองค์กรรับผิดชอบหลายองค์กรได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทยและทบวงมหาวิทยาลัย สำหรับกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาการศาสนาและวัฒนธรรม⁵ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นส่วนราชการหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการมีฐานะเทียบเท่ากรม ได้รับมอบหมายให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริหารในรูปของคณะกรรมการ และกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางสู่จังหวัด อำเภอและโรงเรียน เป็นการมอบอำนาจในการบริหารงานในพื้นที่มากขึ้น

³ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการพื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 37.

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับเป็นกฎหมาย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 35-36.

⁵ “พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2534,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 108 , ตอนที่ 156 (4 กันยายน 2534) : 43.

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละระดับยึดการประสานงานสัมพันธ์กัน แต่จะเน้นหนักในภาระงานที่ต่างกันคือ

1. ระดับชาติ เน้นหนักในการกำหนดนโยบายจัดสรรงบประมาณ กำหนดมาตรฐานทางวิชาการ อาคารสถานที่และการบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด
2. ระดับจังหวัด เน้นหนักในการบริหารการประถมศึกษาจังหวัดในระดับที่พิจารณาให้ความชอบ และอนุมัติการดำเนินงานทั้งด้านนโยบายแผนงานงบประมาณ วิชาการและบุคลากรในจังหวัด
3. ระดับอำเภอ เน้นหนักการประสานงานการเสนอแนะและการเสนอข้อมูลเบื้องต้นในด้านแผนงาน งบประมาณ วิชาการและบุคลากรต่อจังหวัดเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ หรืออนุมัติ
4. ระดับกลุ่มโรงเรียน เน้นการร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนภายในกลุ่มทั้งด้านกำลังงานและกำลังความคิด เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้สูงขึ้นเท่าเทียมกัน
5. ระดับโรงเรียน เน้นการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรตามภาระงาน

6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน⁶

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถาบันที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการศึกษาของชาติ รัฐจึงพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการของโรงเรียนประถมศึกษาให้ดีขึ้น แต่โรงเรียนประถมศึกษามีจำนวนมากจึงมีสภาพที่แตกต่างกันทั้งในด้านปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีลักษณะหลากหลายและแตกต่างกันซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้พัฒนามาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 ขึ้น ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ทั้งในเชิงปัจจัยกระบวนการ และผลผลิตที่ผู้บริหารและครู จะต้องเป็นเป้าหมายในการดำเนินการ เพื่อพัฒนา นักเรียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่

1. มาตรฐานด้านผลผลิต ประกอบด้วยมาตรฐานคุณภาพนักเรียนระดับก่อนประถม ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น
2. มาตรฐานด้านกระบวนการ ประกอบด้วยมาตรฐานด้านการเรียนการสอน

⁶สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, วันประถมศึกษาแห่งชาติ

(กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2534), 3.

และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน

3. มาตรฐานด้านปัจจัย ประกอบด้วยมาตรฐานวัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง
โรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2528⁷

ปัญหา

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีฐานะเป็นหน่วยงานตามระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีภารกิจหลักและรับผิดชอบการจัดการศึกษาภายในเขตจังหวัด ดังนี้

1. จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาตาม พระราชบัญญัติคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเต็มตามศักยภาพและเตรียมพร้อมให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ในทุกพื้นที่

2. จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับให้แก่เด็กไทยทุกคนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 อย่างทั่วถึงโดยให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2523

3. จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ตามนโยบายของรัฐที่ปรากฏในมติคณะรัฐมนตรี ที่ให้ดำเนินงานสนองนโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษาและการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐให้บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการศึกษาตามโครงการนำร่อง การจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีหน่วยงานในสังกัดประกอบด้วยสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ 8 สำนักงาน กลุ่มโรงเรียน 32 แห่ง โรงเรียน 242 โรงเรียน โรงเรียนสาขา 2 โรงเรียน โรงเรียนที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 47 โรงเรียน มีบุคลากรทั้งสิ้น 3,352 คน (ข้าราชการ 2,998 คน ลูกจ้าง 354 คน) และมีนักเรียนทั้งหมด 43,269 คน ห้องเรียนทั้งหมด 2,410 ห้อง

⁷สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักนิเทศและพัฒนา
มาตรฐานการศึกษา, มาตรฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ. 2541 (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 9.

ผลการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2542 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพชรบุรี ได้ปฏิบัติภารกิจจัดการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนในความรับผิดชอบตามระบบและ กระบวนการจัดการศึกษาคือ การบริหาร การจัดการเรียนการสอนและการนิเทศ กำกับ ติดตาม ผลอย่างเคร่งครัด ผลของการจัดการศึกษา ปรากฏผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพกล่าวคือ

1. การจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

ด้านปริมาณ สามารถเปิดขยายชั้นเรียนระดับก่อนประถมศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กวัยก่อนการศึกษาภาคบังคับ (กลุ่มอายุ 3 - 5 ปี) ได้ 10,217 คน สูงกว่าเป้าหมายที่รับไว้ คิดเป็นร้อยละ 8.63 ของเด็กกลุ่มอายุ 3 - 5 ปีในจังหวัดเพชรบุรี

ด้านคุณภาพ นักเรียนผ่านการเรียนระดับก่อนประถมศึกษาร้อยละ 100 มีความพร้อมในการเรียนในระดับประถมศึกษา

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา

ด้านปริมาณ สามารถเกณฑ์เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับเข้าเรียน ชั้นประถมศึกษาภาคบังคับเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ได้ร้อยละ 100 นักเรียนออกกลางคัน ร้อยละ 0.78 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดคือ ร้อยละ 2

ด้านคุณภาพ มีนักเรียนซ้ำชั้น ป.1 - ป.6 คิดเป็นร้อยละ 2.15 สูงกว่าเป้าหมาย ร้อยละ 0.15 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ไม่เกินร้อยละ 2.0

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ด้านปริมาณ จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 47 โรงเรียน นักเรียนเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนขยายโอกาสฯ จำนวน 1,133 คน คิดเป็นร้อยละ 24.55 ของจำนวนนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

ด้านคุณภาพ นักเรียนจบหลักสูตรชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 813 คน คิดเป็น ร้อยละ 97.83 จากจำนวนนักเรียนเข้าสอบทั้งสิ้น 831 คน⁸

ในระหว่างปีการศึกษา 2541 - 2543 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีได้ ดำเนินการประเมินมาตรฐานโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดทุกโรงเรียนทราบผล การปฏิบัติงานว่าในแต่ละมาตรฐานมีคุณภาพระดับใด สำหรับมาตรฐานที่เป็นจุดเด่นให้คงสภาพ

⁸สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, แผน ปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2544, 10-16.

ไว้และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้สูงขึ้น ส่วนที่เป็นปัญหาหรือจุดด้อยโรงเรียนต้องนำไปจัดลำดับความสำคัญ หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียน มีผลการประเมินดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ปีการศึกษา 2543
สังกัด สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี (แยกเป็นราย สปอ.)

สำนักงานประถมศึกษาอำเภอ	จำนวน โรงเรียน	ระดับคุณภาพ (โรงเรียน)			
		มาตรฐานการบริหาร			
		3	2	1	0
1. เมืองเพชรบุรี	42	11	11	15	5
2. เขาย้อย	23	6	7	6	4
3. ชะอำ	26	6	9	9	2
4. ท่ายาง	48	16	19	11	2
5. บ้านลาด	34	25	6	3	-
6. บ้านแหลม	31	11	12	6	2
7. หนองหญ้าปล้อง	14	6	3	4	1
8. แก่งกระจาน	24	10	9	5	-
รวม	242	91	76	59	16

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, " รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน
ปีการศึกษา 2543, " (ม.ป.ท., 2543), 4. (ัดสำเนา)

ตารางที่ 2 แสดงผลการประเมินมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ปีการศึกษา 2543 (แยกเป็นรายมาตรฐาน)

ที่	รายการ มาตรฐาน	จำนวน โรงเรียน	ระดับคุณภาพ							
			0		1		2		3	
			จำนวน ร.ร. เฉลี่ย	คิดเป็น %	จำนวน ร.ร. เฉลี่ย	คิดเป็น %	จำนวน ร.ร. เฉลี่ย	คิดเป็น %	จำนวน ร.ร. เฉลี่ย	คิดเป็น %
1	มาตรฐานที่ 1	242	8	3.31	43	17.77	104	42.98	87	35.95
2	มาตรฐานที่ 2	242	18	7.44	80	33.06	53	21.90	91	37.60
3	มาตรฐานที่ 3	242	10	4.13	39	16.12	83	34.30	110	45.45
4	มาตรฐานที่ 4	242	4	1.65	51	21.07	86	35.54	101	41.74
5	มาตรฐานที่ 5	242	40	16.53	73	30.17	61	25.21	68	28.10
	รวม	242	16	6.61	63	26.03	77	31.82	92	38.01

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, “ รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน
ปีการศึกษา 2543, “ (ม.ป.ท., 2543), 5. (อัดสำเนา)

จากผลการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2543 ของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 242

โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 พบว่า ในมาตรฐานการบริหารโรงเรียนยังมี
โรงเรียนที่ได้คุณภาพที่มีผลน่าพอใจขั้นต่ำ (ระดับคุณภาพ 1) และขั้นต่ำมาก (ระดับคุณภาพ 0)
ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่จะนำโรงเรียนประถมศึกษาทุกโรงเรียนเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพ
ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตั้งเป้าหมายไว้ เมื่อเจาะลึกในตัวบ่งชี้
รายมาตรฐานการบริหารโรงเรียน พบข้อมูลที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหาของแต่ละโรงเรียนโดยสรุป
เป็นภาพรวม ดังนี้

มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พบว่า - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 0 จำนวน 8 โรงเรียน

- มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 1 จำนวน 43 โรงเรียน

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

พบว่า - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 0 จำนวน 18 โรงเรียน

- มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 1 จำนวน 80 โรงเรียน
- มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน
- พบว่า - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 0 จำนวน 10 โรงเรียน
 - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 1 จำนวน 39 โรงเรียน
- มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน
- พบว่า - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 0 จำนวน 4 โรงเรียน
 - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 1 จำนวน 51 โรงเรียน
- มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- พบว่า - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 0 จำนวน 40 โรงเรียน
 - มีโรงเรียนที่ได้รับคุณภาพ 1 จำนวน 73 โรงเรียน⁹

โดยสรุปมีโรงเรียนที่ได้รับระดับคุณภาพ 1 ในมาตรฐานการบริหารโรงเรียน จำนวน 59 โรงเรียน และระดับคุณภาพ 0 จำนวน 16 โรงเรียน จากสภาพดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่ายังมีโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่มีปัญหาในการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียนในที่สุด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องทบทวนภารกิจ ค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนต่อไป

ประพจน์ปัญหาของการวิจัย

จากภูมิหลังและสภาพปัญหาที่ได้นำเสนอดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ยังประสบปัญหาในการจัดการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เมื่อเทียบกับเป้าหมายของหน่วยเหนือที่กำหนดโดยเฉพาะมาตรฐานโรงเรียนที่จะนำไปสู่ระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา ซึ่งเป็นที่มาของการกำหนดประพจน์ปัญหาของการวิจัยครั้งนี้ คือ “ ผลการปฏิบัติงานด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ยังไม่อยู่ในระดับคุณภาพที่มีผลน่าพอใจค่อนข้างสูงหรือขั้นสูง (ระดับคุณภาพ 2, 3) ทุกโรงเรียน ”

⁹สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, “ รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2543,” (ม.ป.ท., 2544), 7. (อัดสำเนา)

ความสำคัญของการวิจัย

ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า” สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีภารกิจหลักที่สำคัญ คือการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง ปฏิรูปหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้สนองความต้องการของผู้เรียน ปฏิรูประบบการเรียนการสอน ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่สมดุลกันทุกด้าน ตามจุดประสงค์ของหลักสูตรแต่ละระดับ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในอาชีพโดยพัฒนาให้มีจิตสำนึก อุทิศตนและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปฏิรูปการบริหารโรงเรียนให้สามารถวางแผนและจัดการเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนและเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง ปฏิรูปการบริหารสำนักงานทุกระดับให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการปรับระบบบริหาร การใช้เทคโนโลยี ปรับปรุงระบบการวางแผน นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนแปลง จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนทุกโรงเรียน มีมาตรฐานการศึกษาที่เท่าเทียมกัน จัดให้มีระบบการประกันความปลอดภัยเพื่อให้นักเรียนทุกคนได้รับความคุ้มครองความปลอดภัย โดยมีโรงเรียนเป็นหน่วยงานปฏิบัติที่สำคัญที่สุดในการรับผิดชอบดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว ดังนั้นถ้าผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดสามารถพัฒนาการศึกษาระดับประถมศึกษาได้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเชื่อแน่ว่าย่อมก่อประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ ในขณะที่เดียวกันถ้าผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ต่ำกว่ามาตรฐานย่อมไม่สามารถพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพได้ ซึ่งจะเป็นปัญหาระดับชาติต่อไป¹⁰

การที่โรงเรียนประถมศึกษาจะประสบผลสำเร็จในการบริหารนั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านสนับสนุนดังเช่น ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์ ให้ความเห็นที่ว่าวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ ทักษะคนดี ความเชื่อ ค่านิยม อารมณ์และความรู้สึก ตลอดจนการปฏิบัติต่อกันของบุคลากรภายในองค์การจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพขององค์การ อันเป็นขบวนการนำไป

¹⁰ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2544,” (ม.ป.ท.,ม.ป.ป.), 3. (อัดสำเนา)

สู่ความเป็นสถาบันในลักษณะของการก่อตั้งและการเสริมสร้างองค์การนั้น ๆ¹¹ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุด ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร¹² ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารจำเป็นที่จะต้องตอบสนองต่อวัฒนธรรมและความแตกต่างของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน การเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การโดยฝ่ายบริหารนั้น จะทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การ¹³

จากสภาพปัญหา และแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ให้ไปสู่เป้าหมาย และมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อทราบความแตกต่างของมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี
3. เพื่อทราบปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

¹¹ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, พฤติกรรมองค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2530), 115.

¹²ประกอบ คุณนารักษ์ และคณะ, “ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย,” รายงานการวิจัยเสนอต่อสถาบันพัฒนาผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการ, 2530, 39.

¹³ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, พฤติกรรมองค์การและการบริหาร, 140.

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน แตกต่างกันหรือไม่
2. มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน แตกต่างกันหรือไม่
3. วัฒนธรรมองค์การด้านใด ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึง กำหนดสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอนไม่แตกต่างกัน
2. มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอนไม่แตกต่างกัน
3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ส่วนใหญ่มักเกิดจากองค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษา เรื่องเกี่ยวกับองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ในบรรดานักการศึกษาดังกล่าวนั้นเช่น สเตียร์ส (Steers) ได้กล่าวถึงตัวแปรที่สำคัญขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ หมายถึง ลักษณะของโครงสร้างองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่และตัวบุคคลในองค์การ ตลอดจนขนาดขององค์การ
2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอน สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ

3. ลักษณะของบุคคลในองค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีผลกระทบต่อบุคคลในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน¹⁴

Rensis Likert ได้ค้นคว้าวิจัย พบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จไม่ว่าจะเป็นขนาดใดก็ตามเป็นระบบสังคมที่มีความสลับซับซ้อน (complex social system) ขึ้นอยู่กับระบบความสัมพันธ์ต่อกัน และระบบการใช้อิทธิพลที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) แบบเผด็จการ (exploitative authoritative) เป็นระบบบริหารซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อมั่น ความจริงใจและความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย โน้มน้าวจิตใจด้วยวิธีข่มขู่ หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจและการเป็นปฏิปักษ์ (2) แบบเผด็จการแบบมีศีลธรรม (benevolent authoritative) เป็นระบบบริหารซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการใช้อำนาจแบบมีความกรุณาของผู้บังคับบัญชา ไว้วางใจลูกน้องขึ้นบ้างแบบนายที่มีต่อบ่าว การตัดสินใจหลายอย่างได้กระทำในระดับต่ำลงมากภายในกรอบระเบียบที่กำหนด กระบวนการควบคุมบังคับบัญชา บางอย่างได้มอบให้กับนักบริหารระดับกลาง และระดับต่ำลงมาก (3) แบบการปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบบริหารซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจแบบมีการปรึกษาหารือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจลูกน้องมากขึ้น อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจสั่งการเฉพาะเรื่องได้มากยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารเป็นไปทั้งสองทาง มีการมอบการควบคุมการบังคับบัญชาให้กับนักบริหารระดับต่ำลงมา (4) แบบการให้มีส่วนร่วม (participative group) เป็นระบบบริหารซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและบังคับบัญชา มีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องอย่างกว้างขวางและอย่างฉันท์มิตร กระบวนการควบคุมบังคับบัญชาโดยหน่วยงานระดับล่างเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเต็มที่¹⁵

ส่วน แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and others) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ

¹⁴Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Good Year Publishing Company, Inc., 1977), 8.

¹⁵Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : Mc Graw – Hill, 1967), 197 - 211.

วัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อระบบการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการบริหาร อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว มี 10 ประการ ดังนี้ (1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (organization purposes) (2) การมอบอำนาจ (empowerment) (3) การตัดสินใจ (decision making) (4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (sense of community) (5) ความไว้วางใจ (trust) (6) ความมีคุณภาพ (quality) (7) การยอมรับ (recognition) (8) ความเอื้ออาทร (caring) (9) การบูรณาการ (integrity) และ (10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)¹⁶

ส่วนคุณภาพการบริหารโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเป็นมาตรฐานการบริหารโรงเรียนอันเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พุทธศักราช 2541 ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ กล่าวคือ การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ต้องเป็นกระบวนการบริหารที่มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยแผนนั้นเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายชัดเจนสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนการเรียนการสอน มีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาโรงเรียน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ¹⁷ จากการศึกษาที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าคุณภาพขององค์กรนั้นเกิดขึ้นจากหลายแนวทางด้วยกัน ผู้วิจัยได้ประมวลไว้ในแผนภูมิที่ 1

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของการวิจัยมา กำหนดเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การที่ใช้แนวคิดของ แพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and others) ที่กล่าวไว้ 10 ประการได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (organization purposes)

¹⁶Jerry Patterson , Stuart Purkey, and Jackson Parker , “ Guiding Beliefs of Our School District,” in Productive School Systems for a Nonrational World (Arlington, VA : Association for Supervision and Curriculum Development ,1986), 50 – 51.

¹⁷สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 14 – 64.

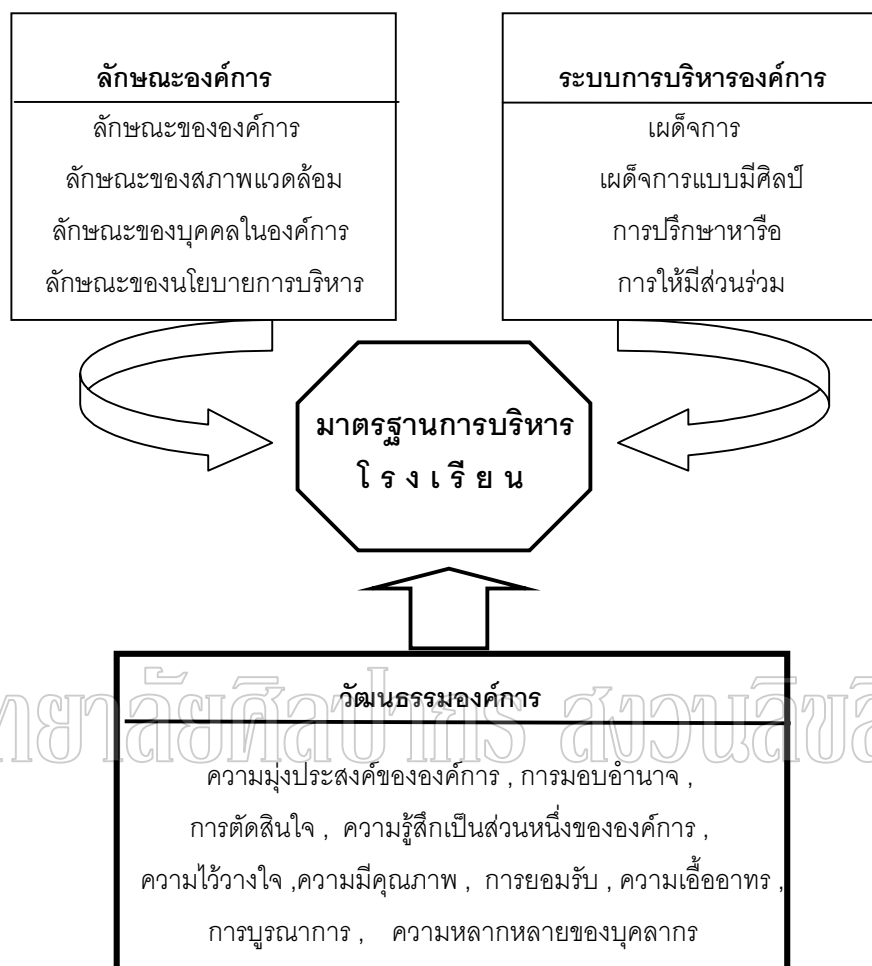
2) การมอบอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) การบูรณาการ (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)¹⁸ เพราะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน และคณะ มีดัชนีบ่งชี้พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และเนื้อหาขอบข่ายครอบคลุมชัดเจน

2. การบริหารโรงเรียน ใช้แนวทางการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ซึ่งกำหนดไว้ 5 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ¹⁹ มาเป็นตัวแปรในการวิจัย ดังได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

¹⁸ Jerry Patterson, Stuart Purkey, and Jackson Parker, “Guiding Beliefs and Our School District,” in *Productive School Systems for Nonrational World* (Arlington, Va : Association for Supervision and Curriculum Development ,1986), 50 – 51.

¹⁹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, *เอกสารประกันคุณภาพ* (กรุงเทพฯ : พี.ที.พี.รินทร์ จำกัด, 2541), 55.



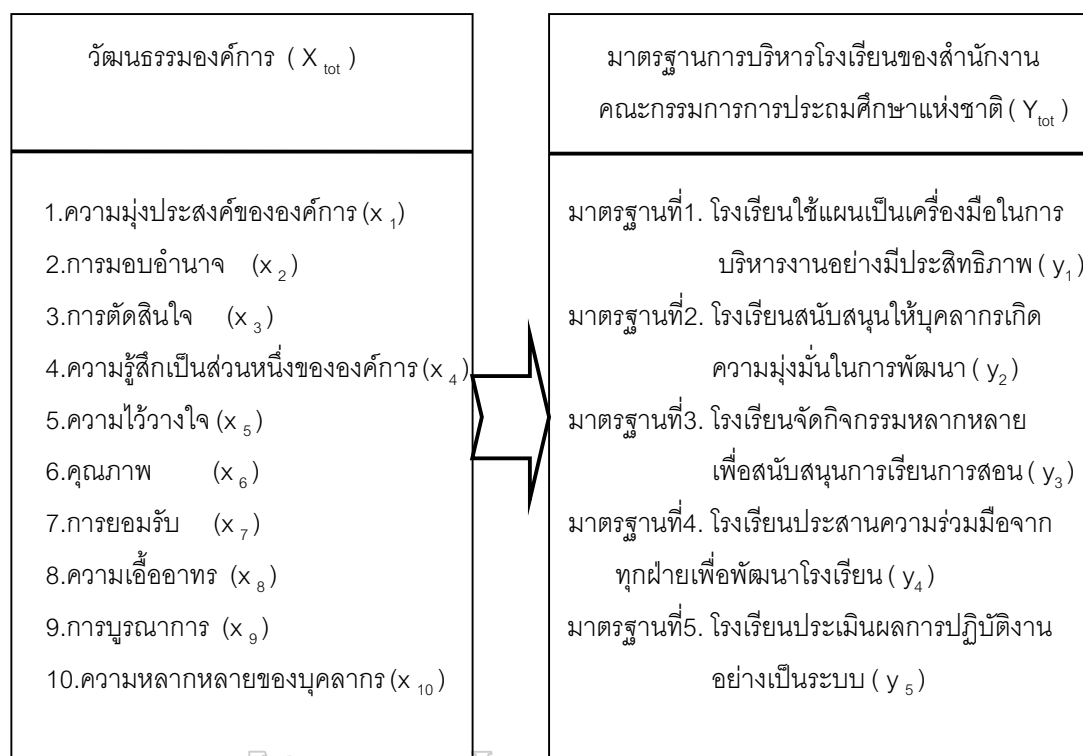
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์จาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 14 – 64.

: Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : Mc Graw - Hill ,1961),197-211.

: Jerry Patterson , Stuart Purkey, and Jackson Parker, “ Guiding Beliefs and Our School District, “ in Productive School Systems for Nonrational World(Arlington, Va : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50 – 51.

: Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Good Year Publishing company, Inc., 1977),8.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์จาก Jerry Patterson, Stuart Purkey, and Jackson Parker, " Guiding Beliefs of Our School District," in Productive School Systems for a Nonrational World (Arlington, VA : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50 – 51, quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J . Starratt, Supervision Human Perspectives, 4th ed. (New York : McGraw Book Company, 1988), 107 – 109.

: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 9-16.

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประกอบด้วยจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 242 โรงเรียนในปีการศึกษา 2543 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามขนาด เล็ก กลาง ใหญ่ จากทุกสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้จำนวน 150 โรงเรียน โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ 10 ประการ ของ แพตเตอร์สัน และคณะ

(Patterson and others) และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน 5 มาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มาเป็นตัวแปร ที่ใช้ในการวิจัย

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าโรงเรียนทั้ง 150 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีขอบข่ายงาน และลักษณะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวแปรทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and Others) เพราะมีกลุ่มตัวแปร ที่มีพฤติกรรมบ่งชี้ในทางปฏิบัติที่เด่นชัด และครอบคลุมเนื้อหา ขอบข่าย ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับภูมิหลังของปัญหา ประจักษ์ปัญหา ความสำคัญของปัญหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัยมากที่สุด แม้ว่าผู้วิจัยจะได้พิจารณาอย่างรอบคอบ รวมทั้งวางแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ไว้แล้วก็ตาม แต่ก็ยังปรากฏความไม่สมบูรณ์ในบางเรื่อง อันสืบเนื่องมาจากข้อจำกัดของการวิจัย ทั้งนี้เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน เช่น เรื่องลักษณะขององค์การ เรื่องระบบการบริหารองค์การ ฯลฯ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา ดังนั้นจึงไม่อาจควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มิให้ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีได้ จึงนับเป็นข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำต่างๆ ดังนี้

1. **วัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยมความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน โดยใช้แนวคิดปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การของแพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and Others) 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (school purposes) 2) การมอบอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอาใจใส่ดูแล (caring) 9) ความเอื้ออาทร (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)

2. **มาตรฐานการบริหารโรงเรียน** หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ทั้งในเชิงคุณภาพหรือปริมาณ ซึ่งแสดงออกได้โดยประสิทธิภาพของโรงเรียน ในการพัฒนานักเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้

3. **โรงเรียนประถมศึกษา** หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

4. **ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา

5. **ครู** หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ดำรงตำแหน่งฝ่ายปฏิบัติการสอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี และปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียน อย่างน้อย 1 ปีการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษา “ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ” ผู้วิจัยได้กล่าวถึง สภาพปัจจุบันปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาไว้แล้วในบทที่ 1 เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นในบทนี้เป็นกรกล่าวถึง วรรณกรรมและสาระสำคัญทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้คือ แนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

ในระบบสังคมนั้น ประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ มากมายและมีความสำคัญสลับซับซ้อนในเรื่องของโครงสร้าง หน้าที่ และองค์ประกอบ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรม (culture) ก็ถือว่าเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในสังคมที่มีความสำคัญและมีลักษณะสลับซับซ้อน ตลอดจนมีโครงสร้าง หน้าที่ ของระบบ ในขณะเดียวกัน ระบบวัฒนธรรมก็มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อระบบอื่น ๆ ในสังคมด้วย สังคมและวัฒนธรรมจึงมีความใกล้ชิดกันมาก โดยวัฒนธรรมจะปรุงแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางของสังคม ตลอดจนกำหนดทัศนคติความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ให้แก่บุคคล สร้างบุคลิกภาพของคน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ประกอบกันเข้ามาเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมส่วนรวมหรือสังคม

ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลแทรกซึมอยู่ในทุกสังคม ซึ่งวัฒนธรรมบางอย่างมีผลต่อการขัดขวางหรือการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของการบริหารงาน และการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้¹

¹ไพบุลย์ ช่างเรียน, วัฒนธรรมกับการบริหาร (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2532),

ความหมายของวัฒนธรรม

ความหมายของวัฒนธรรมนั้นได้มีผู้ให้คำอธิบายหรือความหมายไว้มากมาย ไทเลอร์ (Tylor) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งทั้งหมดที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศิลป ศีลธรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความสามารถและพฤติกรรมที่กระทำเป็นนิสัย ซึ่งมนุษย์ได้มาในฐานะเป็นสมาชิกของสังคมนั้น² โดย คลัคคหอนและเคลลี (Kluckhohn and Kelly) ก็กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า วัฒนธรรมคือลักษณะที่เป็นแบบแผนที่ถูกสร้างขึ้นมาจากอดีตจนถึงปัจจุบันสำหรับการดำรงชีวิต จะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน มีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผลก็ได้ และเป็นสิ่งซึ่งปรากฏอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่งในฐานะที่เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมของมนุษย์³ ดังที่ อังเคเลส (Inkeles) ได้เคยกล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมคือผลรวมอันยิ่งใหญ่ของวัตถุ ความคิด ความรู้ วิธีของการทำสิ่งต่าง ๆ การปฏิบัติที่เป็นนิสัย ค่านิยม และทัศนคติทั้งหมด ซึ่งคนรุ่นชั่วอายุหนึ่งในสังคมถ่ายทอดต่อไปให้คนรุ่นถัดไปในสังคมนั้น⁴ สำหรับ บรูมและเซลซนิค (Broom and Selznick) ได้ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมก็คือมรดกของสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ⁵ สวอน บราวน์ (Brown) ให้ข้อคิดว่า วัฒนธรรมเปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (blue print) ของชีวิต ที่คอยแนะแนวทางพฤติกรรมของคนในชุมชน หรือสังคม และปลูกฝังอบรมชีวิตให้ดำเนินไปตามรูปแบบที่เป็นแนวนิยม หรือบรรทัดฐาน และความคาดหวังของคนในสังคม และวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดสืบต่อกันได้⁶ ไพทอร์ย เครือแก้ว ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความแตกต่างออกไปจากสัตว์ และเป็นลักษณะที่มนุษย์มีนอกเหนือไปจากลักษณะทางร่างกาย และชีวภาพ ลักษณะพิเศษหรือวัฒนธรรมนี้

² E.B. Tylor, Primitive Culture (London : John Murray Publishers Ltd., 1871),21.

