

ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อ  
เพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

โดย

นางสาววัชรีย์ ไตรสรณพานิชย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-464-343-9

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ORGANIZATIONAL FACTORS OF SCHOOLS NOMINATED AND  
NON NOMINATED FOR ROYAL GRANTED AWARDS**

**By**

**Vacharee Trisanapanich**

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**

**2003**

**ISBN 974-464-343-9**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยองค์การของ  
โรงเรียนที่ได้รับ และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน” เสนอโดย  
นางสาววัชรีย์ ไตรสรณพณิชย์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

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

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์
3. อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธุ์)

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

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

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

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์)

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

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

.....กรรมการ

(นายอนันต์ มั่งน้อย)

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

K43461015 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผล/โรงเรียนพระราชทาน

วัชรีย์ ไตรสรณพานิชย์ : ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับ และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน(ORGANIZATIONAL FACTORS OF SCHOOLS NOMINATED AND NOT NOMINATED FOR ROYAL GRANTED AWARDS) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : อ. ดร. ศรียา สุขพานิช, ผศ. ดร. ปราณีย์ นิลกรณ์ และ อ. ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 121 หน้า, ISBN 974-464-343-9

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับ และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน 2) ความแตกต่างปัจจัยองค์การโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5 จำนวน 42 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2542 – 2544 และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน กลุ่มละ 21 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนละ 4 คน รวม 168 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของสตีเยร์ (Steers) ส่วนสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับ และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา      บัณฑิตวิทยาลัย      มหาวิทยาลัยศิลปากร      ปีการศึกษา 2546  
ลายมือชื่อนักศึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

K43461015 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : EFFECTIVE ORGANIZATIONAL FACTORS / ROYAL GRANTED SCHOOLS.

VACHAREE TRISARANAPANICH : ORGANIZATIONAL FACTORS OF SCHOOLS NOMINATED AND NOT NOMINATED FOR ROYAL GRANTED AWARDS. THESIS ADVISORS : SARIYA SUKHABHANIJ, Ph.D., ASST. PROF. PRANEE NILKORN, Ph.D., AND PRASERT INTARAK, Ed.D. 121 pp. ISBN 974-464-343-9.

The purposes of this research were to find 1) the level of Organizational factors of schools nominated and not nominated for royal granted awards, and 2) the difference between organizational factors of schools nominated and non nominated for royal granted awards. The samples used in the research were 42 secondary schools in Educational Region V, divided into 2 groups : the schools nominated for royal granted awards in the academic years 1999 – 2001 and the schools not nominated for royal granted awards. The respondents comprised of the school administrators and the academic, business and finance, and community liaison personnel, 4 people from each school, 168 people in total. The research instrument was a questionnaire on effective organizational factors. based on Steers' s concept, The statistics used were percentage (%), mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.) , and t – test.

The findings were as follows : 1) the organizational factors of the schools nominated and not nominated for royal granted awards were, as a whole, at a high level, and 2) the organizational factors of the schools nominated and not nominated for royal granted awards, as a whole and as an individual aspect, were not significantly different at the .05 level.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University. Academic Year 2003.

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 1..... 2..... 3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปราณี นิลกรณ์ อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ วรพจน์ มูรพันธุ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ นายอนันต์ มั่งน้อย ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทาง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ให้ความรู้ แนวคิดในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือ เพื่อใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย นายวิระ เก่งทอง ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม นายสังจา วงศาโรจน์ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม และ ดร.อรพินท์ สอนสลับ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 8 ว สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย ขอขอบคุณ เพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 20 และพี่ - น้อง ทุกคน ที่ช่วย สนับสนุนเป็นกำลังใจให้สามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

สำหรับประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบให้เป็นกตัญญูกตเวทิตาคุณ แก่ บิดา มารดา ครู - อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย .....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	11
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
องค์การ.....	13
ปัจจัยขององค์การ.....	15
ประสิทธิผลขององค์การ.....	17
ปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การ .....	20
ลักษณะขององค์การ.....	21
ลักษณะสภาพแวดล้อม .....	27
ลักษณะบุคลากร.....	36
นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน.....	40
การบริหารงาน โรงเรียน.....	48

บทที่	หน้า
การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน.....	50
คุณสมบัติของสถานศึกษาที่เข้าข่ายสถานศึกษารางวัลพระราชทาน...	52
สิ่งที่จะประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53
งานวิจัยในประเทศ.....	54
สรุปย่อ.....	63
3 การดำเนินการวิจัย.....	65
วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	65
ระเบียบวิธีการวิจัย .....	66
แผนแบบของการวิจัย.....	66
ประชากร .....	66
ตัวอย่าง.....	67
ผู้ให้ข้อมูล.....	67
ตัวแปรที่ศึกษา .....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	71
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	72
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	72
สรุป.....	74
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	75
ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับเสนอชื่อเพื่อรับรางวัล พระราชทาน.....	79
ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับ เสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน.....	82
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	83
การอภิปรายผล.....	84



บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	90
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	90
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป .....	91
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก.....	101
ภาคผนวก ก รายชื่อโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย.....	102
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	104
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	107
ประวัติผู้วิจัย.....	121

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการเสนอชื่อแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2540- 2544.....	6
2	จำนวนตัวอย่างโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาและผู้ให้ข้อมูล.....	69
3.	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทโรงเรียนที่ได้รับ และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน.....	76
4	เปรียบเทียบปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับเสนอชื่อเพื่อรับ รางวัลพระราชทาน.....	80

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญแนภูมิ

แนภูมิ	หน้า
1 ขอบ่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	9
2 ขอบเขตของการวิจัย.....	10
3 ประชากรและตัวอย่าง โรงเรียนที่เป็ดสอนระดับมัธยมศึกษา.....	68

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศจะต้องเรียนรู้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายเป็นดั่งกล่าว ได้แก่ คุณภาพของคน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักฟังตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข<sup>1</sup>

ด้านการศึกษา จึงจำเป็นต้องจัดให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ เพราะการศึกษามีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่นั้น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ เพราะความสามารถและศักยภาพในการผลิตของแต่ละประเทศขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของคนในชาติ ประเทศที่พลเมืองมีการศึกษาดีเยี่ยมได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในด้านเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ดังนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) จึงเน้นในเรื่องการพัฒนาคน หรือยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีความเชื่อว่าหากคนมีการพัฒนาได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด คนจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาประเทศต่างๆ ด้าน<sup>2</sup> และคุณภาพการศึกษาของไทยมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของอีกหลายประเทศในระดับเดียวกัน เด็ก และเยาวชนไทยยังไม่ได้รับการพัฒนาด้านตามศักยภาพ ความสามารถทางวิชาการ โดยเฉพาะวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา และคอมพิวเตอร์ ยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดการปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น การใฝ่รู้

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก (กรุงเทพฯ : สกศ., 2543), 1.

<sup>2</sup> อารุง จันทวานิช และไพบุลย์ แจ่มพงษ์, “แนวทางการพัฒนาคุณภาพ,” วารสารวิชาการ 2, 9 (กันยายน 2542) : 1.

ใฝ่เรียน การคิด วิเคราะห์ และใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ความมีระเบียบวินัย และความซื่อสัตย์ เป็นต้น<sup>3</sup>

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว ก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อปวงชน ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ จากการประชุมระดับโลก เมื่อปี 2533 ประเทศไทยจึงได้ให้การรับรองปฏิญญาโลกว่าด้วยการศึกษาเพื่อปวงชนร่วมกับประเทศต่างๆ อีก 155 ประเทศ ซึ่งมีเป้าหมายดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงภายใน ปี 2543<sup>4</sup> แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา ซึ่งนับว่าเป็นบริการจำเป็นของรัฐที่จัดให้กับประชาชน โดยหวังว่าจะเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ยิ่งในยุคปัจจุบันการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงในสังคมโลก ผู้คนพยายามแสวงหาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงที่ยั่งยืน ทำให้ความสำคัญของการศึกษายิ่งดูสำคัญมากขึ้น กระนั้นก็ตามเนื่องจากการศึกษาเป็นบริการทางสังคมขนาดใหญ่และต้องดำเนินการต่อเนื่องกันมาโดยตลอด จึงได้รับผลกระทบทั้งจากสภาวะแวดล้อมบริบทภายนอกและการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการดำเนินการภายในด้วย<sup>5</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของประชากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในการพัฒนาประเทศชาติ รวมทั้งเป็นแกนนำสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ และความมุ่งหมายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการศึกษาไทย และพัฒนา

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2549) (กรุงเทพฯ : สกส., 2545), 33.

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อปวงชน พ.ศ.2543 (กรุงเทพฯ : สกส., 2545), 22.

<sup>5</sup> ประกอบ คุณารักษ์, รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ สภาพความพร้อมของหน่วยงานทางการศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ 2543 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากรพระราชวังสนามจันทร์, 2543), 48.

คุณภาพคนไทย<sup>6</sup> ตลอดจนพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษา นักเรียน เตรียมการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบโครงสร้างการบริหารการศึกษาภายในระยะเวลา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนด<sup>7</sup>

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนานโยบายของรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่การปฏิบัติงานทางวิชาการด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รวมทั้งการสนับสนุนการปฏิบัติงานทางวิชาการแก่หน่วยงานทางการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่ ตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งพื้นที่รับผิดชอบของเขตการศึกษา 5 ประกอบด้วย 6 จังหวัด คือ จังหวัดราชบุรี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดสมุทรสงคราม

สภาพทั่วไปในการจัดการศึกษาของเขตการศึกษา 5 นั้น มีการจัดการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษา ทั้งใน และนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือ ปีการศึกษา 2544 เขตการศึกษา 5 มีสถานศึกษาทั้งสิ้น 2,225 แห่งเป็นสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 2,148 แห่ง และนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 73 แห่ง มีครูทั้งสิ้น 36,854 คน เป็นครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 35,201 คน นอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1,653 คน และมีนักเรียน นักศึกษาทั้งสิ้น 733,494 คน เป็นนักเรียน นักศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 697,257 คน นอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 36,275 คน<sup>8</sup>

ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโดยใช้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของกรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ ปรากฏผลคือ ระดับประถมศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2541 ของเขตการศึกษา 5

<sup>6</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, เส้นทางสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา: แนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542), 25.