³ Clyde Kluckhohn and William Kelly, The Science of Man in the Word Crisis (New York : Columbia University Press, 1945), 97.

⁴ Alex Inkeles, What is Sociology : Introduction to the Discipline and Profession (New Jersey : Prentice – Hall, 1964), 66.

⁵ Leonard Broom and Phillip Selznick, Sociology (New York : Harper & Row, 1969), 53-55.

⁶ Douglas H. Brown, Principles of Language Learning and Teaching (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1980), 123.

มนุษย์ได้เริ่มกันคิดค้น สร้างสรรค์และสะสมถือปฏิบัติเป็นแบบแผนแห่งพฤติกรรมในชีวิต มาเป็นเวลานาน⁷ วัฒนธรรมจึงเป็นมรดกทางสังคม ที่สังคมยอมรับและรักษาไว้ให้เจริญงอกงาม⁸ ส่วนชะลอม กล่าวว่่า วัฒนธรรม คือวิถีชีวิตที่ผู้คนในสังคมประพฤติปฏิบัติกันเองอย่างสอดคล้อง ต่อสังคมที่เป็นอยู่และต่อสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ โดยไม่มีใครบังคับหรือชี้แนะ และอะไรก็ตามที่คนไม่ชอบและไม่สามารถยึดถือปฏิบัติได้อีกต่อไป ก็จะเป็นวัฒนธรรมที่หายจากสังคมไป และจะเกิด วัฒนธรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาอยู่เสมอตามวิถีชีวิตทางเศรษฐกิจและความสะดวกสบายกำหนดขึ้น⁹

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมจึงหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่แสดงออกถึงการดำเนินชีวิต ของมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ศีลธรรม ประเพณี ค่านิยม เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ซึ่งสามารถถ่ายทอดทางสังคมได้โดยผ่านความรู้ แบบแผนหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันจะทำให้บุคคลอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นที่ยอมรับโดยมีสถาบันหรือองค์การต่าง ๆ เป็นผู้ควบคุมประพฤติและปฏิบัติของสมาชิกในสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขได้กรอบขนบธรรมเนียม ประเพณี ระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ที่สังคมสร้างขึ้น มา

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม

ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรม มีดังนี้

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาโดยการเรียนรู้จากสังคม ไม่ได้เกิดมาพร้อมกับบุคคลเป็น สิ่งซึ่งสมาชิกในสังคมเดียวกันจะต้องมีหรือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิตในสังคม นั้น ๆ
2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถจะถ่ายทอดได้ ซึ่งมีอยู่แล้วในสังคมถ้าหากวัฒนธรรม ไม่ได้รับการถ่ายทอด วัฒนธรรมนั้นก็จะสูญหายไปจากสังคม
3. วัฒนธรรมในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป ทำให้แบบแผนการดำเนินชีวิต ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป
4. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการ เรียนรู้ที่มนุษย์ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นใหม่ เพื่อความเจริญก้าวหน้า เมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงไป

⁷ ไพฑูรย์ เครือแก้ว , ลักษณะสังคมไทย (กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทบพิท จำกัด, 2518),40.

⁸ บำรุง ปานสุนทร, “หลักวัฒนธรรม,” มิตรครู 29, 6 (ปีหกหลัง มีนาคม 2530) : 13.

⁹ ชะลอม, “ ทบวงวัฒนธรรม,” สยามรัฐ, 7 กุมภาพันธ์ 2534, 3.

5. วัฒนธรรมเป็นผลรวมของหลาย ๆ สิ่ง วัฒนธรรมของสังคมหนึ่ง เป็นผลรวมของแบบแผนหรือแนวทางการดำเนินชีวิตของหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน ส่วนต่าง ๆ หรือวัฒนธรรมของแต่ละแขนง แต่ละสาขาเหล่านี้ ได้รวมกันเป็นวัฒนธรรมที่สมบูรณ์แบบของแต่ละสังคม และถ้าวัฒนธรรม หรือแบบแผน หรือกฎเกณฑ์และวิธีการดังกล่าว สมาชิกในสังคม ยึดถือเป็นแบบเดียวกัน เรียกว่าวัฒนธรรมนั้นว่า “วัฒนธรรมใหญ่” หรือ “วัฒนธรรมรวม” (total culture) และถ้าวัฒนธรรมใหญ่หรือวัฒนธรรมรวมของสังคมที่มีแบบคล้ายคลึงกัน และมีแดนต่อเนื่องกันเรียกว่า “วัฒนธรรมแดน” (culture area) วัฒนธรรมรวมหรือวัฒนธรรมใหญ่ยังแบ่งเป็นวัฒนธรรมรองหรือวัฒนธรรมย่อย (subculture) ซึ่งมีลักษณะคล้ายวัฒนธรรมใหญ่แต่แตกต่างกันรายละเอียดปลีกย่อย เช่น วัฒนธรรมไทยตามภาคต่าง ๆ ก็เป็นวัฒนธรรมรองหรือวัฒนธรรมย่อยของวัฒนธรรมใหญ่หรือวัฒนธรรมรวม¹⁰

ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นแบบแผนหรือกฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินชีวิตซึ่งมนุษย์เป็นผู้สร้างขึ้นมา มิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณ และเป็นสิ่งที่มนุษย์จะต้องเรียนรู้ โดยมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่งตามความเหมาะสมของสถานการณ์เวลาที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้วัฒนธรรมของแต่ละสังคม

บททฤษฎีเกี่ยวกับศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประเภทของวัฒนธรรม

ฮอร์ตตัน และเชสเตอร์ (Horton and Chester) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับทางด้านวัตถุ (material culture) วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่เป็นรูปธรรม (concrete) ได้แก่ สิ่งของ หรือวัตถุที่มนุษย์ผลิตสร้างขึ้นมาจาก เช่น เครื่องมือ รถยนต์ สิ่งก่อสร้าง อาคารบ้านเรือน โทรศัพท์ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางด้านวัตถุ (non – material culture) วัฒนธรรมประเภทนี้เน้นสิ่งที่ไม่ใช่รูปธรรม กล่าวคือเป็นนามธรรม (abstract) ได้แก่ ภาษาถ้อยคำที่ใช้พูด ความคิด ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อที่มนุษย์ยึดถือเกี่ยวกับศาสนา ลัทธิการเมือง วัฒนธรรม

¹⁰ ไพบูลย์ ช่างเรียน, วัฒนธรรมกับการบริหาร (กรุงเทพฯ ฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2532),

ประเภทนี้บางครั้งรวมเอากติกาการแข่งขันกีฬา (rule of the game) ความชำนาญของผู้เล่น หรือผู้แข่งขัน รวมทั้งพฤติกรรมที่เป็นที่มาของผู้แข่งขันและผู้ดูแลการแข่งขันไว้ด้วย¹¹

ซึ่งตรงกันกับ แซวิล-ทรอยด์ (Saville – Troike) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ และวัฒนธรรมที่ไม่เป็นวัตถุ

1. วัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ (material culture) หมายถึง ระบบทั้งหมด เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ที่สร้างวิถีชีวิตของสังคม มีความเป็นรูปธรรมเห็นได้ชัดเจน เช่น อาคารสิ่งก่อสร้าง เฝือก รถมอเตอร์ เสื้อผ้า และอาวุธต่าง ๆ

2. วัฒนธรรมที่ไม่เป็นวัตถุ (non – material culture) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก แต่ก็มีความสำคัญเท่าเทียมกับวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เข้าใจวิถีชีวิตของบุคคล เป็นต้นว่า ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม วิถีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์และระหว่างมนุษย์กับสิ่งที่อยู่นอกเหนือธรรมชาติ¹² อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงระบบแห่งความคิด ความเชื่อและทัศนคติร่วมกันของคนในแต่ละสังคม ซึ่งแสดงออกมาทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรม

หน้าที่ของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม¹³ ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญและหน้าที่ของวัฒนธรรมจึงมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน (institutions) เช่น รูปแบบของครอบครัว ชายจะมีภรรยาได้กี่คน เช่น ชายไทยที่นับถือศาสนาอิสลามมีภรรยาได้ 4 คน หรือหญิงจะมีสามีได้กี่คน เป็นต้น

¹¹ Paul B. Horton and Chester L.Hunt, *Sociology* (New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1980), 60-61.

¹² Murile Saville – Troike, *The ethnography of Communication : An Introduction* (Baltimore : University Park Press, 1982), 7.

¹³ ไพบูลย์ ช่างเรียน, *วัฒนธรรมกับการบริหาร* (กรุงเทพฯ ฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2532), 15.

2. เป็นตัวกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ (role and relations) หรือพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ในสังคมไทยชายจะบวชเมื่อมีอายุครบ 20 ปี หรือเด็กควรปฏิบัติตนต่อผู้ใหญ่หรือผู้ที่มีอายุกว่า เช่น เมื่อพบแล้วยกมือไหว้พูดจาเรียบร้อย เป็นต้น

3. ทำหน้าที่เป็นเครื่องควบคุมสังคม (social control) เช่น การมีประเพณีต่าง ๆ ที่ผู้ฝ่าฝืนจะได้รับการตำหนิจากสังคม เช่น ในสังคมไทยถือว่าการกระทำของหญิงที่หนีตามผู้ชายโดยไม่ได้มีการขอร้องกันตามประเพณีนั้น เป็นการกระทำที่สมควรได้รับการตำหนิจากสังคมเพื่อนบ้าน จะมีการไม่คบค้าสมาคมด้วย (sanction)

4. ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ (trade mark) ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง เช่น วัฒนธรรมการพบปะกันในสังคมไทย จะมีการยกมือไหว้กัน แต่ในสังคมญี่ปุ่นใช้การคำนับกัน เป็นต้น

5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม (foster the unity) เกิดความเป็นปึกแผ่น (solidarity) จงรักภักดี และอุทิศตนให้กับสังคม (loyalty and devotion) ทำให้สังคมมีความอยู่รอด (survival)

6. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง หล่อหลอม (moulding) บุคลิกภาพทางสังคมให้กับสมาชิก (social personality)

7. ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมาย และวัตถุประสงค์การมีชีวิตของตน เช่น ในสังคมไทยวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อบางอย่างของคนบางกลุ่มเชื่อว่าเกิดมาแล้วใช้กรรม เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตของคนกลุ่มนี้เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับชีวิตของตนก็คิดว่าเป็นเรื่องกฎแห่งกรรมที่ตนเกิดมาแล้วต้องชดใช้ เป็นต้น

8. สร้างหรือจัดแบบความประพฤติการปฏิบัติ (pattern of behavior) เพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็นจะต้องคิดหาวิธีประพฤติปฏิบัติโดยไม่จำเป็น หมายความว่า วัฒนธรรมจะกำหนดแบบความประพฤติไว้ หน้าที่ของสมาชิกสังคมคือ ปฏิบัติตาม เช่น ในสังคมไทยนักเรียน พบครู พบพระสงฆ์จะต้องเคารพกราบไหว้¹⁴

กล่าวโดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมมีหน้าที่ที่สำคัญในสังคมไทย คือ เป็นวิถีทางในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมนั้น ๆ ร่วมยึดถือและกำหนดลักษณะการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มคนในสังคม ตลอดจนเป็นเสมือนเครื่องหมายหรือตราประจำกลุ่มที่คนอื่นเห็นแล้วรู้ได้ทันที เช่น มีภาษา เครื่องแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เหมือนกันสำหรับคนในกลุ่มนั้น

¹⁴ Joseph H. Fichter, *Sociology* (Chicago : The University of Chicago, 1957), 287.

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

การบริหารงานองค์การ ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าสังคมย่อย ๆ ในสังคมใหญ่ ซึ่งจะต้องบริหารงานด้านบุคลากร ซึ่งมาจากแต่ละสังคมของตนที่วัฒนธรรมต่าง ๆ กันออกไป บุคลากรแต่ละคนอาจมีสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมย่อย (subculture) ติดตัวมา ซึ่งวัฒนธรรมย่อยเหล่านี้ ก็เป็นผลมาจากวัฒนธรรมใหญ่ในสังคมที่บุคคลเหล่านั้นดำรงชีวิตอยู่นั่นเอง และเมื่อ บุคคลเหล่านี้มาอยู่รวมกันในองค์การ ก็จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันออกไป ให้เป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่มีปทัสถานเป็นที่ยอมรับของกลุ่มสมาชิกในองค์การนั้น และเมื่อ เวลาผ่านไปวัฒนธรรมเหล่านั้นก็กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่มีการยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ต่อ ๆ กันมา

การบริหารงานจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความคิดคำนึง รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติของบุคคลซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ ระบบการบริหารงานและการพัฒนาองค์การได้ ซึ่งถ้าหากเราสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมของและ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ได้มีผู้กล่าวถึงหลายท่าน เช่น ชีลด์ (Shils) ได้ให้ทัศนะว่า ทุกองค์การในสังคมจะมีขอบเขตของ ค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์ แห่งองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้ จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ ในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่า แห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์การ¹⁶ แต่ เบคเกอร์ (Backer) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกใน องค์การ ซึ่งทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป¹⁷ วินคินส์ และแพตเตอร์สัน (Wilkins and Patterson) ได้ให้แนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การ

¹⁶ Edward A. Shils, " Culture and Periphery," The Logic of Personal Knowledge : Essays Presented to Michael Polanyi (London : Routledge and Kogan Page, 1961),119.

¹⁷ H.S.Backer, " Culture : A Sociological View," Yale Review Vol.27, No.3 (Summer 1982) : 513 - 527.

มีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำ และสิ่งใดไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน¹⁸ ส่วน สชิน (Schein) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์การเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่ม¹⁹

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติ อันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อ ที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ว่า “ ในทุก ๆ องค์การย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดย กฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และยอมรับได้สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน²⁰ สำหรับ อัลเวสสัน (Alvesson) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำอย่างน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน

¹⁸ Alan L. Wilkins and Kerry J. Patterson, “ You can’t Get There From Here : what Will Make Culture Projects fail.” In Gaining Control of the Corporate Culture (New Jersey : Prentice – Hall, 1987) , 267.

¹⁹ Edgar H. Schein, “ How Culture Forms, Develops and Changes,” in Gaining Control of Corporate Culture (San Francisco : Jossey – Bass, 1985), 19 – 20.

²⁰ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt , Supervision Human Perspectives, 4th ed. (New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1988), 103.

4. มีปรัชญาขององค์การ (philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์การ (organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย²¹

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์การที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์การนั่นเอง จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ ฉะนั้นในการบริหารงานขององค์การจึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การ และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยรวม

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ โอเวน (Owens) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การก่อตัวขึ้นโดยการเรียนรู้และรับเอาเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะเกิดขึ้นที่ละเล็กทีละน้อยสม่ำเสมอและกลายเป็นสิ่งหลอมเหลวพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ²² สำหรับ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ประวัติความเป็นมาขององค์การ (the organization's history)
2. ความเชื่อ (beliefs) ที่เป็นไปในแนวเดียวกัน
3. ค่านิยม (values) ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ

²¹Mats Alvesson, " Organization, Culture and Ideology," International Studies of Management and Organization 17 (1987) : 4-18, quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1989), 50-51.

²²Robert G. Owens, " The Leadership of Educational Clans," in Leadership Examining the Elusive (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1987), 17.

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (norms and standards) ในการปฏิบัติงาน

5. รูปแบบของพฤติกรรม (patterns of behavior)

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นโดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์การมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมา²³

แพตเตอร์สัน (Patterson) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การที่เป็นโรงเรียนว่ามีประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็ประเด็นบ่งชี้ได้ 10 ประการ คือ (1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (school purposes) (2) การมอบอำนาจ (empowerment) (3) การตัดสินใจ (decision making) (4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (sense of community) (5) ความไว้วางใจ (trust) (6) ความมีคุณภาพ (quality) (7) การยอมรับ (recognition) (8) ความเอื้ออาทร (caring) (9) การบูรณาการ (intergrity) (10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)²⁴ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purposes) หมายถึงความมุ่งหมาย หรือจุดประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมาย ในการดำเนินงานของบุคลากรทุกคน โรงเรียนเป็นสถาบันทางการศึกษาย่อมมีจุดมุ่งหมายทางการพัฒนาคนเป็นเป้าหมายสูงสุดบุคลากรปฏิบัติงานตามความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน แพตเตอร์สัน (Patterson) กล่าวถึง ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนว่า ภายในโรงเรียนควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึง การตัดสินใจที่มีต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย วิโรจน์ สวรรัตนะ กล่าวถึงความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนไว้ดังนี้ 1) ความมุ่งประสงค์ เป็นตัวการที่จะนำไปสู่ การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ ระเบียบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความเหมาะสม (2) ความมุ่งประสงค์ เป็นตัวชี้้นำองค์การ ถึงแม้ว่าบุคคลแต่ละคนในองค์การจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่ความมุ่งประสงค์ขององค์การ จะเป็นหลักชัยที่จะทำให้ทุกคนมี เหตุผล มีความสามัคคี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้งานเกิดผลตามความมุ่งประสงค์ขององค์การนั้น

²³Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarratt , Supervision Human Perspectives, 106-108.

²⁴ Ibid.

(3) ความมุ่งมั่นประสงค์ เป็นสิ่งที่จะช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานก็สามารถยึดถือความมุ่งมั่นประสงค์นั้นเป็นหลักในการพิจารณาแก้ปัญหาด้วยตนเอง (4) ความมุ่งมั่นประสงค์ เป็นพื้นฐานของการกระจายอำนาจ เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติได้ทราบเข้าใจ และยอมรับความมุ่งมั่นประสงค์แล้ว จะสามารถทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ (5) ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม การดำเนินงานขององค์การส่วนการกำหนดลักษณะของความมุ่งมั่นประสงค์นั้น มีดังนี้ (1) ควรมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและควรสอดคล้องกับความมุ่งมั่นประสงค์ในระดับที่สูงกว่า (2) ต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งมั่นประสงค์ประสบผลสำเร็จ (3) ต้องมีความเป็นไปได้ ไม่ได้กำหนดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอยหรือเป็นอุดมคติ เมื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุผลตามความมุ่งมั่นประสงค์ได้ (4) ควรมีลักษณะท้าทาย ความมุ่งมั่นประสงค์ต้องไม่ยากจนเกินไปจนเกิดความท้อถอย หรือไม่ยากจนเกินไป จนสามารถทำให้สำเร็จได้ในระยะสั้น ๆ ควรให้มีความสมเหตุสมผลในลักษณะที่ยากพอสมควร เพื่อให้เป็นสิ่งที่น่าท้าทายและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

(5) ความมุ่งมั่นประสงค์ที่ดีควรระบุไว้อย่างชัดเจน และเข้าใจง่ายจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีหลักยึดถือและปฏิบัติงานไปในทางเดียวกัน²⁵

กล่าวโดยสรุปลักษณะความมุ่งมั่นประสงค์ที่ดี ต้องสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนยอมรับ มีลักษณะท้าทาย สามารถปฏิบัติได้ และกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

การมอบอำนาจ (empowerment) การบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจ (authority) โดยชอบธรรมในการตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ แต่ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบมาก จึงจำเป็นต้องมอบอำนาจรับผิดชอบให้ได้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ช่วยดำเนินการด้วย ผู้รับมอบอำนาจ ต้องใช้อำนาจนั้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน แพตเตอร์สัน (Patterson) กล่าวถึงการมอบอำนาจว่า ในบางสถานการณ์เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูนำไปปฏิบัติควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ครูผู้นั้นด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสในการรับข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรใน

²⁵วิโรจน์ สารรัตนะ, การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรบัณฑิต, 2532), 121.

โรงเรียนเท่าเทียมกัน²⁶ สำหรับ พันธ์ หันนาคินทร์ ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการมอบอำนาจว่า ประการแรก การมีแต่ความรับผิดชอบโดยไม่มีอำนาจที่จะกระทำย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ประการที่สอง หากไม่มีการมอบอำนาจไป หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดควรจะเป็นผู้ทำงานเพียงคนเดียว ย่อมเป็นไปได้ ถ้าหน่วยงานนั้นใหญ่เกินกว่าที่คน ๆ เดียวจะสามารถควบคุมดูแลได้ทั้งหมดในขณะเดียวกัน ประการที่สาม การมอบอำนาจเป็นการเตรียมผู้น้อยให้กลายเป็นผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาในวันข้างหน้า เป็นการเตรียมงานไว้ให้แก่ผู้ที่จะเข้ามารับช่วงการบริหารในกาลต่อไป เพื่องานของหน่วยงานนั้น ๆ จะได้ดำเนินไปได้โดยราบรื่นไม่สะดุดหรือขาดหายไป ตามปกติ จะกำหนดขอบเขตอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร หลักเกณฑ์ในวิธีการมอบอำนาจ สรุปได้ดังนี้ (1) พยายามให้ผู้รับมอบอำนาจมีความรู้สึกมั่นคงในงานที่เขาจะกระทำต่อไป ผู้บังคับบัญชาต้องให้เกียรติและยกย่องเท่าที่ควร (2) ผู้บังคับบัญชา ต้องพยายามช่วยเหลือ ผู้ได้รับมอบอำนาจให้ทำงานได้อย่างดีเมื่อมอบอำนาจไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องคอยดูแลช่วยเหลือให้เขาตั้งตัวได้ ไม่ใช่ให้เผชิญชะตากรรมด้วยตนเอง (3) กำหนดงานและรับผิดชอบที่จะมอบหมายงานให้ชัดเจนโดยกำหนดทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีรายงานผลการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ตลอดจนระบบที่จะใช้ในการตรวจ ควบคุม และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จะกำหนดให้ด้วย (4) การมอบอำนาจให้บุคคลอื่นไปปฏิบัตินั้น ผลเสียหรือผลดี ย่อมขึ้นกับบุคคลผู้มอบอำนาจ ดังนั้นก่อนที่จะมีการมอบอำนาจต้องเลือกเฟ้นหาบุคคลที่จะสามารถทำงานได้เป็นอย่างดีและจะต้องแน่ใจว่าคนนั้นมีคุณสมบัติอันเป็นที่พึงประสงค์ของงานที่กระทำ (5) ผู้มอบอำนาจควรมีคุณธรรมสูงพอที่จะไม่เอางานที่ตนไม่ปรารถนาด้วยประการต่าง ๆ ไปมอบให้ผู้อื่นทำ ทั้ง ๆ ที่งานนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยเฉพาะของตน²⁷

กล่าวได้ว่า การมอบอำนาจ เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สร้างความรู้สึกผูกพัน และความเป็นเจ้าของของหน่วยงาน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกัน

²⁶ Jerry Patterson, Stuart Purkey, and Jackson Paker, " Guiding Beliefs of Our School District," in *Productive School Systems for a Nonrational World* (Arlington, Va : Association for Supervision and Curriculum Development, 1986), 50-51.

²⁷ พันธ์ หันนาคินทร์, *หลักการบริหาร* (กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2529), 35.

การตัดสินใจ (decision making) ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่ง ชวนชม ชินะตั้งกูร ให้แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหาร²⁸ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์การ หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์การ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ สาระสำคัญ ดังนี้

1. ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นที่ยรักของครู อาจารย์มากกว่าโดยไม่คำนึงถึงว่า ครู อาจารย์ ผู้นั้นจะมีความต้องการพึ่งพา อาศัยครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด

2. ครู อาจารย์ มิได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไปสามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้

3. บทบาทและหน้าที่ของ ครู อาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับความพึงพอใจของ ครู แต่ละคนในด้านอาชีพการสอนหนังสือ

5. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญ กำลังใจและความกระตือรือร้นของ ครู อาจารย์ในโรงเรียน

6. ทั้งองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกมีผลกระทบต่อปริมาณความ มากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ ครู อาจารย์

7. เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเกิดผลลัพธ์ทางลบ น้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงว่าภายใต้สภาพการณ์เช่นไรที่ ครู อาจารย์ ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ²⁹

²⁸ชวนชม ชินะตั้งกูร, “รูปแบบและกระบวนการตัดสินใจ,” ใน บทความทางวิชาการ สำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ ฯ : สมาคมคทาตอลิกแห่งประเทศไทย, 2524), 6 – 7.

²⁹ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ ฯ : วัฒนาพานิชจำกัด, 2530), 206 – 212.

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of community) ผู้บริหารโรงเรียนที่ปรารถนาความสำเร็จในการบริหารงาน มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน มีความผูกพันรับผิดชอบในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน ซึ่ง ไวลส์ (Wiles) กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำงานด้วย การได้รับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน จะมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้น วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย (1) ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน (2) ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน (3) ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์ (4) ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่า เขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษและควมมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็น ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน³⁰

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขวัญและกำลังใจของบุคลากร ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนด้วย ฉะนั้นผู้บริหารที่ปรารถนาความสำเร็จ ควรหมั่นสำรวจขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอ และขณะเดียวกับผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในองค์กร เห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานมากที่สุด

ความไว้วางใจ (trust) ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานได้ตามความต้องการและเชื่อมั่นว่า ครูสามารถปฏิบัติงานได้ดี เป็นการสร้างความไว้วางใจต่อการตัดสินใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา นิพนธ์ ไทยพานิช ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจที่จะให้ และรับซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิภาพสูง มนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาไว้วางใจ เชื่อถือ ถ้าสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้น มาจากความไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้น ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขามองเห็นว่ามีแรงจูงใจที่คล้ายคลึงกับตัวของเขาเอง เขามีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ที่มีลักษณะระบุให้เห็นว่าจะทำการควบคุม ทำการเปลี่ยนแปลง

³⁰Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1987), 46 – 47.

แก้ไข หรือหวังที่จะมีอิทธิพล และอำนาจเหนือตัวเขาแต่ถ้ามนุษย์เกิดความกลัว และไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันถึงแม้ว่าจะมีการจัดสร้างกระบวนการของการให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ ก็ไม่สามารถที่จะขจัดความรู้สึกที่ไม่ยอมรับซึ่งกันและกันที่ฝังลึกอยู่ในใจได้ ซึ่งเป็นผลทำให้การช่วยเหลือ ไม่เป็นการช่วยเหลือที่แท้จริง³¹ นอกจากนี้จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ กล่าวว่าการไว้เนื้อเชื่อใจ (trust) คือ การยอมรับของบุคคลอื่นเป็นการลดความกระวนกระวายและความกลัว สร้างขึ้นมาได้โดยการยอมรับของบุคคลอื่น และการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์กร การทำงานระหว่างกันจะมีความหมายน้อยมาก ถ้าหากขาดการไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน การสร้างบรรยากาศของการไว้เนื้อเชื่อใจกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร คนอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป เมื่อมีการสัมพันธ์ซึ่งกันและกันนอกจากจะเชื่อตนเองแล้ว การไว้วางใจกันและกันมีความสำคัญมากและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย จำเป็นต้องอาศัยการเปิดเผยความรู้สึกระหว่างกันพอสมควร การไม่เปิดเผยความรู้สึกจะทำให้ผู้พบเห็นขาดความนับถือหรือไม่ยอมรับได้โดยง่าย³²

ความมีคุณภาพ (quality) ความมีคุณภาพในที่นี้เกี่ยวข้องกับคุณค่า และการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียนรวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชนต่างมีเป้าหมายที่จะให้การผลิตหรือการบริการมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และประหยัดทั้งแรงงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ทั้งปวง ความปรารถนาดังกล่าว จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน ดังที่ ฮาลบินและครอฟ (Halpin and Croft) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศของโรงเรียนประกอบขึ้นจากพฤติกรรมครู 4 มิติ และพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

³¹นิพนธ์ ไทพานิช, การนิเทศแบบคลินิก (กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527), 119.

³²จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, “การประเมินผลพัฒนาองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์กร สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 12 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530), 733 – 734.

พฤติกรรมผู้บริหาร ที่มีผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ มิติทางเงิน มิติมุ่งผลงาน มิติแบบอย่างและมิติความกรุณาปราณี³³ ส่วน ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศของโรงเรียนว่าหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียน และกลุ่มบุคคลภายในโรงเรียนเป็นผลทำให้โรงเรียนหนึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน บรรยากาศของโรงเรียนเป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในโรงเรียน คล้ายคลึงกับบุคลิกภาพของคน ดังนั้น บรรยากาศของโรงเรียนจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพของโรงเรียน³⁴

สรุปได้ว่า บรรยากาศของโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลโดยตรงต่อประสบการณ์ในการทำงานของคนนอกจากนี้องค์ประกอบต่าง ๆ เช่นพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน และผลงานที่ทำล้วนมีผลต่อบรรยากาศในโรงเรียนทั้งสิ้น บรรยากาศของโรงเรียนจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียนด้วยนั้น โรงเรียนที่มีบรรยากาศสนับสนุนพฤติกรรมปฏิบัติงาน บุคลากร จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

การยอมรับ (recognition) คือการที่โรงเรียนเปิดโอกาส และให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน การยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยด้านสังคมมนุษย์ในโรงเรียนบุคลากรทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถของตนเอง ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับเป็นผลทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนค่านิยม แนวคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแต่งกาย ฯลฯ ความต้องการชนิดนี้ต้องการที่จะเห็นตนเองสำคัญ ได้แก่ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ ชมเชย ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น ใช้อิทธิพลหรือออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการที่จะเป็นอิสระ ความต้องการเสรีภาพจากการกดขี่ทั้งปวง ต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเองต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง ต้องการที่จะเป็นตามที่ตนเองอยากจะเป็นความต้องการของบุคคลชนิดนี้เป็นต้นเหตุแห่งปัญหา และความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าใคร ๆ ก็อยากเป็นนาย

³³Andrew W. Halpin and Don B. Croft, The Organizational Climate of School (Chicago : University of Chicago Press, 1963), 133-152.

³⁴Waynek Hoy and G. Cecil Miskel, Education Administration : Theory Research and Practice, 2nd ed. (New York : Random House, 1982), 185 – 186.

ไม่มีใครอยากเป็นลูกน้อง ในการทำงานร่วมกับคนอื่นนั้น ถ้าหากเรารู้จักตัวเองโอกาสที่จะได้รับความร่วมมือร่วมใจ และการยอมรับจากคนทั้งหลายคงจะมีมาก แต่ถ้าไม่รู้จักตัวเองโอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จได้คงยาก เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้เสนอแนะแนวคิดบางประการเกี่ยวกับการทำงานกับบุคคลแต่ละประเภทไว้ดังนี้ 1. การทำงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ควรคำนึงถึง (1) การทำงานให้เต็มที่เต็มเวลาเต็มความสามารถ และหลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ (2) พยายามหาทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาเป็นความจริงและเกิดผลดี (3) ควรยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (4) ควรยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ (5) ไม่ควรเห็นพ้อง หรือปฏิเสธ ผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าจะคัดค้านควรดูกาลเทศะและมีเหตุผล พร้อมทั้งเสนอแนวทางใหม่เพื่อการปฏิบัติ (6) ควรเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชาด้วย (7) ไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชา (8) ไม่เป็นการสมควรที่จะนิทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง (9) อย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา (10) ไม่ควรบ่นถึงความลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา (11) ถ้าจะปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา ควรดูแลให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส (12) หมั่นประเมินผลการทำงานของตนเป็นระยะ ๆ 2. การทำงานกับเพื่อน เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนควรคำนึงถึง (1) พยายามเข้าหาเพื่อนก่อนให้เห็นว่าเพื่อนเป็นคนสำคัญ (2) มีความจริงใจต่อคนอื่น (3) หลีกเลี่ยงการนิทาเพื่อน (4) อย่าขัดทอดความผิดให้คนอื่น (5) ยกย่องชมเชยและสรรเสริญตามโอกาสอันควร (6) ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ (7) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่มีค่าแก่การรับฟัง ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป (8) หลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อน (9) ให้มีความเสมอต้นเสมอปลายคงเส้นคงวากับเพื่อน (10) มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะให้บ้าง (11) พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามโอกาสอันควร 3. การทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาควรคำนึงถึง (1) การรู้จักควบคุมตนเอง (2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา (3) การรู้จักให้รางวัล (4) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (5) การรู้จักฟัง (6) การรักษาผลประโยชน์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (7) ชี้แจงความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน (8) ใช้งานให้เหมาะสมกับคน (9) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ³⁵

จึงกล่าวได้ว่าการยอมรับซึ่งกันและกันทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง มีขวัญและกำลังใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

³⁵ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (พิษณุโลก : โรงพิมพ์พิษณุโลก, 2522), 136 – 138.

ความเอื้ออาทร (caring) โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ อรุณ รักรธรรม ให้แนวคิดที่ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรยึดหลักหลายประการ พอสรุปได้ดังนี้ (1) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรรู้และเข้าใจงานของตน เพราะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองเขาต้องการคำบอกเล่าหรือคำอธิบายต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของเขา และระเบียบข้อบังคับทางราชการ นอกเหนือจากนั้น เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน (2) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้หน้าที่ของเขาว่ามีอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงขอบเขตหน้าที่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบ ตลอดถึงสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเขาด้วย (3) ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูงข้าราชการทุกคนย่อมมีความภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าใด เขายิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบทำงานให้หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (4) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้ว่างานที่เขากำลังทำนั้นควรทำอย่างไร เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้เขาเกิดความพอใจในผลงานของเขา และเป็นเหตุจูงใจให้เขาปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ได้ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และได้แจ้งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบแล้วจะต้องส่งเสริมสมรรถภาพผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐาน ในการทำงานที่ตั้งไว้ การช่วยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถความชำนาญเพิ่มขึ้น นับเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา (6) ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (7) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความเห็นร่วมกัน ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีจุดประสงค์ร่วมกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกันมีความเห็นร่วมกันเกิดขึ้นได้โดยให้ผู้ร่วมงานทราบถึงผลสำเร็จของงานในหน่วยงานต่อผู้เพื่อสิทธิต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน (8) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่นมีการประชุมผู้ร่วมงาน สอบถามความคิดเห็น และให้ช่วยวางแผน (9) การกระทำใด ๆ ที่มีผลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกเล่าให้เขาทราบ (10) ผู้บังคับบัญชาควรตำหนิผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคนเพราะแต่ละคนมีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยต่างกัน การสรรเสริญคนในเวลาที่เหมาะสมทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การตำหนิผู้อื่นด้วยความยุติธรรมจะไม่ทำให้เขาเสียหน้า เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับ

บัญชาสนใจแต่เพียงผลงานอย่างเดียวและคิดว่าเขาเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเขาก็จะไม่สนใจทำงานหรือทำก็ทำไม่ได้ดีไม่เต็มกำลังความสามารถ (11) ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี (12) ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้าและเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง (13) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัว จะเกี่ยวข้องกับงาน ความพอใจงานความสำเร็จของงานหรือไม่ก็ตามเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องให้คำปรึกษาและแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา (14) สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้ร้องทุกข์หรือเล่าเรื่องเดือดร้อนให้ฟัง จงรับฟังด้วยความเห็นใจและให้จบเรื่อง (15) ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่งงานและคนจะต้องควบคุมกันไปเสมอ ความพอใจของผู้เข้าทำงานใหม่ คือการให้ทำงานตรงกับความสามารถคุณสมบัติ การเลือกคนให้เหมาะกับงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสามารถทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่า ประหยัดมากกว่า รักษาคุณภาพและปริมาณของงาน ความผิดพลาด และการสูญเสียเหล่านั้นจะน้อยลง³⁶

กล่าวได้ว่า ผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการดูแลเอาใจใส่และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้ เพื่อสร้างขวัญ และแรงจูงใจให้บุคลากรในกรปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

การบูรณาการ (integrity) คือการให้ความสำคัญในความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของครูและบุคลากรในโรงเรียนทั้งในคำพูดและการกระทำ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานตลอดจนความยุติธรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีความเอื้ออาทรที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันลึกซึ้ง ก่อให้เกิดความสงบสุข ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ด้วยการแสดงความรักใคร่สนิทสนมใกล้ชิดกัน การให้รางวัลและการลงโทษต่อสมาชิกทุกคนอย่างถูกต้องยุติธรรมและเสมอหน้ากัน ตัดสินโดยใช้เหตุผล มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง³⁷

³⁶อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2527), 234 – 239.

³⁷สถิตี วงษ์สวรรค์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพฯ ฯ : รวมสาส์น, 2529), 378.

ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) คือการที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อบุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน และการรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน รอทลิสเบอเกอร์ (Rothlisberger) ให้แนวคิดไว้ในโรงเรียนจะประกอบด้วย ครู อาจารย์ ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน รักใคร่อาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลกลายเป็นความรู้สึกร่วมกัน ความคิด เจตคติ และค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งครู – อาจารย์ แต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคียึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้³⁸

โรงเรียนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งอาจแตกต่างกันไป วัฒนธรรมที่มีอยู่ไม่ได้สนับสนุนการเรียนการสอนและการบริหารเสมอไป การที่จะพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมอันสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการ ก่อให้เกิดแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมการเรียนของเด็กนั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความเข้มแข็ง การวางแผนการปฏิบัติงานอย่างดีเลิศของคณะผู้บริหารโรงเรียน ถ้าหากวัฒนธรรมเหล่านั้นไม่สนับสนุนเป้าหมายของการศึกษา ก็ย่อมเกิดผลเสียต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหลอมเหล่าความคิดความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวนี้จะถ่ายทอดสืบต่อกันโดยประเพณี ความคาดหวัง แนวปฏิบัติ ทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ และพฤติกรรมของบุคคลสิ่งเหล่านั้นจะฝังอยู่และปรากฏให้เห็นในพฤติกรรมและกิจกรรประจำวันของทุกคน ตั้งแต่ครูใหญ่ ครู นักเรียน และคณาจารย์โรงเรียน

จึงกล่าวได้ว่าการก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ จะมีลักษณะที่เห็นเด่นชัดซึ่งเป็นฐานที่มาจากความเข้าใจร่วมกัน และแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันด้วยการหลอมหลอมและผสมผสานกันเป็นภาพรวมแห่งวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

³⁸Fritz Jules Rothlisberger , Man in Organization (Cambridge, Mass : Harvard University Press , 1968), 261 – 262.

มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา

ความหมายของมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษา

การที่จะให้สถานศึกษาต่าง ๆ จัดการศึกษาให้ได้ผลผลิตตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและมีคุณภาพใกล้เคียงกันนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐาน และตัวบ่งชี้การศึกษาของผลผลิต บัณฑิต และกระบวนการศึกษาเพื่อที่จะให้สถานศึกษาต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารการศึกษา ให้ได้คุณภาพ ตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้การศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งคำว่ามาตรฐาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายคำว่า มาตรฐาน หมายถึง สิ่งที่ดีเป็นหลักสำคัญเทียบกำหนด

เสนอ ภิรมจิตผ่อง ให้ความหมายของมาตรฐานไว้ว่า หมายถึง สภาพที่พึงปรารถนา หรือสภาพที่ควรจะเป็นของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรืออาจจะเรียกว่าเป็นสภาพในอุดมคติแต่เป็นไปได้จริง³⁹

กรมวิชาการ ได้ให้ความหมายของมาตรฐานการศึกษาว่า หมายถึง ข้อกำหนดทางการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ

1. มาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิต หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2. มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย หมายถึง คน อุปกรณ์ งบประมาณ สถานที่ เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

3. มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ หมายถึง ระบบ วิธีการและเทคโนโลยีเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ⁴⁰

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของ มาตรฐานโรงเรียน ว่า หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งระบุถึงสภาพปัจจัย วิธีการดำเนินงานหรือสภาพผล

³⁹เสนอ ภิรมจิตผ่อง, “ การพัฒนาเกณฑ์ประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร - ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 45.

⁴⁰กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ : โครงการประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 4.

ผลิตที่มีคุณภาพและต้องการให้เกิดขึ้นทุกโรงเรียน⁴¹

สรุปได้ว่า มาตรฐานฐานโรงเรียนหมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงสภาพ ปัจจัย วิธีการดำเนินงาน และสภาพผลผลิต ที่โรงเรียนควรดำเนินการเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามต้องการ

ในส่วนของตัวบ่งชี้ได้มีผู้แสดงทัศนะไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น เสนอ ภิรมจิตผ่อง ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรหรือปรากฏการณ์ที่บ่งบอกถึงสิ่งที่จะทำการวัด เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องความสำเร็จของโครงการ โดยใช้เกณฑ์กำหนดหรือใช้ มาตรฐานตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยทำให้นักประเมินค้นพบว่าควรที่จะได้สร้างเครื่องมือวัดแบบใดและ ดำเนินการอย่างไร⁴² สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ ในมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่า หมายถึง ตัวแปรที่บอกสภาพหรือคุณสมบัติในแต่ละมาตรฐาน⁴³

จากทัศนะที่ได้มีผู้แสดงไว้ พอที่จะสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องชี้สภาวะทางการ ศึกษาอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับเรื่องที่ต้องการ ศึกษาเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีปริมาณและคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของมาตรฐานและตัวบ่งชี้ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามาตรฐานและตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กล่าวคือมาตรฐานเป็นสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงลักษณะโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามต้องการ มาตรฐานแสดงให้เห็นถึง เป้าหมาย เกี่ยวกับคุณภาพนักเรียน และกระบวนการที่โรงเรียนควรดำเนินการเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ

⁴¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารการประกันคุณภาพ การศึกษา, เล่มที่ 2, มาตรฐานโรงเรียน (กรุงเทพฯ ฯ : ที.พี.พี.รึน จำกัด, 2541), 11.

⁴² เสนอ ภิรมผ่อง, “ การพัฒนาเกณฑ์ประเมินคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,” 50.

⁴³ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารการประกันคุณภาพการ ศึกษา, เล่มที่ 2, มาตรฐานโรงเรียน (กรุงเทพฯ ฯ : ที.พี.พี.รึน จำกัด, 2541), 11.

ลักษณะของมาตรฐานและตัวบ่งชี้

มาตรฐานและตัวบ่งชี้จะต้องมีลักษณะอย่างน้อยหนึ่งลักษณะดังนี้

1. เป็นข้อมูลที่อธิบายการดำเนินงานของระบบการศึกษา ในการที่จะให้บรรลุถึงสภาพ เงื่อนไขและผลผลิตที่ต้องการ ดังนั้นตัวบ่งชี้ (benchmark) จึงต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของระบบการศึกษาและแสดงให้เห็นเป้าหมายเป็นระยะ เพื่อใช้วัดความก้าวหน้า
2. เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กับผลผลิตของระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะมีตัวบ่งชี้ตัวใดได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
3. เป็นข้อมูลที่อธิบายลักษณะสำคัญของระบบ เช่น ปัจจัย เพื่อให้มีความเข้าใจว่าระบบทำงานอย่างไร
4. เป็นข้อมูลให้ความสำคัญกับปัญหา (problem-oriented)
5. เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยการตัดสินใจเชิงนโยบาย⁴⁴

ประโยชน์การกำหนดมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานการศึกษามีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้สถานศึกษามีแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนว่า ในการที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน จะต้องจัดการอย่างไร สถานศึกษาจะต้องมีการควบคุมคุณภาพอย่างไร และการทำงานให้เป็นมาตรฐานจะต้องดำเนินการอย่างไร
2. ทำให้กรมเจ้าสังกัดมีแนวทางในการจัดปัจจัยความพร้อมด้านต่างๆ ให้สถานศึกษาพึงมีพึงได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
3. เป็นการกำหนดความสำเร็จขั้นต่ำที่ควรทำได้
4. เป็นการป้องกันการเลื่อนไหลกลับไปยังมาตรฐานเก่าที่ต่ำกว่า
5. เพื่อความสะดวกในการกำกับ ตรวจสอบ และประเมิน⁴⁵

⁴⁴สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540), 3.

⁴⁵กรมวิชาการ, แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน ผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการ, 2.

พัฒนาการของมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย

มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา เริ่มขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2507 โดยกรมสามัญศึกษา ได้จัดสัมมนาผู้ตรวจการศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ และครูใหญ่ที่จังหวัดชลบุรี เพื่อหาข้อมูลนำมาสร้างเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงโรงเรียนต่อมาในพ.ศ. 2509 มีการโอนการประถมศึกษาจากกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปให้อยู่ในความดูแลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทยแต่ยังคงมอบภารกิจทางวิชาการ รวม 4 ประการไว้ให้กระทรวงศึกษาธิการควบคุม ได้แก่

1. ควบคุมหลักสูตร และประมวลการสอน
2. ควบคุมการวัดผลการศึกษา
3. ควบคุมการตรวจและการนิเทศการศึกษา

กำหนดและรักษามาตรฐาน การจัดสรร และดำเนินการประถมศึกษา⁴⁶

ด้วยเหตุนี้ใน พ.ศ. 2510 กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาฉบับแรกขึ้นใช้ ประกาศใช้เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2511 มีรายละเอียดของเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

หมวดที่ 1	อาคารสถานที่และอุปกรณ์	12	เรื่อง	22	ข้อกระทง
หมวดที่ 2	การบริหารโรงเรียน	1	เรื่อง	24	ข้อกระทง
หมวดที่ 3	การเรียนการสอน	15	เรื่อง	53	ข้อกระทง
หมวดที่ 4	การบริหารและความร่วมมือกับชุมชน	13	เรื่อง	53	ข้อกระทง

ครั้นถึง พ.ศ. 2517 กรมสามัญศึกษาได้จัดสัมมนาเพื่อแก้ไขเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเชิญศึกษานิเทศก์จังหวัด และเขากการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเรื่องการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมาร่วมประชุมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาของกองการประถมศึกษาเกิดเป็นเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 ขึ้น มีรายละเอียดแบ่งออกได้ดังนี้ คือ

หมวดที่ 1	อาคารสถานที่และอุปกรณ์	9	เรื่อง	21	ข้อกระทง
หมวดที่ 2	การบริหารและบริการ	17	เรื่อง	25	ข้อกระทง
หมวดที่ 3	การเรียนการสอน	10	เรื่อง	24	ข้อกระทง
หมวดที่ 4	ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน	5	เรื่อง	5	ข้อกระทง

⁴⁶ สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร , “รายงานประเมินมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ปีการศึกษา 2526,” (กรุงเทพฯ ฯ : ม.ป.ท., 2526), 5 . (อัดสำเนา)

เกณฑ์มาตรฐานฉบับที่ 2 นี้ใช้มาจนถึง พ.ศ.2520 จึงได้มีการปรับปรุงอีกครั้งเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 และหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวิชาการ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาฉบับที่ 3 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2522 แบ่งออกเป็น 4 หมวด คือ

หมวดที่ 1 อาคารสถานที่	40	ข้อกระทง
หมวดที่ 2 การบริหารโรงเรียน	57	ข้อกระทง
หมวดที่ 3 การเรียนการสอน	78	ข้อกระทง
หมวดที่ 4 ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน	7	ข้อกระทง

เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 งานการศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในปี พ.ศ.2524 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ทำการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น และครูผู้สอนดีเด่น จากทั่วประเทศขึ้นรับรางวัล ในโอกาสวันประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนเป็นฉบับที่ 3 และใช้เป็นหลักในการคัดเลือกดังกล่าว

ตั้งแต่วันที่ พ.ศ.2523 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารและการจัดการประถมศึกษาของประเทศเป็นส่วนใหญ่ และได้ดำเนินการเพื่อให้มีเกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสมกับกาลสมัยมาโดยลำดับ ซึ่งได้แก่

1. มาตรฐานขั้นต่ำโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับทดลอง) พ.ศ. 2528
2. มาตรฐานครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2532
3. มาตรฐานขั้นต่ำคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับทดลอง) พ.ศ.2533

การใช้มาตรฐานทั้ง 3 ฉบับข้างต้นเป็นการดำเนินงานในลักษณะการทดลองเรื่อยมาจนกระทั่ง พ.ศ. 2535 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงได้ดำเนินการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาขึ้นใหม่ โดยได้พยายามให้มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะสามารถจะกระทำได้ เกณฑ์มาตรฐานฉบับนี้ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 4/2536 วันที่ 24 พฤษภาคม 2536 ให้ประกาศใช้ได้ภายใต้ชื่อเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2536

อย่างไรก็ดีภาระหน้าที่ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ปรับขยายขึ้นตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษา และนโยบายอนุบาลชนบทของรัฐบาลด้วยเหตุนี้คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อประกาศใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาอีก 3 ฉบับ คือ

1. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา : ระดับก่อนประถมศึกษา
เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 3/2537 วันที่ 23 พฤษภาคม 2537
2. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา : ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 4/2537 วันที่ 27 มีนาคม 2537
3. เกณฑ์มาตรฐานวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2538
เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2538 วันที่ 27 มีนาคม 2538

เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 4 ฉบับได้ใช้เป็นหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศกว่า 30,000 โรงเรียน ด้วยดีมาโดยตลอด รวมทั้งได้ใช้เป็นนวัตกรรมสำหรับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินร่วมกับสำนักงานประมาณอีกด้วย

ในปีพุทธศักราช 2538 กลุ่มงานมาตรฐานการศึกษาของวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้วิจัยประเมินผลการใช้เกณฑ์มาตรฐานทั้งสี่ฉบับข้างต้น เพื่อประเมินมาตรฐานทุกโรงเรียนในสังกัดโดยวิธีการประเมินตนเองการวิจัยครั้งนั้นทำให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้รับทราบข้อมูลปัจจุบันของระดับคุณภาพโรงเรียนในความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน เมื่อประกอบกับสถานการณ์บ้างเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ขึ้นมาอีก 3 ฉบับ ดังนี้

1. เกณฑ์มาตรฐานสำนักงาน : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ พ.ศ. 2540
2. เกณฑ์มาตรฐานวัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้างสำนักงาน พ.ศ.2540
3. มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 ซึ่งได้รับความเห็นชอบในหลักการมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 1/2541 วันที่ 29 มกราคม 2541 เห็นชอบในรายละเอียดของระดับคุณภาพเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2541 วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2541 เกณฑ์มาตรฐานฉบับนี้คือมาตรฐานที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน⁴⁷

⁴⁷สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 3, การพัฒนามาตรฐานการศึกษา (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541),

การพัฒนามาตรฐานโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การสร้างและปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่หลายวิธีด้วยกัน สำหรับวิธีที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเลือกใช้ มีดังนี้

1. การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล จากปรัชญาการศึกษาของไทย เป้าหมาย การพัฒนาการศึกษา ความต้องการของสังคม มาตรฐานการศึกษา ตลอดจนงานวิจัย ของไทย และต่างประเทศ รับฟังแนวคิด ประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธีการที่หลากหลาย

2. กำหนดกรอบความคิด คณะกรรมการพัฒนามาตรฐาน กำหนดกรอบความคิดที่ได้รวบรวมจากข้อมูล เพื่อสร้างความกระจ่างในการพิจารณาดำเนินการเรื่องนั้นให้ชัดเจนต่อไป

3. การยกร่างมาตรฐานคณะกรรมการจะร่วมกันประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอแนะ ความต้องการเพื่อกำหนดองค์ประกอบ และรายละเอียดของมาตรฐาน

4. การทำประชาพิจารณ์ เป็นการร่างมาตรฐานโรงเรียนไปให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา และเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม เพราะความเห็นของคณะกรรมการอาจไม่ครอบคลุม การวินิจฉัยว่าส่วนใดที่ควรจะนำมาปรับปรุง ร่างมาตรฐานโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการและน้ำหนัก หรือกระแสแห่งความต้องการของประชาชนผู้ออกเสียงประชาพิจารณ์ด้วย

5. การทดลองใช้มาตรฐาน เป็นการนำร่างมาตรฐานโรงเรียน ที่ผ่านการทำประชาพิจารณ์แล้วไปทดลองใช้ในโรงเรียน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่พบ จะถูกรวบรวมไว้ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานในขั้นต่อไป

6. การตรวจสอบ ปรับปรุงมาตรฐานเมื่อมาตรฐานผ่านขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ และทดลองใช้มาแล้วจะดำเนินการตรวจสอบมาตรฐานเกี่ยวกับความถูกต้องเชิงเนื้อหา เชิงทฤษฎี เชิงโครงสร้าง และความชัดเจนของภาษาที่ใช้

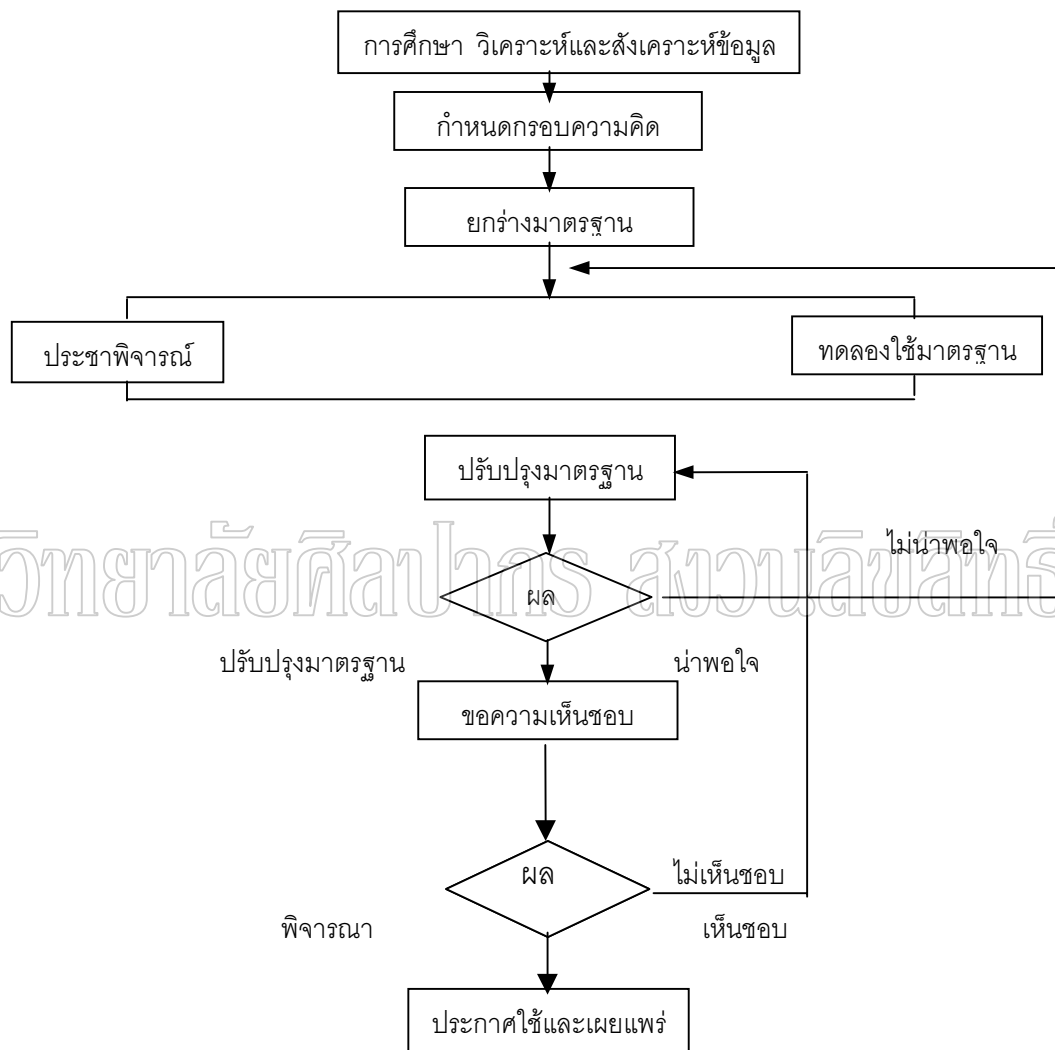
7. การเสนอขอความเห็นชอบ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับมาตรฐานโรงเรียนที่จังหวัด อำเภอ และโรงเรียนได้ปรับขยายเพิ่มเติมจะต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด อำเภอ และกรรมการโรงเรียนแล้วแต่กรณีเพื่อให้ความเห็นชอบและประกาศใช้ต่อไป

8. การประกาศใช้และเผยแพร่ เมื่อมาตรฐานโรงเรียนระดับต่าง ๆ ได้รับความเห็นชอบแล้วหน่วยงานเจ้าของมาตรฐานจึงจะสามารถประกาศและเผยแพร่มาตรฐานเหล่านั้นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้ หลังจากการเผยแพร่ไประยะหนึ่งแล้ว วงจรของการพิจารณามาตรฐานควรได้รับ

การพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้มาตรฐานที่ใช้อยู่มีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ⁴⁸

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาที่กล่าวมา มีขั้นตอนสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้

ขั้นตอนการพัฒนามาตรฐานโรงเรียน



แผนภูมิที่ 3 แสดงขั้นตอนการพัฒนามาตรฐานโรงเรียน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 3, การพัฒนามาตรฐานการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 15.

⁴⁸ เรื่องเดียวกัน, 12 - 14.

มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ฉบับนี้เป็นสภาพที่พึงประสงค์ทั้งในเชิงคุณภาพหรือปริมาณซึ่งแสดงได้โดยประสิทธิภาพของโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และเป็นเป้าหมายหลักของระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่เกี่ยวกับ คุณภาพนักเรียนแต่ละระดับการศึกษา ตลอดจนกระบวนการสำคัญที่ ครู และผู้บริหารโรงเรียน จะต้องดำเนินการ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นชอบหลักการ มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ เมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 1/2541 วันที่ 29 มกราคม 2541 และให้ความเห็นชอบรายละเอียดของแต่ละระดับคุณภาพ ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2541 วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2541 ซึ่งมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ มาตรฐานคุณภาพนักเรียน ซึ่งจำแนกเป็น ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น มาตรฐานการเรียนการสอน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน แต่ละมาตรฐานจะมีตั้งแต่ 1-4 ตัวบ่งชี้ เพื่อบอกสภาพหรือคุณสมบัติในแต่ละมาตรฐาน ส่วนระดับคุณภาพมี 3 ระดับในแต่ละตัวบ่งชี้ เพื่อให้โรงเรียนที่มีศักยภาพต่างกัน สามารถพัฒนาตนเองบรรลุเป้าหมายได้เป็นลำดับขั้นของการพัฒนาคน และพัฒนางาน สำหรับการประเมินมาตรฐานโรงเรียนนั้นมีการดำเนินการทั้งโดยการให้โรงเรียนประเมินตนเอง และประเมินจากหน่วยงานภายนอก เมื่อได้ข้อมูลจากผลการประเมินมาตรฐานแล้ว ต้องใช้ข้อมูลนั้นวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

มาตรฐานด้านผลผลิต และมาตรฐานด้านกระบวนการ อันได้แก่ มาตรฐานคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการเรียนการสอน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ต่างมีความสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกัน

องค์ประกอบมาตรฐาน

องค์ประกอบของแต่ละมาตรฐาน แบ่งได้เป็นสามส่วนคือ มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และระดับคุณภาพ มีสาระสำคัญคือ

1. มาตรฐาน คือ สภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งระบุถึงสภาพปัจจุบัน วิธีการดำเนินงานหรือสภาพผลผลิตที่มีคุณภาพและต้องการให้เกิดขึ้นทุกโรงเรียน
2. ตัวบ่งชี้ คือ ตัวแปรที่บอกสภาพหรือคุณสมบัติในแต่ละมาตรฐาน
3. ระดับคุณภาพ คือ ประเด็นที่ใช้พิจารณาและตัดสินคุณภาพในแต่ละตัวบ่งชี้จำแนก

เป็น 4 ระดับ แต่ละระดับหมายถึง คุณภาพผลผลิต หรือกระบวนการที่มีผลน่าพอใจแตกต่างกัน
ดังนี้

ระดับที่ 0	คุณภาพที่มีผลขั้นต่ำมาก
ระดับที่ 1	คุณภาพที่มีผลน่าพอใจขั้นต่ำ
ระดับที่ 2	คุณภาพที่มีผลน่าพอใจค่อนข้างสูง
ระดับที่ 3	คุณภาพที่มีผลน่าพอใจขั้นสูง

มาตรฐานการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั้น ต้องเป็นกระบวนการบริหารที่มีการใช้แผน เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน โดยแผนนั้นเกิดจากการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน โรงเรียนดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน จัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอนมีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จากการพิจารณากระบวนการบริหารข้างต้น จึงได้มาตรฐานการบริหารโรงเรียนเฉพาะปัจจัยที่สำคัญซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน และคุณภาพนักเรียน จำนวน 5 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1	โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ตัวบ่งชี้ 1	จัดระบบข้อมูลสารสนเทศได้ครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกับความต้องการ และทันต่อการใช้งาน
ตัวบ่งชี้ 2	แผนของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนและมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน
ตัวบ่งชี้ 3	จัดระบบงานชัดเจน คล่องตัวในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานตรงตามความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
ตัวบ่งชี้ 4	ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศให้การดำเนินงานบรรลุตามแผน

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

ตัวบ่งชี้ 1 ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ 1 จัดกิจกรรมทางวิชาการ บริการแนะแนว บริการสุขภาพอนามัยโภชนาการ และกิจกรรมช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้ 3 จัดแหล่งความรู้ สื่อและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ 4 จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ 1 ดำเนินการเพื่อประสานความร่วมมือกับกรรมการโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่นในการพัฒนาโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ 2 จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนได้รวดเร็วทัน

เหตุการณ์และต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ 2 นำผลการประเมินไปใช้ในทิศและการพัฒนางานอยู่เสมอ⁴⁹

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การที่โรงเรียนจัดทำแผนให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นการจัดการที่เป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติงานทุกอย่างดำเนินไปอย่างเป็นระบบ การแบ่งงาน การมอบหมายงานผู้รับผิดชอบ งานจะมีความชัดเจน ทำให้งานที่ได้กระทำนั้นเกิดความชัดเจน และมีคุณภาพในการปฏิบัติ

⁴⁹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 2, มาตรฐานโรงเรียน (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 9 – 55.

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน (planning) กุลิก (Gulick) ให้แนวคิดไว้ว่า การวางแผน หมายถึงการวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ⁵⁰ สำหรับ คูนท์และไวริช (Koontz and Weirich) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความต้องการอย่างชาญฉลาด โดยอาศัยการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักวิชาการ และการประเมินอย่างรอบคอบ⁵¹ ส่วน เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดไว้ว่า การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานในระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะทำให้ทราบว่าอะไรควรทำเป็นขั้นตอน ที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ การวางแผนคล้าย ๆ กับข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของกลยุทธ์วิธี เช่น ผลผลิตเฉพาะในระยะสั้น หรือตารางการทำงานต่าง ๆ ในรูปของ Gantt Chart หรือ PERT เป็นต้น⁵² วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล ให้ความคิดเห็นไว้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดความมุ่งหมายของงาน และแนวทางที่จะปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน⁵³ และบรรจบ เนียมมณี ได้กล่าวถึงการวางแผนในแง่ของการใช้ทรัพยากรว่า หมายถึง การเตรียมการก่อนการปฏิบัติเพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งจะทำงานที่ปฏิบัตินั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายด้วยการเตรียมการและการสรรหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดย

⁵⁰Luther Gulick, Not on the Theory of Organization in Paper on Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, Columbia University , 1963), 13.

⁵¹Donnel, Koontz and Weirich Hening, Essential of Management, 3rd ed. (New York : Mc Graw – Hill Book, 1976), 67.

⁵²Thomas J. Sergiovanni, Educational Leadership (New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1983), 13.

⁵³วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ ฯ : ชนิษฐ์การพิมพ์, 2523), 21.

สรุปอาจกล่าวได้ว่าการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคต โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้าจากการวิเคราะห์ภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่⁵⁴

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผน เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าในผลงานของตน เพราะการวางแผนจะเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ในระยะใดระยะหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งช่วงสั้นและช่วงยาว⁵⁵ ในระดับโรงเรียนจำเป็นต้องมีการวางแผนเพราะแผนงานเป็นหลักสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยความราบรื่น และธำรง บัวศรี ได้กล่าวเน้นถึงประโยชน์ของการวางแผนการศึกษาไว้ว่าช่วยทำให้งานดำเนินไปตามแบบแผนทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบล่วงหน้าถึงบทบาทที่รับช่วงงาน และวิธีการดำเนินงาน ทำให้ทราบแน่นอนว่าต้องเตรียมอะไรล่วงหน้า และยังเป็นการฝึกนิสัยในการทำงานให้ดีขึ้น⁵⁶

กระบวนการวางแผน

นักวิชาการด้านการวางแผนได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผนไว้อย่างหลากหลาย เช่น แบนฮาร์ท และทรูลส์ (Banghart and Trull) ให้แนวคิดในลักษณะของการผสมผสานวิธีเก่าและวิธีใหม่เข้าด้วยกัน โดยแบ่งกระบวนการวางแผนการศึกษาออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ (1) กำหนดปัญหาการศึกษา (2) วิเคราะห์ส่วนที่เป็นปัญหา (3) กำหนดโครงร่างของแผน (4) วิเคราะห์และตรวจสอบแผน (5) ตัดสินใจเลือกแผน (6) การนำแผนไปปฏิบัติ และ (7) ควบคุมการปฏิบัติตามแผน⁵⁷ และกูรูเก (Guruge) ได้กล่าวกระบวนการวางแผนว่า ในการวางแผนการศึกษาอาจแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอนดังนี้ (1) ขั้นเตรียมการวางแผน (2) ขั้นวางแผน (3)

⁵⁴ บวรจวบ เนียมมณี, หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ ฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2523), 3.

⁵⁵ พิสิฐ พิษณานนท์, “ผู้บริหารกับการวางแผน,” ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน, รวบรวมและจัดพิมพ์โดย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (กรุงเทพฯ ฯ : สมาคมคทาทอลิคแห่งประเทศไทย, 2524), 27.

⁵⁶ ธำรง บัวศรี, “นักบริหารกับการวางแผนการศึกษา,” ใน บทความการวางแผนการศึกษา (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, ม.ป.ป.), 151 – 152.

⁵⁷ สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ ฯ : ดวงกมล, 2522), 88.

ขั้นการจัดทำแผน (4) ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (5) ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และ (6) ขั้นประเมินผล ปรับแผน และทำแผนใหม่⁵⁸ ส่วนสมยศ นาวิกาน ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการวางแผนจะเกี่ยวกับขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ (2) การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายการตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่ ทั้งนี้ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายและข้อจำกัดขององค์การ (3) การพิจารณาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมทั้งการคาดคะเนหรือพยากรณ์และ (4) การทำแผนพัฒนางานขึ้นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือก และเลือกทางที่ดีที่สุด⁵⁹

ปิยะ สัตยารุช ได้สรุปเกี่ยวกับการวางแผนไว้ว่า จากผลการวิจัยต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับต่างให้ความสำคัญต่อการวางแผนมาก ด้วยตระหนักว่าแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการบริหารงาน การบริหารงานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดีและมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับกรวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และมีการนำแผนไปใช้ในการบริหารอย่างจริงจัง และการวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเกิดจากผู้บริหารที่มีความสามารถดำเนินการวางแผนตามหลักการและกระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ คือ ขั้นการเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล และขั้นสุดท้าย คือ การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนที่จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์⁶⁰

⁵⁸Farnk W. Banghart and Albert Trull, Jr., Education Planing (New York : The McMillan Co.,1973), 1 – 33.

⁵⁹Ananda W. Guruge, Process of Education Planing (Bangkok : UNESCO Regional Office for Educational in Asia,1977), 3.

⁶⁰ปิยะ สัตยารุช, “ การศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 “ (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532),61.

การจัดทำแผน

การจัดทำแผนในระดับโรงเรียนตามกระบวนการของการประกันคุณภาพการศึกษา ควรมีการจัดทำ “ ธรรมนูญโรงเรียน ” (แผนแม่บท) และแผนระดับรองลงมาตามความจำเป็น และเหมาะสม เช่น แผนพัฒนางานด้านต่าง ๆ แผนพัฒนารายปี แผนพัฒนาหมวดวิชา⁶¹

แผนพัฒนางานและแผนปฏิบัติการ

จากธรรมนูญโรงเรียนซึ่งเป็นแผนแม่บท โรงเรียนต้องจัดทำแผนพัฒนารองลงมา หรือ แผนย่อยเป็นแผนยุทธศาสตร์ เป็นการขยายแผนแม่บทให้เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ต้องจัดทำแผน ประจำปีหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร และเป็นเครื่องมือ กำกับติดตาม ประเมินผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้มีหน้าที่

แผนพัฒนางานด้านต่าง ๆ

แผนพัฒนางานด้านต่าง ๆ เป็นแผนงานด้านต่าง ๆ ในช่วง 3-5 ปี ตามที่กำหนด ในธรรมนูญโรงเรียน เป็นการขยายความจากธรรมนูญโรงเรียน เพื่อให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นสาระ สำคัญในแผนพัฒนาแต่ละด้าน อาจมีประเด็นต่อไปนี้

คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานพัฒนาด้านนั้น ๆ

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ

รายงานสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของแผนด้านนั้น ๆ

แผนยุทธศาสตร์

แผนพัฒนางานเป็นรายปี (ในช่วงเวลาที่กำหนดตามธรรมนูญโรงเรียน)

ปฏิทินดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมต่าง ๆ

แผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ เป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี จำแนกตามกลุ่ม หมวดงาน สาระ สำคัญในแผนปฏิบัติการอาจมีดังนี้

โครงสร้างสายงานการบริหารงานของหมวดนั้น

⁶¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 5, การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 3.

บทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

แนวทางขั้นตอนการดำเนินงาน

การเตรียมงาน

การดำเนินงาน

แนวปฏิบัติ (เงื่อนไข/ข้อตกลงต่าง ๆ)

แผนพัฒนาของกลุ่ม / หมวด และแนวทางการกำกับติดตามประเมินผล

การนำแผนสู่การปฏิบัติ

การทำแผนให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นการจัดการเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นการแบ่งงาน และมอบหมาย กลุ่มผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การสนับสนุนช่วยเหลือด้วยความสนใจและกระตือรือร้น การจัดหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาอย่างทันท่วงที เหล่านี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจ เป็นการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจแก่ คณะทำงาน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเกณฑ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในยุคที่ประเทศชาติกำลังประสบปัญหาภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า จึงควรเป็นดัชนีอีกตัวหนึ่งที่ชี้บอกถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน⁶²

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกคนในสังกัดต้องได้รับการพัฒนาตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากกระบวนการการพัฒนาเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ระบบกลไกการพัฒนาคุณภาพให้ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยส่วนรวมเพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพกำลังคนของประเทศได้อย่างแท้จริง และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จึงควรมีการตอบแทนความดีและส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าในชีวิต ก้าวหน้าในวิชาชีพ

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

มีนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล หรือบุคลากรในองค์การไว้ในทัศนะและความคิดที่แตกต่างกันไปตามยุคสมัยของนักบริหารแต่ละคน ซึ่งผู้วิจัยจะ

⁶² เรื่องเดียวกัน, 5 – 7.

ได้นำเสนอแนวคิดของแต่ละบุคคลดังนี้ ไวท์ฮิลล์ (Whitehill) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี⁶³ จูเซียส (Jucius) ได้ให้ความหมายของคำว่าพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด (Aptitude) ความชำนาญ (Skill) ความสามารถ (Ability) ของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น⁶⁴ สก็อตต์ และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในเชิงพฤติกรรมว่า การพัฒนาบุคคลหรือกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี⁶⁵ สำหรับ วัฒนา สุตรสุวรรณ ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรว่ามีความหมายเช่นเดียวกัน โดยให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน”⁶⁶ และ รุ่ง พูลสวัสดิ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากการดำเนินการนั้นได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยมีทัศนคติต่องาน ผู้ร่วมงาน และบริหารงานในองค์การนั้น ๆ เป็นอย่างดี⁶⁷

⁶³Arther M. Whitehill, Personnel Relations (New York : Mc Graw – Hill Book Co., 1965), 243.

⁶⁴Michael J. Jucius, Personnel Management, 6th ed. (Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1971), 243.

⁶⁵William G. Scott and Terence T. Mitchell, Organization Theory, 2nd ed. (Homewood : Richard D. Irwin, 1972), 281 – 282.

⁶⁶วัฒนา สุตรสุวรรณ , ลับ – เฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ ฯ : ไทยอนุเคราะห์ไทย, ม.ป.ป.), 51.

⁶⁷รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารบุคคลในวงการศึกษา (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ , ม.ป.ป.), 26.

จากการศึกษาความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูน เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้องค์กร หรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไร้หยุดยั้งถ้าผู้บริหารงานในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอ ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลมีการตื่นตัวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้นประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่ง รุ่ง พูลสวัสดิ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้คือ 1)บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสบการณ์ เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานที่ดีขึ้น สามารถปรับตัว ปรับใจ ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี 2)บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของการปฏิบัติงานทั้งระดับผู้บริหารในองค์กรและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจงานดี ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้พอสมควร 3) ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้วจะช่วยให้เขาทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นใจตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน 4) สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีสามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานทำงานในองค์กรและบริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้ 5) ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เพราะบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานดี ฉะนั้น การพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง 6) เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ สัมผัส มีความชำนาญจึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อบุคลากรเอง นอกจากนี้ ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ 7) ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรทุกองค์กร ถ้าหากองค์กรขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคคลที่ได้พัฒนาแล้วลงไป 8) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะองค์กรที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ ๆ องค์กรควร

จะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ ๆ อาจจะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ 9) องค์การสามารถลดความสิ้นเปลือง และการสูญเปล่าต่าง ๆ ลงได้ เช่น การขาดงานของบุคลากรอาจจะน้อยลง งานที่ดำเนินการก็เกิดผลเสียหายน้อยมาก ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น⁶⁸

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการ ได้วางนโยบายให้การศึกษาอบรมแก่ครูประจำการในความรับผิดชอบของกรมการฝึกหัดครู โดยมีความมุ่งหมายกว้าง ๆ กล่าวคือ

1. เป็นการยกระดับความรู้ มาตรฐานของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมให้สูงขึ้น
2. เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และยกระดับจิตใจของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมให้สูงขึ้น
3. เพื่อเป็นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้มีความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้กับท้องถิ่น⁶⁹

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่
 - 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
 - 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
 - 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 เพื่อจัดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
 - 1.6 เพื่อพัฒนาการบริหารงานโดยเฉพาะด้านบุคลากรให้มีความพึงพอใจทุกฝ่าย
 - 1.7 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.8 เพื่อฝึกฝนบุคลากรไว้สำหรับความก้าวหน้าของงานและการขยายขององค์กร
 - 1.9 เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

⁶⁸ รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารบุคคลในวงการศึกษา, 26.

⁶⁹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองนโยบายและแผน, “แผนพัฒนาการศึกษา ปีงบประมาณ 2542, “ (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 6. (อัดสำเนา)

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่
 - 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
 - 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

วิธีการพัฒนาบุคลากร

การเลือกใช้วิธีใดนั้นในการพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ระยะเวลา งบประมาณของหน่วยงานเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปนั้น มีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากงาน
 - 2.1 การให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การหมุนเวียนงาน
 - 2.3 การสอนงาน
 - 2.4 การเข้าร่วมเป็นกรรมการ
 - 2.5 การเข้าร่วมกลุ่มทำงาน
3. การพัฒนาตนเอง
 - 3.1 วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน
 - 3.2 วิธีปฐมนิเทศ
 - 3.3 วิธีให้ทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วย
 - 3.4 วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี
 - 3.5 วิธีฝึกอบรมระยะสั้น
 - 3.6 วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาทำงานบางส่วน
 - 3.7 วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม⁷⁰

⁷⁰สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน, 142.

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

การศึกษาในระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาท และหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองดี ตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทำงานเป็นและครองชีวิตอย่างสงบสุข⁷¹ ซึ่งจากจุดมุ่งหมายของหลักสูตรดังกล่าว ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งกิจกรรมที่โรงเรียนควรจะต้องจัดให้กับนักเรียนนั้นมีด้วยกันหลายประเภท เช่น

กิจกรรมคณะกรรมการนักเรียน

การปกครองนักเรียนที่ปฏิบัติกันอยู่ในโรงเรียนโดยทั่วไปนั้น เป็นการปกครองในรูปครูปกครอง นักเรียน ครูหรือโรงเรียนมีหน้าที่ออกกฎหรือระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติตาม ถ้านักเรียนไม่ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับบางข้อก็จะถูกลงโทษ การปกครองรูปแบบนี้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนมาก เมื่อนักเรียนอยู่ในโรงเรียนนาน ๆ ก็จะกลายเป็นคนไม่รับผิดชอบต่อสังคม ไม่เคารพกฎเกณฑ์ของบ้านเมือง ขาดเหตุผล ไม่รู้จักใช้ปัญญาแก้ปัญหา เพราะนักเรียนไม่ได้รับการฝึกฝนให้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล ให้รู้จักปกครองตนเอง ให้รู้จักใช้ปัญญาแก้ปัญหาแต่นักเรียนต้องปฏิบัติตามในสิ่งที่ไม่ทราบเหตุผลว่าต้องปฏิบัติตามไปทำไม บางเรื่องไม่ยอมปฏิบัติตามแต่ถ้าไม่ปฏิบัติก็จะถูกลงโทษ เมื่อนักเรียนที่ได้รับการปกครองมาในรูปแบบนี้ ออกจากโรงเรียนไป ไม่มีใครคอยบังคับคอยคุม ไม่มีใครลงโทษอย่างที่ครูเคยปฏิบัติ ก็จะกลายเป็นคนขาดวินัยทำอะไรตามใจชอบ ทำให้เกิดปัญหาขึ้นทั้งแก่ตนเองและแก่ส่วนรวม

ดังนั้น การฝึกให้นักเรียนปกครองตนเอง จึงเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนมีวินัยในตนเอง เป็นการเสริมสร้างวิถีชีวิตประชาธิปไตยและฝึกฝนทักษะในกระบวนการประชาธิปไตยให้แก่ นักเรียนด้วย อันจะเป็นการนำไปสู่ความเป็นพลเมืองที่มีวินัย ปกครองตนเองได้ รับผิดชอบต่อส่วนรวม ใช้ปัญญาในการดำรงชีวิตและไม่เป็นปัญหาแก่สังคมในอนาคต

⁷¹ กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521

กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพ

การตรวจสอบสุขภาพ ถือว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่ทุกโรงเรียนต้องรับผิดชอบนั้น ควรเน้นในการดูแลสุขภาพของร่างกาย เสื้อผ้า ของใช้ เพื่อเป็นการให้เด็กฝึกความรับผิดชอบต่อเรื่องความสะอาดของร่างกาย

กิจกรรมอาหารกลางวัน

กิจกรรมอาหารกลางวัน เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายเบื้องต้นเพื่อให้นักเรียนมีอาหารกลางวันรับประทานทุกคน เมื่อนักเรียนมีอาหารกลางวันครบแล้ว จึงจะจัดให้มีอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการต่อไป การจัดกิจกรรมอาหารกลางวัน นอกจากจะส่งเสริมให้นักเรียนมีการพัฒนาทางด้านร่างกายแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมประชาธิปไตยไปในตัวด้วย

กิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งตีพิมพ์

เพื่อเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตยภายในโรงเรียนกิจกรรมหนึ่ง ที่ทางโรงเรียนควรจัดขึ้นคือ กิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งตีพิมพ์ ถ้าเป็นสิ่งตีพิมพ์ของโรงเรียน ก็ควรให้นักเรียนร่วมเป็นคณะกรรมการ มีผลงานของนักเรียนปรากฏอยู่ และทางโรงเรียนสามารถส่งเสริมให้นักเรียนมีกิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งตีพิมพ์ได้

กิจกรรมกีฬา

การกีฬาเป็นการส่งเสริมให้เด็กได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทุกคนต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง ในการจัดกิจกรรมกีฬา ผู้ที่สำคัญที่สุดก็คือนักเรียน ทั้งที่เป็นนักกีฬาและผู้ร่วมกิจกรรม กิจกรรมกีฬานี้เป็นกิจกรรมที่ทุกโรงเรียนควรจัดเป็นอย่างยิ่ง

กิจกรรมวันสำคัญ

กิจกรรมวันสำคัญ สามารถแบ่งออกเป็นวันสำคัญเกี่ยวกับ สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ วันสำคัญของท้องถิ่น และวันสำคัญในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนยังสามารถจัดร่วมกับชุมชนได้ เป็นทางหนึ่งที่ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน

กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการรวมหุ้นของบุคคลหลายฝ่าย เช่น คณะครู นักเรียน กรรมการศึกษา ตลอดจนประธานในท้องถิ่น ก็สามารถร่วมกิจกรรมได้ กิจกรรมสหกรณ์ เป็นการจัดกิจกรรมที่มีรูปแบบเป็นประชาธิปไตย โรงเรียนควรให้นักเรียนเข้าร่วม

ดำเนินงานในสหกรณ์ทุกชั้นตอน

กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ทางโรงเรียนสามารถนำไปใช้เพื่อเพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ยังมีกิจกรรมอีกมากมาย ที่ยังสามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี⁷²

การจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้

สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทั้งในและนอกห้องเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ การปลูกฝังเจตคติ และค่านิยมที่ดีงามตลอดจนลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

โรงเรียนจึงควรจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังจะได้เสนอเป็นแนวทางต่อไปนี้

1. สถานที่ ได้แก่ อาคารเรียน อาคารประกอบ โรงเรียนควรจัดให้อยู่ในสภาพมั่นคง แข็งแรงสะอาดดูใหม่อยู่เสมอไม่ชำรุดทรุดโทรม บริเวณโรงเรียนและสภาพแวดล้อม ร่มรื่น สะอาด สวยงาม มีธรรมชาติที่จะใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน เช่น สวนสมุนไพร สวนวรรณคดี มีระบบป้องกัน และแก้ไขมลภาวะ มีแผนในการบำรุงรักษา โดยบุคลากรและนักเรียนมีส่วนร่วม

2. ห้องเรียน

2.1 การจัดที่นั่งนักเรียนควรมีการเปลี่ยนรูปแบบการจัดโต๊ะเรียนในลักษณะต่าง ๆ นักเรียนได้มีโอกาสหมุนที่นั่งเพื่อเรียนร่วมกับเพื่อนอย่างทั่วถึง และควรจัดให้เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่าง ๆ เช่น จัดที่นั่งแบบกลุ่ม เพื่อทำกิจกรรมกลุ่มการทดลองจัดที่นั่งรูปตัวยู หรือครึ่งวงกลม การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปราย

2.2 การจัดมุมกิจกรรมในห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเอง โดยเลือกทำกิจกรรมตามมุมต่าง ๆ อย่างอิสระ การจัดมุมกิจกรรม ควรให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด การวางแผนการจัดการและจัดทำสื่อวัสดุอุปกรณ์มาประกอบ รวมทั้งการกำหนดกิจกรรมกติกากการใช้มุมกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ประหยัด และรักษาสมบัติส่วนรวม

2.3 การจัดป้ายนิเทศ ป้ายนิเทศเป็นสื่อที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของเรื่องราว

⁷² สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, หน่วยศึกษานิเทศก์, คู่มือการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2533), 61 – 78.

ต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นความรู้เสริมบทเรียน ข่าวสารต่าง ๆ นักเรียนควรได้รับการกระตุ้นความสนใจที่จะจัดป้ายนิเทศเพื่อเป็นการนำเสนอความรู้ความเข้าใจในบทเรียน และเป็นการฝึกการทำงาน การนำเสนอ ข้อมูล และคุณลักษณะใฝ่รู้ใฝ่เรียน

3. การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการ

นอกจากการจัดสถานที่และบริเวณให้มีความสะอาดร่มรื่น ซึ่งจะสร้างความรู้สึที่ดีช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้โดยทางอ้อมแล้ว โรงเรียนอาจจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ซึ่งมี ส่วนส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เช่น

1. การจัดพิพิธภัณฑ์การศึกษา
2. อุทยานการศึกษา
3. การจัดศูนย์สื่อ สื่อทัศนูปกรณ์เพื่อการศึกษา
4. การจัดศูนย์สารสนเทศ หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสาร⁷³

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน

การที่จะจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลาย ประการ อันได้แก่ ความพร้อมของนักเรียน กระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมส่งเสริมการศึกษา สภาพแวดล้อมวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับ งานด้านการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มี ภารกิจหลักในการจัดการศึกษา ได้คำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญดังกล่าว จึงได้ดำเนินการโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและสนับสนุนองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น เตรียมความพร้อมให้แก่เด็กวัยก่อน เกณฑ์การศึกษาภาคบังคับปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา และจัดสรรวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่โรงเรียน ในด้านความร่วมมือจากทุกฝ่าย นั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จัดให้เป็น งานหลักงานหนึ่งของโรงเรียน คืองานสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งนี้เพราะต้องการให้นักเรียนได้เรียนรู้สิ่ง

⁷³ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 6, เทคนิคการพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541),

ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น ต้องการให้นักเรียนใกล้ชิดผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย⁷⁴

ความหมายของความร่วมมือ

ความร่วมมือ หมายถึง การร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานหรือองค์กรท้องถิ่น ทั้งด้านวิชาการและการแสวงหาสรรพกำลัง (คน เงิน วัสดุ ฯลฯ) มาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้เด็กมีคุณภาพ⁷⁵ ในส่วนของมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายเพิ่มเติมความหมายของการประสานความร่วมมือว่า หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ทั้งกับบุคลากรในโรงเรียนด้วย ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรท้องถิ่น ให้สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งด้านการระดมสรรพกำลัง ทรัพยากรสิ่งของ แรงงานสติปัญญาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน⁷⁶

จากความหมายของความร่วมมือทั้งสองทัศนะ สรุปได้ว่า ความร่วมมือ หมายถึง การดำเนินการให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของความร่วมมือ

ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาศึกษาบรรลุเป้าหมาย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือว่า การพัฒนาและคุณภาพการศึกษาจะบังเกิดผลตามจุดมุ่งหมายได้สมบูรณ์นั้น เป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลหลายฝ่าย หากการปฏิบัติหน้าที่มีเพียงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเพียงฝ่ายเดียว ผลงานที่ได้จะมีเพียงบางส่วนไม่ครบถ้วนดังเช่น ความร่วมมือของคณะครูที่ทำการสอนชั้นเดียวกัน แต่ต่างกลุ่มประสบการณ์ต้องช่วยกันพัฒนาเด็กในด้านอารมณ์ จิตใจ สังคม ไม่ใช่ปล่อยให้ครูที่รับผิดชอบกลุ่มลักษณะนิสัยเท่านั้น แม้แต่การสอนในวิชาเดียวกัน แต่ต่างชั้นก็จำเป็นต้องร่วมมือ

⁷⁴ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา พ.ศ. 2525 – 2535 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2526), 7.

⁷⁵ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน, 184.

⁷⁶ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การประกันคุณภาพการศึกษา, เล่มที่ 2, มาตรฐานโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 66.

กันจึงจะทำให้พัฒนาการของเด็กเป็นไปอย่างต่อเนื่องสำหรับความร่วมมือระหว่างบ้านกับโรงเรียน นั้นสำคัญมากเพราะจะช่วยให้เกิดบูรณาการการพัฒนาเด็กทุกด้านทั้งที่บ้านและโรงเรียน และช่วยให้เกิดความเข้าใจในกันและกันและไม่เกิดความขัดแย้ง สำหรับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น และชุมชนก็ทำนองเดียวกัน

นอกจากนี้ รายงานวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของกรมมัธยมศึกษา : การส่งเสริมเพื่อการประกอบอาชีพส่วนตัวและการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก โดย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็พบว่า ความร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้และพบว่าโรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ คือ โรงเรียนที่ไม่รู้จักแก้ปัญหาความขาดแคลนบุคลากรและวัสดุฝึกโดยใช้การร่วมมือของบุคลากรโดย นำเอาทรัพยากรและวิทยากรท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ หรือเชิญวิทยากรมาสอน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กล่าวถึงความสำคัญของความร่วมมือว่า หน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีองค์กรอื่น ๆ เป็น องค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษา มีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถในการแก้ปัญหาของหน่วยงานตนเองหน่วยงานอื่น หรือชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงในบัญญัติ 10 ประการ เกี่ยวกับการร่วมมือว่าต้อง ให้องค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่ว่าด้านวิชาการหรือด้านบริหาร เช่น กำหนด หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ได้แก่ การสอนภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับ ประถมศึกษา การสอนวิชาชีพการเกษตร การก่อสร้าง เป็นต้น นอกจากนี้ มีการส่งเสริมให้กลุ่ม บุคคลหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหาร การจัดการของ สถานศึกษา การจัดสวัสดิการให้กับครู เช่น การจัดที่พัก ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา ค่าสอนพิเศษ ค่าฝึกอบรม ตลอดจนงานแก้ปัญหาหนี้สินครู⁷⁷

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สามารถใช้ในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ขอบข่ายของความร่วมมือ

ขอบข่ายของความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับผู้ ปกครองและชุมชน มีดังนี้

⁷⁷ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ก้าวสู่มาตรฐาน, 184 – 185.

กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวถึงขอข่ายความร่วมมือไว้ในบัญญัติ 10 ประการ ว่า โรงเรียนต้องร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการและบริหาร และต้องส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการบริหาร การจัดการของสถานศึกษา และยังคงกล่าวไว้ในกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษาว่า ต้องจัดให้มีการแต่งตั้งกรรมการโรงเรียน ประสานความต้องการในการพัฒนา สร้างแผนปรับปรุงโรงเรียน ปฏิบัติงานตามแผน รายงานความก้าวหน้าของประชากร ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าต้องการให้กรรมการโรงเรียนที่มีสมาชิกถึงสองในสามส่วน มาจากผู้ปกครอง และผู้นำชุมชนมีส่วนร่วม หรือร่วมมือจัดการศึกษาในทุกชั้นตอนของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวไว้ในจุดเน้นการพัฒนา ปี 2540 ให้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือว่า เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของยุทธศาสตร์หลัก ในการปฏิรูปการศึกษา โดยยุทธศาสตร์ความร่วมมือประกอบด้วย ความร่วมมือของครูในโรงเรียนที่สอนในชั้นเดียวกันหรือต่างชั้น ต่างกลุ่มประสบการณ์ที่จะต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของนักเรียนร่วมกัน ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับบ้านและองค์กรในท้องถิ่น เพื่อช่วยสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนของแนวทางการดำเนินการนั้น ได้กล่าวถึงความร่วมมือไว้ใน 5 ด้าน คือ

1. โรงเรียนมีหน้าที่พัฒนากรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่เพิ่มประสบการณ์ในการวางแผน และควบคุมกำกับ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา
2. กรรมการโรงเรียนร่วมกันพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาการศึกษา บริหารการเงินและงบประมาณ และแก้ไขปัญหาของโรงเรียน
3. กรรมการโรงเรียน หน่วยงาน องค์กรท้องถิ่น และชุมชน ร่วมกิจกรรมพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
4. โรงเรียนให้บริการ ร่วมกิจกรรม และร่วมพัฒนาชุมชนในด้านการศึกษา
5. ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียน แก่ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังสม่ำเสมอ

โดยสรุปขอข่ายความร่วมมือมี 4 ประการ คือ

1. ความร่วมมือครอบคลุมทั้งความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน
2. ความร่วมมือครอบคลุมทั้งด้านวิชาการและการบริหาร ตลอดจนการแสวงหาสรรพกำลัง (คน เงิน วัสดุ ฯลฯ) มาสนับสนุน
3. ความร่วมมือครอบคลุมทั้งการให้และการรับ ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนด้วย

กัน และระหว่างโรงเรียน ชุมชน องค์กรท้องถิ่น ไม่ใช่มุ่งแต่จะรับการช่วยเหลือเพียงอย่างเดียว

4. ความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น วางอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยมีปัจจัยด้านการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานที่ดีเป็นองค์ประกอบสนับสนุน⁷⁸

การประสานความร่วมมือกับชุมชนนับว่าเป็นภารกิจสำคัญของโรงเรียน ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือปฏิบัติ เพราะเป็นการปรับบทบาทของโรงเรียนให้เข้าไปในเชิงรุกและสร้างสรรค์ จึงเปิดโอกาสให้สังคมทุกส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา โดยกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปยังระดับโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการเพื่อให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและสามารถตัดสินใจดำเนินการในขอบเขตภารกิจที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน ชุมชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ ๆ เช่น การกำหนดความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนา คุณภาพนักเรียน การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นสภาพความเหมาะสมหรือความบกพร่องทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติและของตนเองที่มอบหมาย ช่วยให้สามารถวางแผนกำหนดการปฏิบัติและปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้เกิดประสิทธิภาพได้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาษาอังกฤษใช้คำต่าง ๆ ดังนี้ Performance Appraisal, Performance Evaluation, Performance Review, Service Rating, Merit Rating, Employee Appraisal, Staff Appraisal, Performance Rating หรือ Performance Assessment เป็นต้น ส่วนความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็มีความหมายไว้หลากหลาย เช่น สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์

⁷⁸ เรื่องเดียวกัน, 187 – 189.

ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ⁷⁹ ส่วนบุญเลิศ ไพรินทร์ ให้คำจำกัดความการประเมินผลไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือวิธีการอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความจำเป็นในการบันทึก จดจำ การรายงานสิ่งที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้วเพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินผลและหมายความรวมถึง การวัดค่าดีความหมายผลงานที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใด รวมถึงการวัดบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นบางประการในการปฏิบัติงานนั้นๆ ในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้⁸⁰ นอกจากนี้ เสนาะ ตีเยาว์ ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในด้านของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้ สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้นั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินและไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินที่ใช้กันมากก็คือประเมินผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน ในด้านของผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าการประเมินเป็นการ จับผิดและเป็นผลร้ายต่อพนักงาน แต่ในด้านของผู้บังคับบัญชา ถือว่าการประเมินเป็นสิ่งที่ต้องกระทำและเป็นงานที่สร้างความยุ่งยากมากกว่าผลดี เพราะอาจถูกผู้ใต้บังคับบัญชา มองด้วยสายตาที่ไม่ดี⁸¹ และปราโมทย์ โชติมงคล ได้ให้คำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมาก หรือน้อยกว่าที่จะเป็น อย่างไร⁸²

⁷⁹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516), 87.

⁸⁰บุญเลิศ ไพรินทร์, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2530), 41.

⁸¹เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537), 53.

⁸²ปราโมทย์ โชติมงคล , “ การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู,” เอกสารการประชุมให้ความรู้ด้านการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู จัดโดยสำนักงาน ก.ค. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 3 อาคารรัชมังคลาภิเษก, 9 พฤษภาคม 2539, 8.(อัตสำเนา)

ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศก็ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น ชูเดิน และเชอร์แมน (Cheuden และ Sherman) กล่าวว่า “ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และในการประเมินผลงานจากบุคคลนั้น นอกจากจะประเมินผลงานด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำสำเร็จแล้วยังต้องพิจารณาประเมินด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเช่นความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ด้วยเพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้แม้ไม่ปรากฏเป็นผลงานโดยตรงแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ”⁸³

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพรวมทั้งผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง หรือความไม่พอใจของพนักงานขึ้นว่าใครเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้ง
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะ ของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน
4. ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร หากมีการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกันจะสามารถตัดสินใจได้ว่า ใครเป็นผู้ที่เหมาะสม
5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งชี้ว่า พนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่

⁸³Herbert J. Chrudden and Arther W. Sherman, Jr., Personnel Management, 3rd ed. (Ohio : Ohio South Western Publishing Co., 1981), 55.

6. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย ของพนักงานในแง่จุดเด่น ก็จะได้ส่งเสริมให้ได้ ใช้ประโยชน์ของจุดเด่นต่อไปในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุงให้น้อยลงหรือให้กลายเป็นผลดีต่อพนักงานเอง⁸⁴

สำหรับสมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป⁸⁵

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของตน ซึ่งเป็นมาตรฐานที่แน่นอน และมีระบบสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ดังนี้
 - 1.1 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
 - 1.2 การโอนย้าย ลดชั้น ออกจากงาน (Transfer Demotion and Discharge)
 - 1.3 การเพิ่มเงินเดือน (Salary Increases)
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้คนทุกระดับปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน
3. เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุม บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเหมาะสม และยุติธรรม
4. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงาน มีการตกลงกันในเรื่องผลงานเพื่อให้การประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีโอกาสได้ปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

⁸⁴ เสนาะ ตีเยวาร์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), 58.

⁸⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2521), 87.

5. เพื่อการปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน เช่นปรับปรุงข้อสอบวิธีการคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป

6. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากขึ้น

7. เพื่อที่จะได้รับการประเมินในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งเป้าหมายของบุคคลโดยทั่วไปที่ต้องการผลประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

8. เพื่อเป็นการประเมินให้เป็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร และการคัดเลือกว่า มีความสำเร็จผลเพียงใด โดยผลรวมของส่วนย่อยจะเป็นตัวชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างดี⁸⁶

ปราโมทย์ โชติมงคล ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับที่ชูศักดิ์ เทียงตรง ด้วยการประมวลจากนักวิชาการหลายท่านไว้ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างมาตรฐานที่ดี

2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานผู้ปฏิบัติงาน

3. เพื่อกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล

4. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ⁸⁷

ลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน

ในการประเมินผลการประเมินผลงาน นักวิชาการได้พยายามที่จะแสวงหาและสร้างเครื่องมือต่าง ๆ ขึ้นสำหรับใช้วัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน หากงานที่ต้องการประเมินหรือวัดสามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนขึ้นมาได้ ย่อมเป็นการง่ายที่จะสร้างมาตรฐานในการวัดและประเมินผล ส่วนงานบางประเภทไม่สามารถประเมินผลของการปฏิบัติงานในรูปผลผลิตได้ เพราะเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม ความวิริยะอุตสาหะเป็นองค์ประกอบ เช่น งานวิจัย งานบริการ ย่อมเป็นการยากที่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นพิจารณา ดังนั้น การจะประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้อง

⁸⁶ชูศักดิ์ เทียงตรง, “การประเมินผลการปฏิบัติงาน,” เอกสารทางวิชาการหมายเลข 19 ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป., 10-14. (อัดสำเนา)

⁸⁷ปราโมทย์ โชติมงคล, “การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู,” 10.

เลือกปัจจัยที่สามารถทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังเช่น ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ให้ความเห็นว่าสิ่งที่ควรประเมินมี ดังนี้

1. เรื่องคุณภาพงานและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน
2. เรื่องปริมาณงาน
3. เรื่องทัศนคติหรือท่าทาง และวิธีการปฏิบัติงาน
4. เรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เฉพาะงานหนึ่ง ๆ
5. เรื่องตรงต่อเวลากำหนดงานเสร็จ และการปฏิบัติงาน
6. เรื่องความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้⁸⁸

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีมาเป็นเวลานานและมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ อย่างไรก็ตาม การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบได้เริ่มต้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ ดี สกอตต์ (Walter D. Scott) ได้แนะนำในกองทัพบกสหรัฐ ฯ เห็นชอบด้วยกับวิธีประเมินผลที่ให้บรรดาทหารประเมินเพื่อนทหารด้วยกันเอง (Man-to-Man Rating) และให้ผู้บังคับบัญชาของตนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง และกองทัพบกสหรัฐ ฯ ก็ได้ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและใช้วิธีการนี้ตลอดมา ในด้านพลเรือนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เริ่มนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกาอย่างเป็นทางการเมื่อ ปี ค.ศ. 1887 โดยในขั้นแรกใกล้เคียงกันที่ได้จัดระบบบริหาร ให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น และได้เริ่มใช้แบบฟอร์ม ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ⁸⁹ รูปแบบการประเมินผลได้รับการปรับปรุงและวิวัฒนาการมาโดยลำดับ ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลักษณะรูปแบบการประเมินมี 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (trait rating instruments) ได้แก่ การเน้นการประเมินผลเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (characteristics) หรือ บุคลิกภาพของบุคคล (personality) ซึ่งเป็นลักษณะที่มีผลกระทบต่อการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ วิธีการประเมินผลที่เน้นการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลนี้แบ่งได้เป็น 7 แบบ คือ

⁸⁸ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, 8.

⁸⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, 103 – 105.

1.1 Simple Ranking Method เป็นวิธีการประเมินผลที่ใช้วิธีการเรียงลำดับผู้ถูกประเมินผลทั้งหมด ตามลำดับคนที่ดีที่สุดไปถึงคนที่ต่ำที่สุด แต่เป็นวิธีการที่ไม่ง่ายนัก ถ้ามีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก

1.2 Checklists Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินผลต้องถามคำถามรายการต่าง ๆ ในแบบประเมินเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน วิธีการนี้ต้องอาศัยผู้ประเมินที่มีความคุ้นเคยและรู้จักการทำงานประเภทนั้น ๆ เป็นอย่างดี ข้อเสียของวิธีนี้คือ แบบรายการประเมินต้องครอบคลุมทุกด้านซึ่งทำได้ยากมาก

1.3 Man-to-Man Comparison Rating เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะนำองค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานแต่ละประเภทจากผู้ปฏิบัติงานบางคนที่มีองค์ประกอบนั้น ๆ (key man) มาแยกเป็นส่วน ๆ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลเมื่อเข้ามาอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งผู้ประเมินจะมาพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของแต่ละคน มีองค์ประกอบใดบ้างที่ใกล้เคียงกับ องค์ประกอบนั้น ๆ แล้วให้คะแนน เมื่อรวมคะแนนครบทุกองค์ประกอบก็จะทราบว่า ใครอยู่ในระดับใด วิธีนี้นิยมใช้กับการวิเคราะห์ตำแหน่ง หรือคุณค่าของงาน (Job Evaluation) เรียกว่า Factor Rating ข้อเสียของการประเมินแบบนี้ คือ ความสับสนในการพิจารณาปัจจัย หรือองค์ประกอบในการประเมิน ผู้ประเมินต่างคนกันอาจให้ความหมายและคุณค่าของแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากันและการเปรียบเทียบกับคนในลักษณะกลุ่มงานอื่น ๆ ที่แตกต่างกันกับกลุ่มงานที่ตั้งมาตรฐานไว้แล้ว เป็นไปได้ยากเพราะคุณลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มย่อยแตกต่างกันไป ตามชนิดของงานที่ได้รับมอบหมาย

1.4 Grading or Force – Distribution Rating วิธีการประเมินผลแบบนี้จะกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน และให้คำจำกัดความไว้อย่างแน่นอน และให้ผู้ประเมิน ประเมินผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดีเด่น ระดับพอใจ และระดับไม่เป็นที่พอใจ มีข้อดีคือ ง่ายต่อการประเมิน แต่ข้อเสีย คือ ระดับที่ประเมินของผู้ประเมินต่างกันอาจทำให้ความหมายที่ต่างกัน

1.5 Paired Comparison Rating เป็นการประเมินที่ใช้วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกัน ตามกลุ่มของงาน

1.6 Graphic Rating – Scale เป็นวิธีที่นิยมใช้มาก แต่เป็นการยากที่จะสร้างเครื่องมือวัดที่ครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้าน แล้วให้น้ำหนักหรือความสำคัญทุกคนเท่ากันหมด

1.7 Forced – Choice Method เป็นวิธีที่กำหนดคำอธิบายคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นชุด ๆ มีจำนวน 25 – 40 ชุดขึ้นไป ในแต่ละชุดจะประกอบด้วยข้อความ 4 ประโยค เป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะดี 2 ประโยค และคุณลักษณะไม่ดี 2 ประโยค

(บางครั้งก็อาจมีมากกว่า 4 ประโยค แล้วแต่ผู้สร้าง) หรือให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ตรงกับลักษณะที่ดี 1 ประโยค และคุณลักษณะที่ไม่ดีของผู้ถูกประเมิน 1 ประโยค ที่ตรงกับลักษณะของผู้ถูกประเมินจากแต่ละชุด ข้อความเหล่านี้จะมีค่าคะแนน ซึ่งผู้ประเมินไม่ทราบค่าคะแนน เมื่อรวมคะแนนก็จะสามารถเรียงลำดับผู้ปฏิบัติงานได้ ข้อเสียของวิธีการนี้ต้องมีการปกปิดคะแนนไว้เป็นความลับและมีความยุ่งยากในการประเมิน

2. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน (job performance instruments) ได้แก่ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จผล มีรูปแบบการประเมิน 7 รูปแบบ คือ

2.1 Critical Incidents Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้จดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ และนำมาสรุปให้คะแนนเฉลี่ยรวมตอนท้ายที่จะมีการพิจารณาตัดสิน ข้อดีคือ ช่วยให้การประเมินในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนสามารถนำมาถกเถียงกันได้ ข้อเสียคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เลือกรับที่เฉพาะส่วนดีหรือส่วนเสีย ก็จะก่อให้เกิดปัญหาได้

2.2 The Free – Written or Narrative Method เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินเขียนถึงสิ่งที่ผู้ประเมินควรจะมีอย่างกว้าง ๆ โดยที่ผู้ประเมินอาจจะสังเกตจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน พิจารณาว่าผู้ถูกประเมินแต่ละคนมีจุดเด่น และจุดบกพร่องอะไร ข้อเสียคือ ความมีอคติของผู้ประเมินและผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

2.3 The Field Review Method วิธีการนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสัมภาษณ์แล้วกลับไปเขียนรายงานและนำกลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านทบทวนอีกครั้ง และประเมินแก้ไขเพิ่มเติมโดยให้อิสระเต็มที่ ข้อดีคือ มีความเที่ยงธรรมมากขึ้น ข้อเสียคือ สิ้นเปลืองเวลา และถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่ชำนาญ ผลที่ได้ก็ไม่ชัดเจนพอที่จะประเมินได้

2.4 The Self – Appraisal Method เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งมักใช้กับผู้บริหารที่ต้องการให้ตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อเสียคือ ไม่สามารถใช้เป็นวิธีหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ และผู้ประเมินมีแนวโน้มจะประเมินตนเองในทางที่ดี

2.5 Peer Rating เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (co – workers) เป็นผู้ประเมิน มีข้อเสียคือ กลุ่มจะประเมินบุคคลที่กลุ่มยอมรับดีกว่าบุคคลที่กลุ่มไม่ยอมรับ

2.6 Group Rating or Multiple Appraisal เป็นวิธีการประเมินที่ให้กลุ่มหัวหน้าระดับต่าง ๆ เป็นผู้ประเมินตามลำดับชั้น แล้วร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน แล้วจึงสรุปผลออกมา ข้อดีคือ ป้องกันอคติในการพิจารณา

2.7 Results – Oriented Appraisal เป็นวิธีการประเมินผลงานโดยอาศัยการกำหนดวัตถุประสงค์ (goal setting) ในการประเมินเป็นหลัก ในการพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์นี้จะกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ข้อดีคือ เป็นวิธีที่เน้นการ ควบคุมผลการปฏิบัติงานที่จะมาถึงและป้องกันข้อผิดพลาดได้ล่วงหน้า ข้อเสียคือ ถ้าตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินไป หรือต่ำเกินไป จะทำให้เกิดความท้อถอยหรือเบื่อหน่ายได้⁹⁰

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะจะช่วยในการเลือกสรรบุคคล และการวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคล ให้ดำเนินไปด้วยความมีเหตุผล และเชื่อถือได้ ประโยชน์ของการประเมินผลปฏิบัติงาน จะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การนำผลประเมินนั้นไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ประโยชน์ที่สำคัญของวิธีการประเมินผลการทำงาน ได้แก่

1. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1.1 ประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ และเห็นได้ชัดเจนเช่น เงินโบนัส รางวัลพิเศษ

1.2 ประเมินผลปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

1.3 ประเมินเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.4 ประเมินเพื่อเลิกจ้าง

2. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน

เป็นการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้โดยตรง เช่น ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร ผลการประเมินก็จะเป็นการชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถของตนในทัศนระขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการสร้าง ความเข้าใจระหว่างกัน โดยผู้บริหารต้องการอะไรจากพนักงานและพนักงานก็ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

⁹⁰ ชูศักดิ์ เพียงตรง, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, 10 – 14.

1. ขั้นการวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดหัวข้อที่จะต้องแจ้ง แนวทางในการแจ้งให้ทราบ ข้อเสนอแนะ หรือแก้ไขปรับปรุง
2. ขั้นการเตรียมข้อมูล ก่อนแจ้งต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินได้ถูกต้อง โดยการอาศัยทะเบียนประวัติ การบันทึกรายงาน การสังเกตพฤติกรรมและหลักฐานอื่น ๆ
3. ขั้นดำเนินการได้พบปะกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอาจยุ่งยาก และมีโอกาสจะเกิดการขัดแย้งกันได้มาก ผู้บริหารต้องมีความจริงใจในการรับฟังปัญหา และต้องตัดสินใจในการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ต้องเป็นนักฟังที่ดี ใจกว้าง และต้องซื่อสัตย์ใจให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
4. ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดี มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน การสร้างบรรยากาศ รวมถึงการเลือกเวลาที่เหมาะสม เลือกสถานที่ การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจ และก่อให้เกิดความร่วมมือ การพูดคุยด้วยความเป็นกันเองและการวางตัวที่เหมาะสม
5. ขั้นการติดตามผล ต้องทำเมื่อเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว เพื่อหาว่าการแจ้งให้ทราบเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ตลอดจนพบทบทวนความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ เป็นระยะอย่างใกล้ชิด

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ใช้ เพื่อหาคำตอบของพนักงานในแง่ของการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความเหมาะสมทางด้านค่าจ้างและเงินเดือน เพื่อเป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลงสถานะของพนักงาน เพื่อให้รู้ความแตกต่างของพนักงาน เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงาน⁹¹

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีแนวคิดและเทคนิคในการประเมินที่หลากหลายและมักจะมีข้อโต้แย้งหรือปัญหาระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเสมอ ดังนั้นจึงควรได้พิจารณาทั้งจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละเทคนิคก่อนจะนำไปใช้ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านได้เสนอข้อควรระมัดระวังและพึงถึงข้อคิด ดังต่อไปนี้

⁹¹ ดำรงค์ดี ชัยสนธิ และประสาน หอมพูล, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคนเพราะหากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนี้แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิดทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบาย และปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีสัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเปรียบเทียบ และวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงาน และหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงานการจำแนกและอื่น ๆ ควรต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรจะมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย⁹²

นอกจากนี้ ประชัช เปี่ยมสมบูรณ ได้สรุปความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ลักษณะ ดังนี้

1. ผลฮาโล (halo effect) ก็คือ ผลจากการประเมินบุคคลไปในทิศทางที่เป็นบวกหรือเป็นลบ โดยเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่ผู้ประเมินสนใจอย่างยิ่งจนทำให้การประเมินภายใต้ปัจจัยอื่น ๆ ถูกบิดเบือนไป

2. ผลฮอร์น (horn effect) คือ ผลจากการประเมินบุคคลในระดับต่ำกว่าความเป็นจริงในบางคุณสมบัติ

3. ผลแนวโน้มสู่ส่วนกลาง (central tendency effect) ก็คือผลจากการประเมินบุคคลโดยให้ค่าที่เป็นค่าปานกลางสำหรับทุกคุณสมบัติโดยไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

⁹²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, 108 – 109.

ความคลาดเคลื่อนประเภทนี้พบบ่อยที่สุด และมักเป็นความคลาดเคลื่อนที่รุนแรงที่สุด โดยทำให้ยากแก่การตัดสินใจเกี่ยวกับผลการประเมิน

4. ผลการประเมินแบบยาก (strict rating effect) ก็คือผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ถูกประเมินได้รับคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยที่ควรจะเป็นในทุกคุณสมบัติ

5. ผลการประเมินแบบง่าย (lenient rating effect) ก็คือผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ถูกประเมินได้รับคะแนนสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยที่ควรจะเป็นในทุกคุณสมบัติ

6. ผลการประเมินผลเฉพาะพฤติกรรมล่าสุด (latest behavior effect) ก็คือผลจากการประเมิน ในลักษณะที่ผู้ถูกประเมินได้รับการพิจารณาประเมิน เฉพาะจากพฤติกรรมในช่วงหลังที่ใกล้กับเวลาที่จะประเมิน โดยผู้ประเมินไม่ได้ให้ความสนใจต่อพฤติกรรมทั้งหมด ของผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดช่วงที่กำหนดไว้

7. ผลการประเมินแบบรักแรกพบ (initial impression) ก็คือผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ประเมินดำเนินการประเมินเฉพาะจากความประทับใจครั้งแรกที่มีต่อผู้ถูกประเมิน โดยไม่ให้ความสนใจต่อพฤติกรรมในช่วงเวลาอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาที่กำหนดไว้

8. ผลการประเมินแบบตกค้าง (spillover effect) ก็คือผลจากการประเมินในลักษณะที่ผู้ประเมินยอมให้ผลการประเมินจากอดีตที่ควรจบสิ้นไปแล้วมา มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน⁹³

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์การ ซึ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มองเห็นความเหมาะสมหรือความบกพร่อง ทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ และของตนเองที่มอบหมาย ช่วยให้ผู้สามารถวางแผนกำหนดการปฏิบัติ และปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้เกิดประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความยุติธรรม และเป็น การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ ได้ศึกษาตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรม การตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย โดยศึกษาตัวการทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับ (1) แบบการบริหาร (style) อันได้แก่ แบบที่มุ่งยึดกฎ ระเบียบ แบบที่มุ่งประสิทธิผลของงาน และ

⁹³ ประชัย เปี่ยมสมบุญธน์, การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิดและเทคนิค

(กรุงเทพฯ ฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532), 158 – 160.

แบบที่มุ่งประสิทธิภาพของงาน (2) คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (type) อันได้แก่ ลักษณะอนุรักษนิยม ลักษณะประนีประนอม และลักษณะพัฒนาหรือก้าวหน้า ตลอดจน (3) ระดับปริมาณการใช้แบบการบริหารและคุณลักษณะเฉพาะบุคคลเหล่านั้น และ (4) เรื่องส่วนบุคคลของผู้บริหารกับ (5) ขั้นตอนต่าง ๆ 5 ประการ ในกระบวนการตัดสินใจ คือ การนิยามปัญหา การศึกษาทางเลือก การคัดเลือกทางเลือก การปฏิบัติตามทางเลือก และการประเมินผล ซึ่งได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันตก จำนวน 258 คน พบว่า แบบการบริหารกับคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้บริหารพร้อมทั้งระดับปริมาณการใช้ ตัวการทางวัฒนธรรมทั้งสองต่างมีแรงส่งต่อกันและส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจในทุกขั้นตอน⁹⁴

ไพศาล ไกรสิทธิ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนไทย พบว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยส่วนใหญ่ นิยมการทำงานที่ไม่ต้องเสี่ยงและต้องการงานที่อิสระ เป็นงานที่ส่งเสริมตัวของตัวเอง ทำงานตามใจชอบและไม่ชอบผูกพันกับระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือถูกบังคับควบคุมมากนัก⁹⁵

มาลินี ขวาลไพบูลย์ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษากับครู อาจารย์ จำนวน 430 คน จาก 15 โรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ การสนับสนุน การควบคุมการนิเทศ ความขัดแย้งในองค์การ รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของทีม ความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์ การมีทักษะอย่างเพียงพอ

⁹⁴ ประกอบ คุณนารักษ์ และคณะ, “ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย,” (รายงานผลการวิจัย เสนอต่อสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2530), 39.

⁹⁵ ไพศาล ไกรสิทธิ์, “พฤติกรรมการทำงานของคนไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524), 118 – 149.

ขนาดของทีม และขอบข่ายของการจัดการ⁹⁶

ส่วนนงลักษณ์ เรือนทอง พบว่าดัชนีของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมี 5 ด้าน คือ บุรณภาพ คุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และอนาคต⁹⁷ สำหรับ วิไล ไม้แก้ว พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁹⁸ สอดคล้องกับ ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยภาพรวม ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความมีคุณภาพ และความหลากหลายของบุคลากร⁹⁹

งานวิจัยต่างประเทศ

สตีเยอร์ส (Steers) ได้ศึกษาพบว่า องค์การที่มีการรวมอำนาจมาก มีการใช้กฎระเบียบแบบแผน ข้อบังคับมากเท่าใด บุคลากรในองค์การ มักรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การมีลักษณะเข้มงวดน่ากลัว (treating) ส่วนองค์การที่ฝ่ายบริหาร ยินยอมให้บุคลากรมีอิสระ (autonomy) และใช้ดุลยพินิจ (discretion) ของตนในการตัดสินใจวิจัยสั่งการได้

⁹⁶มาลินี ชวาลไพบุลย์, “ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2533),105 – 106.

⁹⁷นงลักษณ์ เรือนทอง, “ วัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535), บทคัดย่อ.

⁹⁸วิไล ไม้แก้ว, “ วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2538), บทคัดย่อ.

⁹⁹ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี, “ ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

และยิ่งฝ่ายบริหารแสดงความสนใจใฝ่ดีต่อบุคลากรมากเท่าไร บรรยากาศจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้นซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศเปิดเผยไว้เนื้อเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบสูง¹⁰⁰

คอร์เบทท์ และคณะ (Corbett and others) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนจะยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หากยังมีสมาชิกที่ไม่ยอมรับวัฒนธรรมนั้น ๆ¹⁰¹

สไตน์ฮอฟ และ โอลเวน (Steinhoff and Owens) ได้ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การในการจัดการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (1) สถานภาพทางครอบครัวของนักเรียน (2) เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (3) การแสดงออกของนักเรียน (4) การปลูกฝังลักษณะนิสัยแก่นักเรียน¹⁰²

สรุป

โลกปัจจุบันนี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่คุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการประกันคุณภาพและระบบมาตรฐานคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กรทุกหน่วยงาน มาตรฐานการบริหารโรงเรียน เป็นองค์ประกอบหนึ่งในมาตรฐานโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยคาดหวังว่าโรงเรียนที่สามารถพัฒนาตนเองให้มีมาตรฐานจะสามารถเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาได้

¹⁰⁰Richard M. Steers, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment (Oregon : University of Oregon, Office of Naval Research, Technical Report, 1976), 2.

¹⁰¹Dickson H. Corbett and others, " Resistance to Planned Change and the Sacred in School Culture, " Educational Administration Quarterly 23, 4 (July 1987) : 36 – 59.

¹⁰²Carl R. Steinhoff and Robert G. Owen, " The Organizational Culture Assessment Inventory : A Metaphorical Analysis in Educational Setting," Journal of Educational Administration 27, 3 (May 1988) : 17 – 23.

กลไกหลักในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการนั้น บุคลากรจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงควรได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นในทุกด้าน และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่สิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน ในทุกหน่วยงาน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ พฤติกรรมของบุคคลในแต่ละองค์การ ย่อมมีค่านิยม ความเชื่อในการประพฤติปฏิบัติขององค์การนั้น ๆ การบริหารงานนั้นเป็นเพียงลักษณะหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมของมนุษย์หรือบุคคล ซึ่งการกระทำของบุคคลดังกล่าวย่อมจะได้รับความครอบงำจากอิทธิพลหรือค่านิยมอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ การบริหารที่จะสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีนั้นจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของบริหารงาน และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะต้องมีลักษณะสอดคล้องกันหรือเป็นไปในทางสนับสนุนกัน จึงจะทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีตัวการสำคัญทางวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องอยู่ จึงจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดที่แท้จริงถึงดัชนีที่เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ที่ แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and others) ได้เสนอแนวคิดไว้.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์การตามดัชนีที่เป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนางานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียนให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาต่อไป การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย การกำหนดประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย โดยผู้วิจัยศึกษาปัญหา นิยาม ปัญหา วรรณกรรมจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสร้างเครื่องมือทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือ จัดทำโครงร่างงานวิจัยและเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาเพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย เมื่อได้รับการอนุมัติหัวข้อและโครงการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่กำหนด แล้วรวบรวมข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง นำมาวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

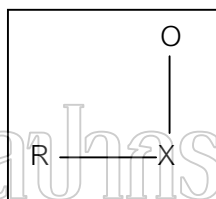
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานวิจัย ผู้วิจัยเรียบเรียงจัดทำรายงานวิจัย เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพตามที่เป็นจริงโดยไม่มีการทดลอง (the one shot , non – experimental case study) เสนอเป็นแผนผังได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่สุ่มมา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 242 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 242 คน และครู 484 คน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขนาดโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนของกรมวิชาการ ที่ใช้ประเมินการใช้หลักสูตรของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2537 ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก	มีนักเรียนไม่เกิน	120	คน
โรงเรียนขนาดกลาง	มีนักเรียน	121 – 300	คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป¹

กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี ปีการศึกษา 2543 จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ซึ่งมีขนาดของโรงเรียน คือ เล็ก กลาง ใหญ่ เป็นระดับชั้น (strata) สุ่มตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากร 242 โรงเรียน จากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ เครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)² ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 150 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 แบ่งขนาดโรงเรียน ทั้ง 242 โรงเรียนออกตามสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และขนาดของโรงเรียน คือ เล็ก กลาง ใหญ่

ขั้นตอนที่ 3 สุ่มโรงเรียนในแต่ละสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตามขนาดของโรงเรียน คือ เล็ก กลาง ใหญ่ ตามสัดส่วนจำนวนโรงเรียน ได้โรงเรียนขนาดเล็ก 76 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 56 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 18 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 150 โรงเรียน จากโรงเรียนที่สุ่มได้กำหนดผู้ให้ข้อมูล คือ

1. ผู้บริหาร 1 คน รวม 150 คน
2. ครูสายปฏิบัติการสอน โรงเรียนละ 2 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) รวมเป็น 300 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 450 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3

¹กรมวิชาการ, รายงานการประเมินการใช้หลักสูตรของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2537 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2537), 6.

²พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : เจริญผล, 2540), 303.

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและตัวอย่างแยกตามขนาดโรงเรียนในแต่ละ สำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถม ศึกษาอำเภอ	จำนวนโรงเรียน (ประชากร)			จำนวนโรงเรียน (ตัวอย่าง)			ผู้ให้ข้อมูล	
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ผู้บริหาร	ครู
เขาย้อย	13	6	4	8	4	2	14	28
หนองหญ้าปล้อง	6	8	-	5	5	-	10	20
เมืองเพชรบุรี	23	17	2	14	10	1	25	50
บ้านแหลม	14	8	9	9	5	6	20	40
บ้านลาด	17	13	4	10	8	2	20	40
ท่ายาง	19	22	7	12	13	4	29	58
แก่งกระจาน	15	6	3	9	4	2	15	30
ชะอำ	13	11	2	9	7	1	17	34
รวม	120	91	31	76	56	18	150	300
	242			150			450	

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และระดับศึกษา

ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อย 10 ตัว ซึ่งให้นิยามการปฏิบัติกรไว้ในตารางที่ 4 คือ

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (organization purposes) (X_1)
2. การมอบอำนาจ (empowerment) (X_2)
3. การตัดสินใจ (decision making) (X_3)
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (sense of community) (X_4)
5. ความไว้วางใจ (trust) (X_5)
6. ความมีคุณภาพ (quality) (X_6)
7. การยอมรับ (recognition) (X_7)

8. ความเอื้ออาทร (caring) (X₈)
9. การบูรณาการ (integrity) (X₉)
10. ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) (X₁₀)

ตัวแปรตาม

เป็นตัวแปรเกี่ยวกับมาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งประกอบด้วย มาตรฐาน จำนวน 5 มาตรฐาน ซึ่งให้นิยามการปฏิบัติการไว้ในตารางที่ 5 คือ

- มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Y₁)
- มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา (Y₂)
- มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน (Y₃)
- มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน (Y₄)
- มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Y₅)

ตารางที่ 4 แสดงนิยามปฏิบัติการของวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วัฒนธรรมองค์การ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization purposes)	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักและเห็นความสำคัญที่บุคลากรจะต้องเข้าใจความมุ่งประสงค์ขององค์การ - มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความมุ่งประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน - มีความระมัดระวังในการตัดสินใจ - คำนึงถึงผลกระทบต่อความมุ่งประสงค์ของหน่วยงานอันเกิดจากการตัดสินใจ
2. การมอบอำนาจ (empowerment)	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในบางสถานการณ์ - เชื่อมโยงการมอบอำนาจแก่บุคลากรให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์การ - ให้โอกาสและสิทธิที่เท่าเทียมกันในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากร

ตารางที่ 4 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	พฤติกรรมบ่งชี้
3. การตัดสินใจ (decision making)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อว่าการตัดสินใจจะต้องตัดสินใจต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้มากที่สุด - มีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมควรกระทำโดยผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง - คำนึงถึงประสบการณ์ ความชำนาญ และมีการข้อมูลมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรในการตัดสินใจ
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (sense of community)	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นความสำคัญของคำว่า"เรา" และความรู้สึกของความเป็นเจ้าของหน่วยงานของบุคลากรในการปฏิบัติงาน - ยึดหลักว่าบุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การโดยส่วนรวม - แสดงเจตจำนงในการช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างแท้จริง
5. ความไว้วางใจ (trust)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร - มีความไว้วางใจบุคลากร สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
6. คุณภาพ (quality)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคาดหวังในมาตรฐานของงานและคุณภาพของบุคลากรอย่างสูง - เชื่อมั่นว่าบุคลากรในองค์การมีความสามารถในการปฏิบัติงาน - เชื่อมั่นว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์การจะช่วยให้เกิดการพัฒนากว้างไกล
7. การยอมรับ (recognition)	<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับเห็นคุณค่าของการแสวงหาแนวคิดที่ทำให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงานของบุคลากร - ให้การยอมรับแก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
8. ความเอื้ออาทร (caring)	<ul style="list-style-type: none"> - เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ มีความเอื้ออาทรต่อบุคลากรโดยส่วนตัวและส่วนรวม - ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

ตารางที่ 4 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	พฤติกรรมบ่งชี้
9. บุรณการ (integrity)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ ทั้งคำพูดและการกระทำของบุคลากร - คงไว้ซึ่งมาตรฐานที่แน่นอน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานและสร้างคุณภาพของบุคลากร - ยึดมั่นในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน - เอาใจใส่ดูแลในเรื่องการตัดสินใจลงโทษแก่บุคลากรอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม
10. ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล - เห็นความสำคัญของความแตกต่างในทักษะและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร - มีการผสมผสานความแตกต่างของรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมของหน่วยงาน

ตารางที่ 5 แสดงลักษณะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541

ลักษณะงาน	พฤติกรรมบ่งชี้
มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็น เครื่องมือในการ บริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศได้ครบถ้วนถูกต้อง ตรงกับความ ต้องการและทันต่อการใช้งาน 2. แผนของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนสอดคล้องกับ สภาพโรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนและมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน 3. จัดระบบงานชัดเจน คล่องตัวในการปฏิบัติงานมอบหมายงาน ตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่ดี ต่อกัน 4. ควบคุมกำลัง ติดตามและนิเทศให้การดำเนินงานบรรลุตามแผน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลักษณะงาน	พฤติกรรมบ่งชี้
<p>มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความ มุ่งมั่นในการพัฒนา</p>	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเอง และพัฒนา งานได้อย่างต่อเนื่อง จัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน
<p>มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อ สนับสนุนการเรียนการสอน</p>	<ol style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมทางวิชาการ บริการแนะแนว บริการสุขภาพอนามัย โภชนาการและกิจกรรมช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึงและเหมาะสม จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จัดแหล่งความรู้ สื่อและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการ เรียนรู้
<p>มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุก ฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> ดำเนินการเพื่อประสานความร่วมมือกิจการโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น ในการพัฒนาโรงเรียน จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนได้รวดเร็วทันเหตุการณ์และต่อเนื่อง
<p>มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ</p>	<ol style="list-style-type: none"> ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลประเมินไปใช้ในทิศและพัฒนางานอยู่เสมอ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มครูผู้สอน แบบสอบถามมี 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิสถู่งสุดทางการศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียน ปัจจุบัน เป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้เป็นตัวเลือก (force choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามที่สร้างโดย นางลักษณ์ เรือนทอง ซึ่งยึดองค์ประกอบตามแนวความคิดของ แพตเตอร์สัน และ คณะ (Patterson and Others)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากกรอบแนวคิด มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 5 มาตรฐาน

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ ของ ไลเคิร์ต (Likert rating scale)³ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพ ตอบสนองตามกรอบความคิดที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือ ภายใต้อำนาจแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามที่ได้ศึกษาจากแบบสอบถามของ แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and others) และการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

³ Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2531), 114 – 115.

เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ตามรายละเอียดของตัวแปรที่นิยามไว้ใน ตารางที่ 4,5

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 30 โรงเรียน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach)⁴ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9825

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึง บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือไปสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือขอความร่วมมือ ถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังแต่ละ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ด้วยตนเอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ส่งแบบถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือ โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่งแบบสอบถามคืน ณ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่สังกัด

3.2 ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูล ณ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่าง ๆ ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) เป็นโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 150 โรงเรียน ครูและผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 450 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อได้รับข้อมูลคืนมา นำมาดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดระบบข้อมูล และลงรหัส

⁴ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological testing*, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974),161.

3. คำนวณหาค่าสถิติข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้าน เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการ ใช้ค่าร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์ทัศนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ปฏิบัติการสอน ใช้การทดสอบค่าที (t – test)
3. การวิเคราะห์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน ใช้ทดสอบค่าที (t – test)
4. เพื่อทราบทัศนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (stepwise multiple regression analysis)

บทสรุป

การวิจัยนี้ ดำเนินการขึ้นเพื่อศึกษาทัศนธรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี เพื่อค้นหาความจริงเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการบริหารโรงเรียนให้ได้คุณภาพ มีมาตรฐาน และสามารถประกันคุณภาพการศึกษาได้ในที่สุด การศึกษาครั้งนี้เพื่อหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1. ทัศนธรรมองค์การ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแตกต่างกันหรือไม่
2. มาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนแตกต่างกันหรือไม่
3. ทัศนธรรมองค์การด้านใดที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยยึดแนวคิดดัชนีชี้วัดทัศนธรรมองค์การ ของแพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and Others) และการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ใช้โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนใช้ผู้ตอบแบบสอบถาม 3 คน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน และครูผู้สอนที่สอนอยู่ในโรงเรียนนั้นมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 450 คน วิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างโดย

ใช้ทดสอบค่าที (t - test) และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (stepwise multiple regression analysis) ด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical package for the social science / personal computer plus)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง “ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 150 คน และครูสายปฏิบัติการสอน จำนวน 300 คน รวมทั้งสิ้น 450 คน จากโรงเรียน 150 โรงเรียน ซึ่งได้รับกลับคืนมาครบสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 มาทำการวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูสายปฏิบัติการสอน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูสายปฏิบัติการสอน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจัดเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 150 คน และครูปฏิบัติการสอน 300 คน เมื่อพิจารณาวิเคราะห์จำแนกเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้ค่าร้อยละ ผลปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัว	ผู้บริหารโรงเรียน		ครูปฏิบัติการสอน		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	135	90.0	80	26.7	215	47.78
2. หญิง	15	10.0	220	73.3	235	52.22
รวม	150	100	300	100	450	100
อายุ						
1. ต่ำกว่า 30 ปี	-		9	3.0	9	2.0
2. 31 – 40 ปี	19	12.7	50	16.7	69	15.33
3. 41 - 50 ปี	93	62.0	204	68.0	297	66.00
4. มากกว่า 50 ปี	38	25.3	37	12.3	75	16.67
รวม	150	100	300	100	450	100
ระดับการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.3	18	6.0	20	4.44
2. ปริญญาตรี	136	90.7	278	92.67	414	92.00
3. สูงกว่าปริญญาตรี	12	8.0	4	1.33	16	3.56
รวม	150	100	300	100	450	100
ประสบการณ์ในการทำงานใน โรงเรียนปัจจุบัน						
1. น้อยกว่า 5 ปี	61	40.7	34	11.3	95	21.12
2. 5 – 10 ปี	31	20.7	47	15.7	78	17.33
3. 11 – 15 ปี	23	15.3	41	13.7	64	14.22
4. 15 ปีขึ้นไป	35	23.3	178	59.3	213	47.33
รวม	150	100	300	100	450	100

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 52.22 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.00 ระดับการศึกษาจบปริญญาตรี 414 คน คิดเป็นร้อยละ 92.00 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบันตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 47.33

เมื่อพิจารณาสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่าในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 90.00 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.00 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90.7 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.7 สำหรับในกลุ่มครูปฏิบัติการสอน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.22 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.00 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.00 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 47.33

ตอนที่ 2 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t-test) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน

ปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การ	ผู้บริหารโรงเรียน		ครูปฏิบัติการสอน		t-test	Prob
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1)	4.1286	0.7317	3.8333	0.5376	3.979*	0.000
2. การมอบอำนาจ (x_2)	4.2391	0.4668	4.0467	0.4530	3.617*	0.000
3. การตัดสินใจ (x_3)	4.1063	0.6548	3.7478	0.4507	5.517*	0.000
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (x_4)	4.0414	0.7642	3.9289	0.6024	1.414	0.158
5. ความไว้วางใจ (x_5)	4.0168	0.7339	3.8117	0.5457	2.744*	0.006
6. คุณภาพ (x_6)	4.1703	0.5999	3.8725	0.4549	0.4549*	0.000

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	ผู้บริหารโรงเรียน		ครูปฏิบัติการสอน		t-test	Prob
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
7. การยอมรับ (x_7)	4.1141	0.5669	3.9183	0.5376	3.064*	0.002
8. ความเชื่ออาทร (x_8)	4.0973	0.6170	3.8433	0.5911	3.635*	0.000
9. การบูรณาการ (x_9)	3.9195	0.5929	3.6942	0.5330	3.456*	0.001
10. ความหลากหลาย ของบุคลากร (x_{10})	3.8960	0.7585	3.6033	0.5595	3.794*	0.000
รวม (x_{tot})	4.0825	0.4464	3.8392	0.3947	4.994*	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอนที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูปฏิบัติการสอน (\bar{X}_{tot} ของผู้บริหารโรงเรียน = 4.0825, \bar{X}_{tot} ของครูปฏิบัติการสอน = 3.8392) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 10 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (x_4) ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนทุกปัจจัย

ตอนที่ 3 ความแตกต่างของมาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน

การวิเคราะห์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที่ (t – test) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ
ครูปฏิบัติการสอน

มาตรฐานการบริหาร โรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน		ครูปฏิบัติการสอน		t – test	Prob
	\bar{Y}	S.D.	\bar{Y}	S.D.		
1. มาตรฐานที่ 1 (Y_1)	3.8672	0.5159	3.6831	0.4473	3.298*	0.001
2. มาตรฐานที่ 2 (Y_2)	3.9150	0.6759	3.5837	0.4909	4.847*	0.000
3. มาตรฐานที่ 3 (Y_3)	3.8552	0.5168	3.6864	0.4386	3.046*	0.003
4. มาตรฐานที่ 4 (Y_4)	3.7402	0.6572	3.4910	0.5029	3.681*	0.000
5. มาตรฐานที่ 5 (Y_5)	3.6275	0.6467	3.4927	0.4991	2.017*	0.045
รวม (Y_{tot})	3.8314	0.5050	3.6214	0.4243	3.891*	0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนที่มีต่อ
มาตรฐานการบริหารโรงเรียนทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครู
ปฏิบัติการสอนทุกด้าน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน

ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น
(stepwise multiple regression analysis) พิเคราะห์ตามตัวแปรที่มาเข้าสมการ ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน (Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig
Regression	11.270	5	2.254	63.768*	.000*
Residual	5.090	144	.0353		
รวม	16.361	149			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.830
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	.689
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	.678
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	.1880

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	0.301	0.194		1.547	.124
คุณภาพ (x_6)	0.308	0.055	0.359	5.587	.000
การบูรณาการ (x_9)	0.166	0.059	0.196	2.828	.005
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1)	0.165	0.040	0.227	4.142	.000
การยอมรับ (x_7)	0.147	0.053	0.182	2.782	.006
ความหลากหลายของบุคลากร (x_{10})	0.084	0.036	0.120	2.325	.021

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) การยอมรับ (x_7) และ ความหลากหลายของบุคลากร (x_{10}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน (Y_{tot}) เท่ากับ .830 ค่าประสิทธิภาพใน

การทำนาย (R^2) เท่ากับ .689 หมายความว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x_1) การยอมรับ (x_7) และ ความหลากหลายของบุคลากร (x_{10}) สามารถทำนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 68.9 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .678 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .1880 ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x_1) การยอมรับ (x_7) และ ความหลากหลายของบุคลากร (x_{10}) ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 0.301 + 0.308 (x_6) + 0.166 (x_9) + 0.165 (x_1) + 0.147 (x_7) + 0.084 (x_{10})$$

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1 (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig
Regression	11.177	3	3.726	89.278*	.000
Residual	6.092	146	0.0417		
รวม	17.269	149			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.804

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) 0.647

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) 0.640

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) 0.2043

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	0.540	0.197		2.745	.007
คุณภาพ (x ₆)	0.325	0.058	0.369	5.646	.000
การบูรณาการ (x ₉)	0.271	0.056	0.312	4.823	.000
ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x ₁)	0.227	0.042	0.304	5.465	.000

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) และความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) และโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ในการทำนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1 (Y₁) เท่ากับ .804 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ .647 หมายความว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) และความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) สามารถทำนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1 (Y₁) ได้ร้อยละ 64.7 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ .640 มีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .2043 ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยด้านคุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) และความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1 (Y₁) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.540 + 0.325 (x_6) + 0.271 (x_9) + 0.227 (x_1)$$

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig
Regression	11.957	4	2.989	41.864 *	.000
Residual	10.354	145	0.0714		
รวม	22.311	149			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.732

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) 0.536

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) 0.523

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) 0.2672

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	0.231	0.288		0.800	.425
คุณภาพ (x_6)	0.335	0.079	0.334	4.227	.000
การมอบอำนาจ (x_2)	0.213	0.085	0.186	2.510	.013
ความเอื้ออาทร (x_8)	0.169	0.072	0.195	2.332	.021
การยอมรับ (x_7)	0.150	0.074	0.159	2.023	.045

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การมอบอำนาจ (x_2) ความเอื้ออาทร (x_8) และการยอมรับ (x_7) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ในการทำนายการพัฒนาโรงเรียน ให้ได้ตามมาตรฐานการบริหาร

โรงเรียน มาตรฐานที่ 2 (Y_2) เท่ากับ .732 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .536 หมายความว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การมอบอำนาจ (x_2) ความเอื้ออาทร (x_8) และการยอมรับ (x_7) สามารถทำนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 (Y_2) ได้ร้อยละ 53.6 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .523 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .2672 ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัย ด้านคุณภาพ (x_6) การมอบอำนาจ (x_2) ความเอื้ออาทร (x_8) และการยอมรับ (x_7) ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 0.231 + 0.355 (x_6) + 0.213 (x_2) + 0.169 (x_8) + 0.150 (x_7)$$

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3 (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
Regression	9.126	4	2.281	37.583 *	.000
Residual	8.802	145	0.0607		
รวม	17.928	149			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.713
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	0.509
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	0.495
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.2464

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	0.792	0.242		3.268	.001
คุณภาพ (x ₆)	0.260	0.072	0.289	3.597	.000
การบูรณาการ (x ₉)	0.189	0.074	0.214	2.547	.012
ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x ₁)	0.153	0.051	0.201	3.009	.003
การยอมรับ (x ₇)	0.152	0.069	0.180	2.213	.028

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ปัจจัยคุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) และการยอมรับ (x₇) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธพหุคูณในการทำนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3 (Y₃) เท่ากับ .713 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ .509 หมายความว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) และการยอมรับ (x₇) สามารถทำนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3 (Y₃) ได้ร้อยละ 50.9 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ .495 มีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .2464 ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัย ด้านคุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) และการยอมรับ (x₇) ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3 (Y₃) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 0.792 + 0.260 (x_6) + 0.189 (x_9) + 0.153 (x_1) + 0.152 (x_7)$$

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 4 (Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig
Regression	13.222	3	4.407	50.204 *	.000
Residual	12.817	146			
รวม	26.040	149			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.713

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) 0.508

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) 0.498

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error) 0.2963

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	0.0911	0.285		0.319	.750
คุณภาพ (x_6)	0.427	0.084	0.394	5.109	.000
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1)	0.236	0.060	0.257	3.913	.000
การบูรณาการ (x_9)	0.228	0.081	0.215	2.806	.006

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) และการบูรณาการ (x_9) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ในการทำนายการพัฒนาโรงเรียน ให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐาน ที่ 4 (Y_4) เท่ากับ .713 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ .508 หมายความว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) และการบูรณาการ (x_9) สามารถ

ทำนายนายการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 4 (Y_4) ได้ร้อยละ 50.8 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ .498 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .2963 ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x_1) และการบูรณาการ (x_9) ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 4 (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.0911 + 0.427 (x_6) + 0.236 (x_1) + 0.228 (x_9)$$

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 (Y_5)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig
Regression	13.389	4	3.347	43.472 *	.000
Residual	11.164	145	0.0770		
รวม	24.553	149			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.738
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	0.545
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	0.533
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard error)	0.2775

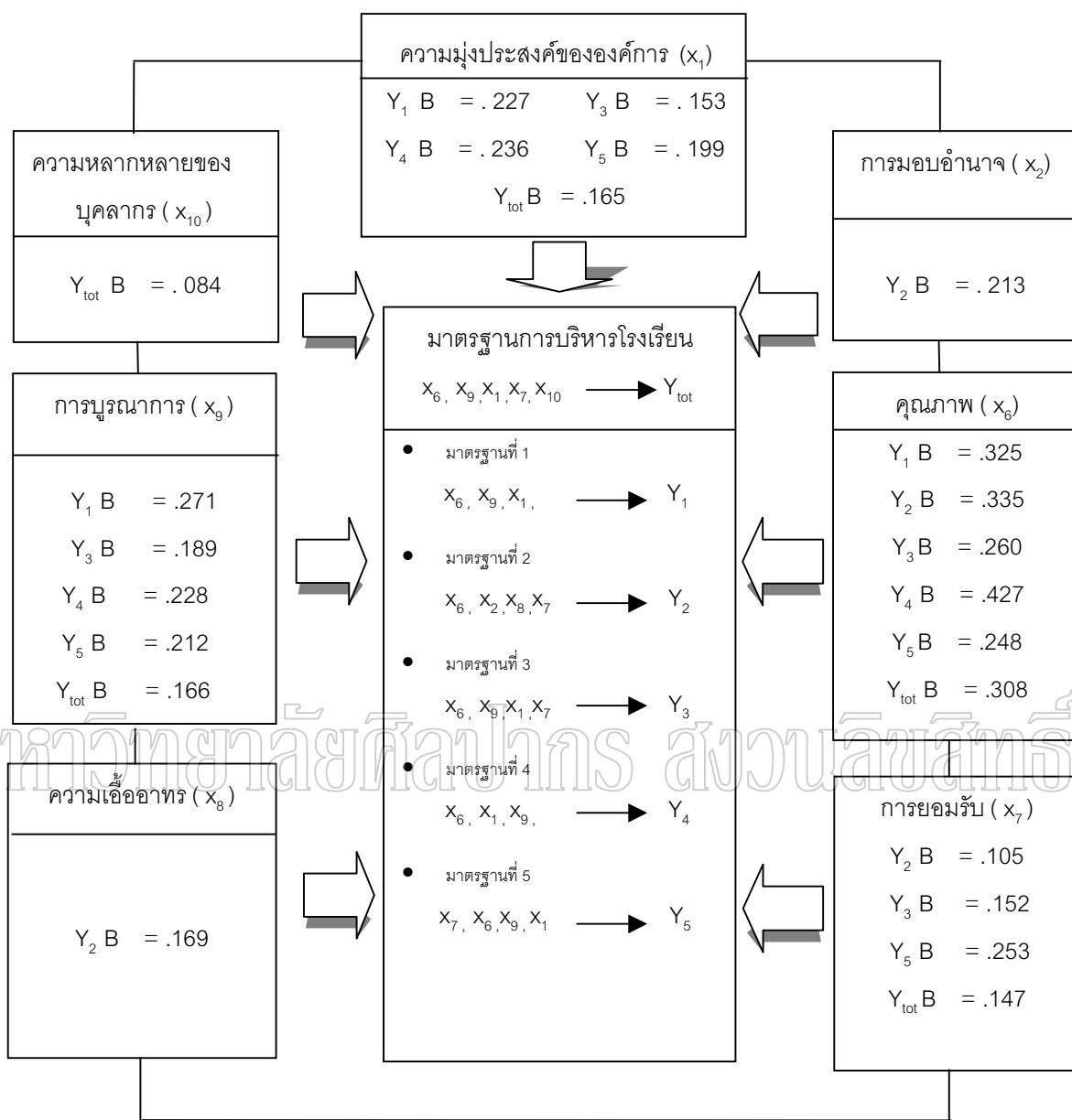
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	-0.0337	0.273		-0.123	.902
การยอมรับ (x ₇)	0.253	0.078	0.256	3.268	.001
คุณภาพ (x ₆)	0.248	0.081	0.236	3.050	.003
การบูรณาการ (x ₉)	0.212	0.084	0.205	2.526	.013
ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x ₁)	0.199	0.057	0.223	3.479	.001

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ปัจจัยด้านการยอมรับ (x₇) คุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) และความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์พหุคูณ ในการทำนายการพัฒนาโรงเรียน ให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 (Y₅) เท่ากับ .738 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R²) เท่ากับ .545 หมายความว่า ปัจจัยด้านการยอมรับ (x₇) คุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) และความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) สามารถทำนายการพัฒนาโรงเรียน ให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 (Y₅) ได้ร้อยละ 54.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R²) เท่ากับ .533 มีความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .2775 ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยด้านการยอมรับ (x₇) คุณภาพ (x₆) การบูรณาการ (x₉) และความมุ่งประสงค์ขององค์กร (x₁) ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 (Y₅) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = -0.0337 + 0.253 (x_7) + 0.248 (x_6) + 0.212 (x_9) + 0.199 (x_1)$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพัฒนาธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression) สามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



—▶ หมายถึงตัวแปรที่เข้าสมการทำนาย, B หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอย, α เท่ากับ 0.05

แผนภูมิที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

จากแผนภูมิที่ 4 สรุปผลได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ในภาพรวม คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9)
ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) การยอมรับ (x_7) และความหลากหลายของบุคลากร (x_{10})
2. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1
โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6)
การบูรณาการ (x_9) และ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1)
3. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2
โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การ
มอบอำนาจ (x_2) ความเอื้ออาทร (x_8) และการยอมรับ (x_7)
4. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3
โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6)
การบูรณาการ (x_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) และการยอมรับ (x_7)
5. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 4
โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) ความ
มุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) และการบูรณาการ (x_9)
6. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5
โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ คือ ปัจจัยด้านด้านการยอมรับ (x_7)
คุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1)

สรุป

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูปฏิบัติการสอน สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีในภาพรวม คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9) ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ (x_1) การยอมรับ (x_7) และความหลากหลายของบุคลากร (x_{10})

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

ข้อค้นพบจากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อทราบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน 2) เพื่อทราบความแตกต่างของมาตรฐานการบริหารโรงเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี และ 3) เพื่อทราบปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ของแพตเตอร์สันและคณะ (Patterson and Others) ส่วนมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ใช้มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 150 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอนจำนวน 450 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และตอนที่ 3 การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (stepwise multiple regression analysis)

ข้อค้นพบจากการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน พบว่า ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูปฏิบัติการสอน และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_4) ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนทุกปัจจัย

2. วิเคราะห์ความแตกต่างของมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน พบว่า ทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูปฏิบัติการสอนทุกด้าน

3. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ปรากฏผลดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ในภาพรวม คือ คุณภาพ (X_6) การบูรณาการ (X_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_1) การยอมรับ (X_7) และความหลากหลายของบุคลากร (X_{10}) ซึ่งเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\hat{y}_{\text{tot}} = 0.031 + 0.308 (x_6) + 0.166 (x_9) + 0.165 (x_1) + 0.147 (x_7) + 0.084 (x_{10})$$

3.2 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Y_1) คือปัจจัยด้านคุณภาพ (X_6) การบูรณาการ (X_9) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_1) ซึ่งเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\hat{y}_1 = 0.540 + 0.325 (x_6) + 0.271 (x_9) + 0.227 (x_1)$$

3.3 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา (Y_2) คือ คุณภาพ (X_6) การมอบอำนาจ (X_2) ความเอื้ออาทร (X_8) และการยอมรับ (X_7) ซึ่งเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 0.231 + 0.335 (x_6) + 0.213 (x_2) + 0.169 (x_8) + 0.150 (x_7)$$

3.4 มาตรฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน (Y_3) คือ คุณภาพ (x_6) บุรณาการ (x_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) และการยอมรับ (x_7) ซึ่งเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 0.792 + 0.260 (x_6) + 0.189 (x_9) + 0.153 (x_1) + 0.152 (x_7)$$

3.5 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน (Y_4) คือ คุณภาพ (x_6) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) และการบูรณาการ (x_9) ซึ่งเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.0911 + 0.427 (x_6) + 0.236 (x_1) + 0.228 (x_9)$$

3.6 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Y_5) คือ การยอมรับ (x_7) คุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) ซึ่งเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = -0.0337 + 0.253 (x_7) + 0.248 (x_6) + 0.212 (x_9) + 0.199 (x_1)$$

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน พบว่าในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูปฏิบัติการสอน และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (x_4) ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูสายปฏิบัติการสอนมีประวัติ ความเป็นมา ความเชื่อ และประเพณีที่ปฏิบัติต่างกัน มีตำแหน่งและหน้าที่ที่ปฏิบัติตามที่กำหนดในแต่ละสายงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ สภาพทางสังคมแตกต่างกัน จึงทำให้ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกัน วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและเป็นหลายลักษณะ อักษรผูกมัดสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน จากแนวคิดดังกล่าวจึงทำให้ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มครูผู้ปฏิบัติการสอนซึ่งมีสถานภาพต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนต่างกันทั้งในภาพรวมและปัจจัยย่อย ส่วนปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ที่ไม่แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ถึงแม้จะมีสถานภาพบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ก็อยู่ในองค์กรคือโรงเรียนเหมือนกัน ทั้งสองกลุ่มใช้โรงเรียนเป็นแหล่งประกอบอาชีพ เป็นสถานที่สร้างงาน สร้างความภาคภูมิใจ ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อโรงเรียน และมีความผูกพันที่จะช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน จึงทำให้ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอนในปัจจุบันด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การไม่แตกต่างกัน

2. การวิเคราะห์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน พบว่า ทั้งในภาพรวม และแยกพิจารณาเป็นรายมาตรฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารรับผิดชอบงานทุกอย่างในโรงเรียน มีหน้าที่ดำเนินการจัดการองค์การที่เป็นระบบเปิด มีโครงสร้างการบริหารเป็นระบบ ซึ่งในการที่จะบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ย่อมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของ

ผู้บริหารโรงเรียน หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานการบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย 5 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน และมาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลอย่างเป็นระบบ ลักษณะงานเป็นงานที่ผู้บริหารปฏิบัติโดยตรง ส่วนครูปฏิบัติการสอนเน้นการสอนและวิชาการเป็นส่วนใหญ่ มีส่วนน้อยที่อาจได้รับมอบหมาย และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านบริหาร จึงทำให้ครูที่มีหน้าที่ปฏิบัติการสอนส่วนใหญ่ไม่ทราบลักษณะงาน และวิธีการบริหารได้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน ในเรื่องมาตรฐานการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

3. วัตถุประสงค์การส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและครูสายปฏิบัติการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ คุณภาพ (x_6) การบูรณาการ (x_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (x_1) การยอมรับ (x_7) และความหลากหลายของบุคลากร (x_{10}) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ปัจจัยด้านคุณภาพส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้เป็นเพราะว่า เป้าหมายที่สำคัญในการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นมาเพื่อเป็นสถานที่อบรมสั่งสอน ให้เกิดองค์ความรู้ที่ดีแก่นักเรียน เป็นคนดีของสังคม ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าโรงเรียนนั้น ๆ มีคุณภาพเพียงใดซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารโรงเรียน จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเอง บรรลุเป้าหมายได้เป็นลำดับขั้นของการพัฒนาคน และพัฒนางาน ดังนั้นการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน จึงต้องมีประสิทธิภาพ บุคคลทั้ง 2 กลุ่มต้องเป็นผู้มีคุณภาพ มีมาตรฐานของงานที่เป็นแบบอย่างได้ ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษา จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ ปัจจัยด้านคุณภาพ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งสอดคล้องกับนงลักษณ์ เรือนทอง ที่พบว่าดัชนีด้านคุณภาพส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และ อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ความมีคุณภาพ และความซื่อสัตย์สุจริต

3.2 ปัจจัยด้านบูรณาการส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ในการบริหารงาน ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญ ในความเป็นเอกภาพ จะทำให้นักศึกษามีความผูกพันลึกซึ้ง ก่อให้เกิดความสงบสุข ความร่วมมือ ในการดำเนินงานต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักธรรม ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก ของกลุ่ม ด้วยการแสดงความรักใคร่สนิทสนมใกล้ชิดกัน การให้รางวัลและการลงโทษต่อสมาชิก ทุกคนอย่างถูกต้อง ยุติธรรมและเสมอหน้ากัน ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล มีความเชื่อมั่นและเป็นตัว ของตัวเอง นอกจากนี้ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน ซึ่งจะต้องเป็น แบบอย่างที่ดีตามความคาดหวังของหน่วยงานและบุคคลโดยทั่วไป บุคคลซึ่งเป็นข้าราชการครูจึง ต้องปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 82 ที่ระบุว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญจะต้อง ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรม อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความซื่อสัตย์ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ปัจจัย ของวัฒนธรรมองค์การ ด้านการบูรณาการ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนัก งานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

3.3 ปัจจัยด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนเป็นสถาบัน ทางการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายทางการพัฒนาคน เป็นเป้าหมายสูงสุด แพตเตอร์สัน (Patterson) กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนว่า ภายในโรงเรียนควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้นักศึกษาใน โรงเรียนเข้าใจเห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนว ทางในการดำเนินการ และประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีต่อความมุ่งประสงค์ ของโรงเรียนซึ่งในการที่จะบริหารงานด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหาร จะต้องแสดงให้นักศึกษาได้ทราบว่า โรงเรียนต้องการให้เขาทำอะไร ทำอย่างไร หรือทำเพื่ออะไร เพื่อความเข้าใจและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลินี ชาวาล ไพบูลย์ ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์ของการทำงานส่งผลต่อ การปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความมุ่ง

ประสงค์ขององค์การและมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับนโยบาย ดังนั้นการทราบถึงความมุ่งประสงค์ของงานและโรงเรียนที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากร (ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน) มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องปราศจากข้อผิดพลาดและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติว่าทำงานตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

3.4 ปัจจัยด้านการยอมรับส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยด้านการยอมรับเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับตน ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทางสังคมของมนุษย์ ในสังคมโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน บุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน คณะครู หรือนักเรียนต่างก็ต้องการให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ การยกย่องนับถือ ฯลฯ ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนให้เกิดการยอมรับในกันและกันได้แล้ว การบริหารงานของผู้บริหารก็จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แน่นอน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้เสนอแนะแนวคิดบางประการเกี่ยวกับการทำงานกับบุคคลแต่ละประเภทไว้ดังนี้ 1.การทำงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บังคับบัญชามี 12 ข้อดังนี้ (1) การทำงานให้ดีเต็มเวลาเต็มความสามารถและหลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ (2) พยายามหาทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาเป็นความจริงและเกิดผลดี (3) ควรยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (4) ควรยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ (5) ไม่ควรเห็นพ้องหรือปฏิเสธผู้บังคับบัญชาตลอดเวลาถ้าจะคัดค้านควรดูกาลเทศะและมีเหตุผลพร้อมทั้งเสนอแนวทางใหม่เพื่อการปฏิบัติ (6) ควรเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชาด้วย (7) ไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชา (8) ไม่เป็นการสมควรที่จะนิทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง (9) อย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา (10) ไม่ควรบ่นถึงความลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้า ผู้บังคับบัญชา (11) ถ้าจะปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชาควรดูแลให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส (12) หมั่นประเมินผลการทำงานของตนเป็นระยะ ๆ 2. การทำงานกับเพื่อน เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนควรคำนึงถึง (1) พยายามเข้าหาเพื่อนก่อนให้เห็นว่าเพื่อนเป็นคนสำคัญ (2) มีความจริงใจต่อคนอื่น (3) หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน (4) อย่าขัดท้อความผิดให้คนอื่น (5) ยกย่องชมเชยและสรรเสริญตามโอกาสอันควร (6) ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ (7) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่มีค่าแก่การรับฟัง ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป (8) หลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อน (9) ให้มีความเสมอต้นเสมอปลายคงเส้นคงวากับเพื่อน (10) มีใจกว้างพอประมาณ

รู้จักที่จะให้บ้าง (11) พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามโอกาสอันควร 3. การทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาควรคำนึงถึง (1) การรู้จักควบคุมตนเอง (2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา (3) การรู้จักให้รางวัล (4) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (5) การรู้จักฟัง (6) การรู้จักผลประโยชน์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (7) ซึ่งเพิ่มความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน (8) ใช้งานให้เหมาะสมกับคน (9) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

จึงกล่าวได้ว่าการยอมรับซึ่งกันและกันทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้แต่ละบุคคล มีความภูมิใจในตนเอง มีขวัญและกำลังใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

3.5 ปัจจัยด้านความหลากหลายของบุคลากรส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ปัจจัยด้านความหลากหลายของบุคลากร เป็นเรื่องเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของบุคลากร แต่ละคน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน รอททิสเบอเกอร์ (Rothlisberger) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ในโรงเรียนนั้นประกอบด้วย ครู-อาจารย์ ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นไปในลักษณะของกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดความผูกพัน รักใคร่อาทรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะช่วยหล่อหลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้น กลายเป็นความรู้สึก ความคิด เจตคติ และค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งครูอาจารย์ แต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อ และพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคี ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีลักษณะของกลุ่มที่สำคัญ บรรทัดฐานประสิทธิภาพของผู้นำที่ไม่เป็นทางการ และยึดเหนี่ยวของกลุ่มสูง อีกทั้งพฤติกรรม ด้านการบริหารของผู้บริหาร ตอบสนอง และสอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากรต่อวัฒนธรรมของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ปัจจัยของ วัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลายของบุคลากรส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

4. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Y_1) คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (X_6) การบูรณาการ (X_9) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_1) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ทุกองค์การใน

สังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม และสัญลักษณ์แห่งองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กิจกรรม และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทำให้บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำ และสิ่งใดไม่ควรกระทำก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเกิดการบูรณาการทางความคิด การแยกแยะความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การตั้งเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายไว้ โรงเรียนที่มีการใช้แผนในการดำเนินงานของบุคลากรจะทำให้บุคลากรมองเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าองค์การของรัฐ หรือเอกชนต่างมีเป้าหมายที่จะให้การผลิตหรือการบริการอย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิผลและประหยัดทั้งแรงงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ทั้งปวง ความปรารถนาดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดจึงต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ดังที่ ฮาลปิน และครอท (Halpin and Crott) ได้ให้ความเห็นว่าบรรยากาศของโรงเรียนประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหาร ที่มีผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติแบบอย่าง และมิติความกรุณาปราณี เมื่อสิ่งเหล่านี้ประกอบขึ้นมาเป็นระบบแบบแผน เกิดความเป็นเอกภาพ ความซื่อสัตย์ ของครูและบุคลากรในโรงเรียน ทั้งในคำพูดและการกระทำ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานตลอดจนความยุติธรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ ถ้าองค์การมีการเอื้อเพื่อ เอื้ออาทรที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันลึกซึ้ง ก่อให้เกิดความสงบสุข ความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่องค์การต้องการร่วมกัน จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้วัฒนธรรมขององค์การส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียนใน มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งปัจจัยด้านคุณภาพ การบูรณาการ และความมุ่งประสงค์ขององค์การ

5. วัฒนธรรมขององค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา (Y_2) คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (X_6) การมอบอำนาจ (X_2) ความเอื้ออาทร (X_8) การยอมรับ (X_7) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและคณะครูในโรงเรียนให้สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางานของตนได้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ซึ่งการที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพของคนหรือบุคลากรในหน่วยงาน

เพราะโรงเรียนเป็นผู้นำทางด้านการศึกษาของชุมชน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องดำเนินการและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานโดยเชื่อมั่นว่าบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างสมาชิกในโรงเรียนจะช่วยให้เกิดการพัฒนาดังกล่าว ซึ่งในการสร้างควมมีคุณภาพดังกล่าวพิจารณาจาก 1) พฤติกรรมการทำงานของบุคคล และ 2) บรรยากาศของโรงเรียน พฤติกรรมการปฏิบัติกรปฏิบัติงานของบุคคลมีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดเป็นแนวทางที่ต้องปฏิบัติตามความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของวินเค้ (Vinake) กล่าวถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของผลงานของบุคคลประกอบด้วย ตัวกระตุ้นภายนอกที่มีต่อตัวบุคคล ได้แก่ งานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและแรงจูงใจภายนอกที่นี้คือ การปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ความคาดหวังของผู้บริหารและเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด ซึ่งส่งผลต่อปัจจัยหรือตัวแปรภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความสามารถ ประวัติ และประสบการณ์ในอดีตรวมถึงบุคลิกภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน สิ่งจูงใจในงานทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้คือ ปริมาณและคุณภาพของการดำเนินงาน ส่วนบรรยากาศของโรงเรียนที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมด้านคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของคิลเลียน (Killian) ที่ว่าบรรยากาศของโรงเรียนก่อให้เกิดแรงจูงใจความพึงพอใจ และความสำเร็จของโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศเป็นผลที่เกิดจากการทำความเข้าใจ และสร้างเจตคติที่ดีต่อกันในโรงเรียน สะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จขององค์กร หรือประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ปัจจัยด้านคุณภาพแล้วปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ปัจจัยด้านการมอบอำนาจ ดังที่ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni) ให้แนวคิดว่าการมอบอำนาจผูกพันกับภาระหน้าที่ (accountability) และความรับผิดชอบ (responsibility) โรงเรียนต้องการครูและผู้เกี่ยวข้องที่มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่งานของตน การมอบอำนาจ คือการจัดการให้ครูมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ทั้งด้านการตัดสินใจและการยอมรับความสำเร็จหรือผลงานของตนเอง การมอบอำนาจเป็นการมอบการตัดสินใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สร้างความรู้สึกผูกพันและความเป็นเจ้าของหน่วยงาน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจ (authority) โดยชอบธรรมในการตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ แต่ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบมาก จึงจำเป็นต้องมอบอำนาจรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ช่วยดำเนินการด้วย โดยผู้รับมอบอำนาจต้องใช้อำนาจนั้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งหลักเกณฑ์ในการมอบอำนาจ พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า 1) พยายามให้ผู้รับมอบอำนาจ มีความรู้สึกมั่นคง

ในงานที่เขาจะกระทำต่อไป ผู้บังคับบัญชาต้องให้เกียรติและยกย่องเท่าที่ควร 2) ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามช่วยเหลือผู้ได้รับมอบอำนาจให้ทำงานได้อย่างดีเมื่อมอบอำนาจไปแล้ว 3) กำหนดงานและรับผิดชอบที่จะมอบหมายงานให้ชัดเจน 4) เลือกเฟ้นหาบุคคลที่สามารถจะทำงานได้เป็นอย่างดีและจะต้องแน่ใจว่า คนนั้นมีคุณสมบัติอันเป็นที่พึงประสงค์ของงานที่ทำ และ 5) ผู้มอบอำนาจควรมีคุณธรรมสูงพอที่จะไม่เอางานที่ตนไม่ปรารถนาด้วยประการต่าง ๆ ไปมอบให้ผู้อื่นทำ ทั้ง ๆ ที่งานนั้นเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะของตน

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นในโรงเรียนก็คือ ความเอื้ออาทร ทั้งนี้ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครูและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ดังที่ อรุณ รักรธรรม ให้แนวคิดว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การประการสุดท้ายที่ผู้บริหารควรส่งเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในโรงเรียนของตนก็คือ การยอมรับ ทั้งนี้การที่ผู้บริหารเปิดโอกาส และให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน การยอมรับซึ่งกันและกันจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง มีขวัญและกำลังใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จอห์นสัน (Johnson) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการยอมรับส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียน จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้ ปัจจัยด้านคุณภาพ การมอบอำนาจ ความเอื้ออาทร และการยอมรับ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา

6. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3

โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน (Y_3) คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ (X_6) การบูรณาการ (X_9) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_1) และการยอมรับ (X_7) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาท โรงเรียนต้องมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งกิจกรรมทางวิชาการ บริการแนะแนว บริการสุขภาพอนามัย โภชนาการ กิจกรรมช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง เหมาะสม กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องจัดแหล่งความรู้ สื่อเทคโนโลยี และบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

ซึ่งการที่โรงเรียนจะสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ได้สำเร็จ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญก็คือบุคลากรภายในโรงเรียน โดยเฉพาะถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจะทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ปราศจากอุปสรรค ดังนั้นในการทำงานผู้บริหารควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงาน และการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของโรงเรียนมีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของครูและบุคลากรในโรงเรียนทั้งในคำพูดและการกระทำพร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความยุติธรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีความเอื้ออาทรที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันลึกซึ้ง ก่อให้เกิดความสงบสุข ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ด้วยการแสดงความรักใคร่ สนิทสนม ใกล้ชิดกัน การให้รางวัลและการลงโทษต่อสมาชิกทุกคนอย่างถูกต้อง ยุติธรรมและเสมอหน้ากัน ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลมีความเชื่อมั่น และเป็นตัวของตัวเอง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน ภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระงาน เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ โรทลิสเบิร์ก (Rothlisberge) ที่กล่าวว่า โรงเรียนประกอบด้วย ครู-อาจารย์ ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดความผูกพันรักใคร่อาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยเหลือลดความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นความรู้สึก ความคิด เจตนาดีและค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ซึ่ง ครู - อาจารย์ แต่ละคนเกิดการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้ายตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคียึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้ ดังจะเห็นได้ว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การเป็นหลักชัยที่บุคลากรในโรงเรียนใช้เป็นศูนย์กลางร่วมกันในการปฏิบัติงาน แม้มีความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่จะสามารถร่วมกันทำงานได้ด้วย ความมุ่งประสงค์เดียวกัน ปัจจัยประการสุดท้ายที่สำคัญ ก็คือปัจจัยด้านการยอมรับ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทางสังคมของมนุษย์ บุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู หรือนักเรียน ก็ต้องการให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับตนเองในด้านต่าง ๆ ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียน สามารถจัดบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียน ให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันได้แล้วการบริหารงานของผู้บริหารก็จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้เสนอแนะแนวคิดบางประการเกี่ยวกับการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) การรู้จักควบคุมตนเอง 2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับ

ปัญหา 3) การรู้จักให้รางวัล 4) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ 5) การรู้จักฟัง 6) การรักษาผลประโยชน์ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา 7) ชี้แจงความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน 8) ใช้งานให้เหมาะสมกับคน และ 9) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ และการยอมรับ ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

7. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน (Y_4) ปัจจัยด้านคุณภาพ (X_6) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_1) และการบูรณาการ (X_9) อาจเป็นเพราะความร่วมมือของทุกฝ่ายในการพัฒนาโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการศึกษา ทั้งนี้เพราะต้องการให้นักเรียนได้เรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับท้องถิ่น ใกล้ชิดผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย ทั้งทางด้านวิชาการ การแสวงหาสรรพกำลัง ทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เพื่อมาสนับสนุน การดำเนินงานขององค์การ หรือโรงเรียนนั่นเอง เพื่อให้เด็กมีคุณภาพ ความร่วมมือถือเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของบุคคลหลายฝ่าย ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของทุกฝ่ายซึ่งร่วมมือกัน รวมทั้งผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือของคนในโรงเรียน ซึ่งมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน วิโรจน์ สารรัตนะ ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ไว้ดังนี้ 1) ความมุ่งประสงค์เป็นตัวการที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ กฎระเบียบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความเหมาะสม 2) ความมุ่งประสงค์เป็นตัวชี้นำองค์การถึงแม้ว่าคนในองค์การแต่ละคนจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แต่ความมุ่งประสงค์ขององค์การจะเป็นหลักชัยที่จะทำให้ทุกคนมีเหตุผล มีความสามัคคี มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บังเกิดผลตามความมุ่งประสงค์ขององค์การนั้น 3) ความมุ่งประสงค์เป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงาน ก็สามารถยึดถือความมุ่งประสงค์นั้นเป็นหลักในการพิจารณาแก้ปัญหาด้วยตนเอง 4) ความมุ่งประสงค์ เป็นพื้นฐานของการกระจายอำนาจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบ เข้าใจ และยอมรับความมุ่งประสงค์แล้วจะสามารถทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ 5) ความมุ่งประสงค์เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม การดำเนินงานขององค์การส่วนกลาง กล่าวโดยสรุปก็คือลักษณะความมุ่งประสงค์ที่ดี ต้องสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนยอมรับ มีลักษณะที่ทำทนาย สามารถปฏิบัติได้ และกำหนดไว้อย่างชัดเจน การปฏิบัติจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญ

สำคัญในความเป็นเอกภาพ และความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีความเชื่ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียน ในมาตรฐานที่ 4 ในด้านคุณภาพ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ และการบูรณาการ

8. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Y_5) คือ ปัจจัยด้านการยอมรับ (X_7) คุณภาพ (X_8) การบูรณาการ (X_9) และความมุ่งประสงค์ขององค์การ (X_{10}) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำให้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นสภาพความเหมาะสม หรือความบกพร่องทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ และของตนเองที่มอบหมาย โดยมีข้อมูล หลักเกณฑ์ ตลอดจนแนวทางการประเมินที่ชัดเจน เป็นขั้นตอน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับความสำเร็จในผลงาน และยินดีที่จะแก้ไขปัญหาคูสมรรคที่เกิดขึ้นร่วมกัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความยุติธรรมต่าง ๆ พยายามขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ในมาตรฐานที่ 5 ทั้งทางด้านปัจจัยด้านการยอมรับ ด้านคุณภาพ ด้านการบูรณาการ และด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการอภิปรายผลจากข้อค้นพบของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การในการบริหารงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงาน ดังนี้

1. จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนในเรื่องวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในภาพรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (x_4) ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ผู้บริหาร

โรงเรียน จึงควรมีแนวคิดที่จะต้อง ปรับปรุง พัฒนาองค์กร และเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้เป็นไปตามแนวทางที่เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดการยอมรับ บุคลากรทำงานด้วยความสุข มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจในความเป็นเพื่อนร่วมงานซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะของทีมงานและใช้กระบวนการทำงานกลุ่ม นโยบาย เป้าหมาย บทบาท ภาระงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ต้องมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรเข้าใจ ชัดเจน เพื่อผลการปฏิบัติงานได้ตรงตามความมุ่งประสงค์ และเกิดความพึงพอใจของทุกคน นอกจากนี้ โรงเรียนต้องคำนึงถึงความเป็นเอกภาพของบุคคล สร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างกฎ กติกา นั้น มีการตัดสินใจการทำงานร่วมกัน ทุกคนในองค์กรมีความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อกัน แนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคและประสบการณ์ทางการบริหาร ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับคนและงาน ในสถานการณ์ที่เอื้อประโยชน์ ดังเช่น การใช้เครื่องล่อใจภายใน และภายนอก มากระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยที่ เครื่องล่อใจภายใน เป็นผลตอบแทนที่เกี่ยวกับงานในตนเอง รวมถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ (1) การรู้สึกมีส่วนร่วม รั้งงาน มองเห็นความสำคัญของงาน (2) ผลงานที่ได้รับเป็นไปตามประสงค์ (3) โอกาส (4) ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงาน ส่วนเครื่องล่อใจภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับงาน ได้แก่ (1) ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (2) สวัสดิการ (3) การได้รับผลประโยชน์ (4) ความก้าวหน้า (5) การบังคับบัญชา (6) มิตรภาพ (7) บำเหน็จรางวัล เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียน ยังต้องสร้างองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ (1) ผู้ร่วมงานทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายอันเดียวกัน โดยผู้บริหารต้องสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันและสร้างน้ำใจ (2) ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกที่ตัวเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของขององค์กรหรือสถาบัน เมื่อความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรก็ยอมทำทุกอย่างเพื่อพิทักษ์รักษาและสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่สถาบัน เพราะผลแห่งความเจริญของสถาบันย่อมจะกลับมาตอบสนองต่อผู้ร่วมงานในสถาบันนั่นเอง (3) ความตั้งใจที่จะทำงานให้ส่วนรวมด้วยความเสียสละ (4) ระบบการติดต่อสื่อสาร ความคิด การสร้างความเข้าใจระหว่างกันเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน (5) วิธีการบริหารของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำในการดำเนินงานของสถาบัน ความรุ่งเรืองหรือความเสื่อมของสถาบันจึงขึ้นอยู่กับฝีมือในการบริหารเป็นอย่างมาก ถ้าผู้นำขาดความริเริ่ม หรือขาดความสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความสามารถและ

ศักยภาพที่จะทำงานร่วมกันด้วยจุดประสงค์ร่วมกันออกมาได้อย่างไม่เต็มที่แล้ว งานของสถาบันนั้น ๆ อย่างดีก็เสมอดัว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอด้วย

2. จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูปฏิบัติการสอน ในเรื่องมาตรฐานการบริหารโรงเรียนทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายมาตรฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารจึงควรที่จะให้ครูปฏิบัติการสอน เข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ครูปฏิบัติการสอนเข้าใจสภาพการทำงาน และเข้าใจในตัวผู้บริหารมากขึ้น โดยผู้บริหารต้องแสดงความสามารถในการจัดการ หรือบริหารงานขององค์กรในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันหน้าที่การดำเนินงาน ทรัพยากร เครื่องอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการ ตลอดจนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาการจัดการศึกษา นอกจากนี้ต้องเปิดโอกาสให้บรรยากาศเต็มไปด้วยความพึงพอใจ มีผลให้เกิดการยอมรับนับถือระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลที่มีต่อกลุ่ม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารตามขั้นตอนต่าง ๆ ทุกขั้นตอนดังเช่นการบริหารระบบที่ 4 ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative system) ของ เรนซิส ไลเคอร์ท (Rensis Likert) เป็นระบบที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาร่วมกัน กล่าวคือ (1) กระบวนการความเป็นผู้นำ รวมถึงการรับรู้ทางด้านความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกเป็นอิสระในการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) กระบวนการจูงใจ การตอบสนองของความต้องการหรือกระตุ้นแรงจูงใจ โดยวิธีการของการให้เข้ามามีส่วนร่วม (3) กระบวนการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะทำได้อย่างเสรี การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบนและการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน ข่าวสารจะต้องมีความถูกต้องและไม่บิดเบือน (4) กระบวนการเกี่ยวข้องกับระหว่างกัน จะต้องเปิดเผย (5) กระบวนการตัดสินใจ จะเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรโดยผ่านทางวิธีการของกลุ่ม (6) กระบวนการกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเข้ามามีส่วนร่วมของกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง แต่เป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ (7) กระบวนการควบคุม จะกระจายไปตลอดทั้งองค์กร ที่ผู้เข้ามามีส่วนร่วม ทุกคนต้องการข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการควบคุมตนเอง (8) เป้าหมายการปฏิบัติงานจะต้องสูงและเป็นที่ต้องการอย่างจริงจัง จะเห็นได้ว่าความร่วมมือของบุคคลในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการ

ทำงานให้เกิดขึ้นมากที่สุด โดยการยอมรับในความสำคัญของสมาชิกแต่ละคน การสร้างความรู้สึกร่วมกันว่าทุกคนมีส่วนเป็นเจ้าของ การทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายร่วมกัน การติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ การให้ผลตอบแทนทั้งทางวัตถุและจิตใจ ตลอดจนความจริงจังของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การเป็นประการสำคัญ

3. จากข้อค้นพบของการวิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ ด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การยอมรับ และความหลากหลายของบุคลากร แสดงให้เห็นว่า ในการที่จะบริหารงานด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจในวัฒนธรรมองค์การ ด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การยอมรับ และความหลากหลายของบุคลากร เป็นสำคัญ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดนโยบาย เป้าหมาย คุณภาพของโรงเรียนอย่างชัดเจน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบโดยทั่วถึงกัน และให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนได้รู้สึกว่าการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และคุณภาพของโรงเรียนนั้นบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมกำหนด ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน โดยการแสดงความรักใคร่สนิทสนมใกล้ชิดกัน มีการให้รางวัลและการลงโทษต่อสมาชิกภายในโรงเรียนอย่างถูกต้อง ยุติธรรมและเสมอหน้ากัน ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยใช้เหตุผล มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง ผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความผูกพันรักใคร่ เอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาจัดสวัสดิการที่เหมาะสมสร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบของการวิจัย และจากข้อเสนอแนะของการวิจัย ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียน แพร่หลายและเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ต่อผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานหรือองค์การอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สังกัดกรมสามัญ กรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน เช่น บรรยากาศองค์การ คุณภาพชีวิต สุขภาพองค์การ
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เพื่อแก้ปัญหา และปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

กรมวิชาการ. รายงานการประเมินการใช้หลักสูตรของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2537. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2537.

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533). กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2532.

_____. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาพื้นฐาน ด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ : โครงการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.

_____. สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาและวัฒนธรรม. แนวคิดและนโยบาย กระทรวงศึกษาธิการ พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว , 2542.

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. "การประเมินผลพัฒนาองค์กร." ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์กร หน่วยที่12 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 87-96. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 2530.

ชวนชม ชินะดังกูร. " รูปแบบและกระบวนการตัดสินใจ." ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 6-7. กรุงเทพมหานคร : สยามคอมคาออลิกแห่งประเทศไทย , 2524.

ชะลอม [นามแฝง]. " ทบวงวัฒนธรรม ." สยามรัฐ , 7 กุมภาพันธ์ 2534, 3.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. เอกสารทางวิชาการหมายเลข 19, ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ม., (อัดสำเนา)

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี . “ ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2538.

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และประสาน หอมพูล. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์วังอักษร, 2540.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ . การบริหารการศึกษายุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช จำกัด, 2530.

อึ้ง บัวศรี. “ นักบริหารกับการวางแผนการศึกษา.” ใน บทความการวางแผนการศึกษา, 151-152. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, ม.ป.ป.

นงลักษณ์ เรือนทอง . “ วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.

นิพนธ์ ไทยพานิช . การนิเทศแบบคลินิก. กรุงเทพฯ ฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์ , 2527.

บรรจบ เนียมมณี . หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ ฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางเขน , 2523.

บำรุง ปานสุนทร. “ หลักวัฒนธรรม.” มิตรจรู 29, 6 (ปีถัดหลัง มีนาคม 2530) : 13.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ., 2530.

ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ. ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย. รายงานผลการวิจัยเสนอต่อสถาบันพัฒนาผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ท., 2530.

ปราโมทย์ โชติมงคล. “ การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครู.” การประชุมให้ความรู้ด้านการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการครู จัดโดยสำนักงาน ก.ค. ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 3 อาคารรัชมังคลาภิเษก. 9 พฤษภาคม 2539.

ปิยะ สัตวภู. “ การศึกษาสภาพปัญหาของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิดและเทคนิค. กรุงเทพฯ ฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ ฯ : วัฒนาพานิช, 2512.

“ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พุทธศักราช 2534.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 108, ตอนที่ 156 (4 กันยายน 2534) : 43.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ ฯ : เจริญผล , 2540.

พิสิฐ พิษณานนท์. “ ผู้บริหารกับการวางแผน .” ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน, 30-31. รวบรวมและจัดพิมพ์โดยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ ฯ : สมาคมคณาจารย์แห่งประเทศไทย, 2524.

ไพฑูรย์ เครือแก้ว. ลักษณะสังคมไทย. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทพพิธ จำกัด , 2518.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ ฯ : โอเดียนสโตร์, 2530.

ไพฑูรย์ ช่างเรียน . วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ ฯ : อักษรเจริญทัศน์ , 2522.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. “พฤติกรรมการทำงานของคนไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.

มาลินี ขวาลไพฑูรย์. “ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยม
ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตร-
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2533.

รุ่ง พูลสวัสดิ์. การบริหารบุคคลในวงการศึกษ. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ม.ป.ป.

วัฒนา สุตรสุวรรณ. ลับ – เฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ ฯ :
ไทยอนุเคราะห์ไทย, ม.ป.ป.

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.
กรุงเทพฯ ฯ : ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา, 2520.

วิโรจน์ สารรัตนะ. การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์อักษรบัณฑิต, 2532.

วิไล ไม้แก้ว . “ วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานใน
โรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

สถิตี วงษ์สุวรรณค์. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ ฯ : รวมสาส์น, 2529.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2521.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกมล , 2522.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ . “ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2544.” ม.ป.ท., ม.ป.ป.(อัดสำเนา)

_____. “ รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2543.” ม.ป.ท., 2544.
(อัดสำเนา)

สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร. หน่วยศึกษานิเทศก์. คู่มือการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2533.

_____. “ รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา ปีการศึกษา 2526.” กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2526. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การประถมศึกษา พ.ศ. 2525 – 2534. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2526.

_____. ก้าวสู่มาตรฐาน. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2540.

_____. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : พี พี พีริ้น จำกัด, 2540.

_____. วันประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2534.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. เอกสารประกันคุณภาพการศึกษา. เล่ม 2, มาตรฐานโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ทีพีพรินท์ จำกัด, 2541.

_____. เอกสารการประกันคุณภาพ. เล่ม 3, การพัฒนามาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

_____. เอกสารการประกันคุณภาพ. เล่ม 5, การตรวจสอบคุณภาพและการปรับปรุงโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

_____. เอกสารการประกันคุณภาพ. เล่ม 6, เทคนิคการพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

_____. มาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

_____. นโยบายและแผน. “แผนพัฒนาการศึกษา 2542.” ม.ป.ท.,ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับเป็นกฎหมาย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

เสนอ ภิรมจิตร์ผ่อง. “การพัฒนาเกณฑ์ประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัดผลและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์, 2522.

อรุณ รัทธธรรม. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

Allvesson, Mats. “ Organization, Culture and Ideology.” International Studies of Management and Organization 17 (1987) : 4-18. Quoted in Fred Luthans. Organizational Behavior. New York : Mc Graw -Hill Book Company, 1989.

Backer,H.S. “ Culture : A Sociological View .” Yale Review Vol.27, No.3 (Summer 1982) : 513 – 527.

Banghart, Farnk W., and Trull Albert Jr. Education Planing . New York : The McMillan Co., 1973.

Broom,Leonard, and Selznick Phillip. Modern Sociology Science. New York : McGraw – Hill, Inc., 1964.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Brown, Douglas H. Principles of Language Learning and Teaching. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1980.

Chruden, Herbert J., and Arther W Sherman Jr. Personnel Management. 3nd ed. Ohio : Ohio South Western Publishing Co., 1981.

Corbett, Dickson H., and others. “ Resistance to Planned Change and the Scared in School Culture,” Educational Administration Quaterly Vol.23, No.4 (July,1987).

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher ,1974 .

Fitcher, Joseph H. Sociology . Chicago : The University of Chicago Press , Chicago & London, 1957.

Gulick, Luther. Not on the Theory of Organization in Paper on Science of Administration.

New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1963.

Guruge, Ananda W. Process of Education Planning. Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia, 1977.

Halpin, Andrew W., and Don B. Croft. The Organizational Climate of School. Chicago : University of Chicago Press, 1963.

Horton, Paul B., and Chester L. Hunt. Sociology. New York : McGraw – Hill Book Company, 1980.

Hoy, Wayne, and Cecil G. Miskel. Education Administration : Theory Research and Practice. 2nd ed. New York : Random House, 1982.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Inkeles, Alex. What is Sociology : An Introduction to the Discipline and Profession. New Jersey : Prentice – Hall, 1964.

Jucius, Michael J. Personnel Management. 6th ed. Homewood : Richard D. Lewin, Inc., 1971.

Kluckhohn, Clyde, and William Kelly. The Science of Man in the World Crisis. New York : Columbia University Press, 1945.

Koontz, Donnel, and Weirich Hening. Essential of Management. 3rd ed. New York : McGraw – Hill Book, 1976.

Likert, Rensis. New patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1962.

Owen, Robert G. "The Leadership of Education Clans." in Leadership Examining the Elusive ASCD Yearbook ,17. New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1987.

Patterson, Jerry, Purkey Syuart, and Jackson Parker. " Guiding Beliefs of Our School District." in Productive School Systems for a Nonrational World, 50-51. Arlington, Va : Association for Supervision,1986. Quoted in Thomas J. Sergiovanni, and Robert J. Starratt. Supervision : Human Perspectives. 4th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1988.

Rothlisberger, Fritz Jules. Man of Organization. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1968.

Schein, Edgar H. "How Culture Forms, Develops and Changes," In Gaining Control of Cooperate Culture. San Francisco : Jossey - Bass, 1985.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Scott, William G., and Terence T. Mitchell. Organization Theory. 2nd ed. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1972.

Sergiovanni,Thomas J. Educational Leadership. New York : McGraw – Hill Book Company, 1983.

Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Strarratt. Supervision Human Perspectives. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1988.

Shils, Edward A. "Culture and Periphery." The Logic of Personal Knowledge : Essays Presented to Michael Polanyle. London : Routledge and Kogan Page, 1961.

Steinhoff, Carl R., and Robert G. Owen, "The Organizational Culture Assessment Inventory : A Metaphorical Analysis in Educational Setting." Journal of Educational Administration. Vol.27, No3. (May 1989) : 17-23.

Steers, Richard M. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica, California: Good Year Publishing Company, Inc., 1977.

———. Antecedents and Outcomes and Organizational Commitment. Oregon : University of Oregon, Office of Naval Research, Technical Report, 1976.

Troike, Muriel Saville. The Ethnography of Communication : An Introduction. Baltimore : University Perk Press, 1982.

Tylor, E.B. Primitive Culture. London : John Murray Publishers Ltd., 1871.

Whitehill, Arther M. Personnel Relation .New York : McGraw – Hill Book Co.,1985.

Wiles , Kimball. Supervision for Better Schools . 3 rd ed. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice – Hall , 1987.

Wilkins, Alan L., and Kerry J. Patterson. " You can't get there from here : what will make culture projects fail." in Gaining Control of the Corporate Culture, 267.quoted in Robert G.Owen. Organizational Behavior in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,1987.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ได้แก่

(1) ผู้บริหารโรงเรียน

(2) ครูสายปฏิบัติการสอน จำนวน 2 คน

2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงาน
ของโรงเรียน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ

มาตรฐานการบริหารโรงเรียน คำตอบที่ได้จะมีการพิจารณาในภาพรวมซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบตามสภาพที่เป็นจริง ให้ครบทั้ง 3 ตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่งเพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงได้ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

นายบรรเจ็ด อยู่ยืนยง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รหัส
□ □ □ - □ □

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี
.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน □ หน้าข้อความตามความเป็นจริงของท่าน

ข้อที่	ข้อความ	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
1	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยผู้บริหาร	
2	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
3	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	
4	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	
5	ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนนี้ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 15 ปีขึ้นไป	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องระดับของการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
โรงเรียนของท่านให้ความสำคัญกับ เป้าหมาย ของโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้ในระดับใด							
1	ตระหนักและเห็นความสำคัญที่ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง นักเรียนเข้าใจในเป้าหมายของโรงเรียน						
2	มีการประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และ ผู้ปกครองนักเรียนทราบถึงเป้าหมายของ โรงเรียน						
3	การตัดสินใจจะสอดคล้องและเป็นไปตาม เป้าหมายของโรงเรียน						
โรงเรียนของท่าน เสริมพลังอำนาจ ให้กับบุคลากรในเรื่องต่อไปนี้ในระดับใด							
4	ครูที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในงาน ของตนเอง						
5	เมื่อมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบจะมี การมอบอำนาจในการตัดสินใจไปด้วย						
6	ทุกคนในโรงเรียนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการ รับรู้ข่าวสาร ข้อมูล และการใช้ทรัพยากร ของโรงเรียน						
7	การกระจายอำนาจทำให้เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
การตัดสินใจ ในโรงเรียนของท่านได้คำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้เพียงใด							
8	การตัดสินใจ คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ						
9	ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรงได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องนั้น						
10	ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ความชำนาญ และรู้ปัญหาเป็นอย่างดีโดยไม่ต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น						
บุคลากรในโรงเรียนของท่านมี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน อยู่ในระดับใด							
11	ทุกคนเห็นความสำคัญของคำว่า “ เรา ” และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน						
12	ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อโรงเรียน						
13	ทุกคนมีความผูกพันที่จะช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน						
โรงเรียนของท่านให้ ความไว้วางใจ แก่ครูอยู่ในระดับใด							
14	ครูมีโอกาสเลือกทำงานได้ตามความต้องการ						
15	ครูได้รับความไว้วางใจให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม						
โรงเรียนของท่านเน้น ความมีคุณภาพ ในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด							
16	มีความคาดหวังในมาตรฐานของงาน						
17	มีความคาดหวังในคุณภาพของครู และนักเรียน						
18	เชื่อมั่นว่าครูและนักเรียน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
19	ให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างกัน บุคลากรจะได้ร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียน						
บุคลากรในโรงเรียนของท่านมี การยอมรับ ในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด							
20	ให้การยอมรับในความคิดเห็นของครูและนักเรียน						
21	ให้การยอมรับในความสำเร็จ และผลงานของครูและนักเรียน						
บุคลากรในโรงเรียนของท่านมี ความเอื้ออาทร ต่อกันในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด							
22	ครูทุกคนในโรงเรียนได้รับการเอาใจใส่ดูแล และเอื้ออาทรในความเป็นอยู่						
23	ครูทุกคนได้รับการส่งเสริมในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในหน้าที่						
โรงเรียนของท่านมี ความเป็นหนึ่งเดียว ในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด							
24	มีความเชื่อมั่นในความสัตย์ซื่อทั้งคำพูด และการกระทำของทุกคน						
25	มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน						
26	ทุกคนยึดมั่นในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						
27	เอาใจใส่ดูแลในเรื่องการลงโทษอย่างยุติธรรมแก่บุคลากร						
โรงเรียนของท่านให้ความสำคัญกับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้ ในระดับใด							
28	ครูแต่ละคนมีความแตกต่างในด้านทักษะ						
29	ครูแต่ละคนมีวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน						

ตอนที่ 3 การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องระดับมาตรฐานตามสภาพความเป็นจริงว่าโรงเรียนของท่านมีมาตรฐานในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ							
1	จัดระบบข้อมูล สารสนเทศได้ถูกต้องและครบถ้วนตามภารกิจของโรงเรียน						
2	จัดระบบข้อมูล สารสนเทศได้ตรงตามความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา						
3	นำระบบข้อมูล สารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน						
4	มีการให้บริการข้อมูล สารสนเทศที่สะดวกรวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน						
5	มีแผนงานครบถ้วนตามภารกิจของโรงเรียน						
6	แผนของโรงเรียนเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชน						
7	แผนของโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน						
8	แผนงานของโรงเรียนมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน						
9	ระบบงานของโรงเรียนชัดเจนคล่องตัวในการปฏิบัติงาน						
10	มีการมอบงานตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร						
11	ส่งเสริมบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
12	มีการควบคุม กำกับ ติดตามการทำงาน						
13	มีบุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจน						
14	นิเทศงานโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย						
15	ปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดในแผน						
16	บุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศ						
โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน							
17	ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง						
18	ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถพัฒนางานโดยวิธีการที่หลากหลาย						
19	ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
20	ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย						
21	ประเมินผลและปรับปรุงวิธีการพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา						
22	จัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกและผลประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติงานได้เหมาะสม						
23	จัดบริการด้านสวัสดิการด้วยความสะดวกรวดเร็ว						
24	จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน						
25	ให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเป็นธรรม						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับมาตรฐาน					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน							
26	จัดกิจกรรมและบริการต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับสภาพนักเรียน						
27	นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและบริการต่าง ๆ						
28	จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง						
29	จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วม						
30	จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง						
31	จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในโรงเรียนโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วม						
32	จัดสื่อที่มีคุณภาพให้เอื้อต่อการเรียนการสอน						
33	จัดแหล่งการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย						
34	จัดสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน						
35	ส่งเสริมให้นำแหล่งความรู้ สื่อ และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน						
36	จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้สวยงามร่มรื่น เป็นระเบียบ มีบรรยากาศและปลอดภัย						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
37	จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการเสริมสร้างพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย						
38	จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้						
39	จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยจากมลภาวะ						
โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน							
40	กรรมการสถานศึกษา / ชุมชนและหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในลักษณะต่าง ๆ						
41	กรรมการสถานศึกษา / ชุมชนและหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนในลักษณะต่าง ๆ และมีผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย						
42	กรรมการสถานศึกษา / ชุมชนและหน่วยงานอื่น มีความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของโรงเรียนและอาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและสม่ำเสมอ						
43	จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย						
44	จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนตามสถานการณ์ หรือสภาพความพร้อมของโรงเรียน						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
45	จัดกิจกรรมประชาสัมพันธการดำเนินงานของโรงเรียนได้ครอบคลุมภารกิจและกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง						
46	จัดกิจกรรมประชาสัมพันธการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์						
โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ							
47	ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลายและใช้เครื่องมือที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการ						
48	ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมิน						
49	ผลการประเมินปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย						
50	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการนิเทศ ปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง						
51	เผยแพร่ผลการประเมินการปฏิบัติงานแก่บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง						

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายบรรเจ็ด อยู่เย็นง
ที่อยู่ปัจจุบัน	16 หมู่ 6 ตำบลหนองจอก อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โทร. 0 – 3245 – 2157, 0 – 1291 - 5267
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านหนองโรง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2515 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนอรุณประดิษฐ จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ.2519 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง วิทยาลัยครูเพชรบุรี พ.ศ.2525 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2541 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.2520 ครู 1 โรงเรียนบ้านบางเกตุ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ.2521- 2529 อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านในดง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ.2530 ครูใหญ่โรงเรียนบ้านห้วยไผ่ กิ่งอำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ.2531-2533 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านแม่คะเมย อำเภอแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ.2533 - 2539 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านหนองโรง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ.2540 -ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 8 โรงเรียนบ้านหนองโรง จังหวัดเพชรบุรี