<sup>7</sup> ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ, รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ สภาพความพร้อมของหน่วยงานทางการศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ 2543 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์, 2543), 48.

<sup>8</sup> สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, แผนการตรวจราชการด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 ประจำปีงบประมาณ 2543 (ราชบุรี : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, 2543), ก.

ต่ำกว่าปีการศึกษา 2539 ทุกรายวิชา แต่สูงกว่าระดับประเทศทุกรายวิชา ทั้งปีการศึกษา 2539 และปีการศึกษา 2541 พบว่า วิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำสุด คือ ร้อยละ 47.94 รองลงมาคือ วิชาวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 50.51 และสูงสุดคือวิชาภาษาไทย ร้อยละ 60.03 ส่วนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2540-2543 โดยภาพรวมเขตการศึกษา 5 พบว่า ปีการศึกษา 2543 วิชาวิทยาศาสตร์และสังคมศึกษามีค่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงกว่าปีการศึกษา 2540 ส่วนวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษต่ำกว่า และเมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยร้อยละแต่ละวิชา พบว่ามีเพียงวิชาภาษาไทยเท่านั้น ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 50 ส่วน วิชาอื่นๆ ต่ำกว่าร้อยละ 50 สำหรับระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การประเมินผลคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2540 และปีการศึกษา 2542 โดยภาพรวมเขตการศึกษา 5 พบว่า วิชาภาษาอังกฤษ วิชาสังคมศึกษา ปีการศึกษา 2542 ต่ำกว่า ปีการศึกษา 2540 เมื่อพิจารณาแต่ละรายวิชา พบว่า เกือบทุกวิชา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ยกเว้นวิชาภาษาไทย และทุกจังหวัดก็เช่นเดียวกัน<sup>9</sup>

จากสภาพการจัดการศึกษาของเขตการศึกษา 5 จึงเห็นสมควรที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการศึกษาในเขตการศึกษา 5 ให้มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาให้เป็นเลิศ การเรียน ห้องเรียน และผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสูงในระดับสากล และการที่จะบริหารงานด้านการศึกษาทุกๆ องค์การ เพื่อทำให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้นั้น นับว่าเป็นยอดปรารถนาของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งการปฏิบัติงานทางการศึกษาในองค์การนั้น บุคลากรก็นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้งานด้านการศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ของชาติ แต่ในความเป็นจริงแล้วการบริหารงานขององค์การทุกองค์การต่างก็มีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงานอีกมากมาย ทั้งที่สามารถควบคุมได้ และไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งความเป็นไปของการบริหารปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ เช่น ความมั่นคงขององค์การ (stability) การประสานงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integration) ความสมัครใจ (voluntarism) ของสมาชิกใน

<sup>9</sup> สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 [Online], เข้าถึงเมื่อ 3 พฤษภาคม 2545 เข้าถึงได้จาก <http://www.mis.moc.go.th/khct5/d1.htm/>

องค์การนี้เกิดความพึงพอใจความสัมฤทธิ์ผล(achievement)อันเป็นผลรวมของกิจกรรมขององค์การ<sup>10</sup>

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้ดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกจากจังหวัด เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ขนาดละ 1 แห่ง คือ ระดับก่อนประถมศึกษา (ขนาดเล็ก ใหญ่) ระดับประถมศึกษา (ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่) ระดับมัธยมศึกษา (ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่) ระดับการศึกษาวิชาชีพ (ขนาดเล็ก ใหญ่) และระดับอุดมศึกษา(ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี) ให้เหลือเพียงขนาดละ 1 แห่ง เสนอกรมวิชาการ เพื่อรับรางวัลพระราชทาน<sup>11</sup> ดังนั้น รางวัลพระราชทานจึงถือได้ว่าเป็นมาตรฐานทางการศึกษาที่ทรงเกียรติอันสูงยิ่ง สถานศึกษาที่มีสิทธิเข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานต้องจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นในด้านวิชาการ การบริหารจัดการศึกษา และด้านอื่น ๆ ตามลักษณะเฉพาะและประเภทของสถานศึกษานั้นๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ<sup>12</sup>และการทำงานที่จะบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถรับรางวัลพระราชทานได้นั้น ปัจจัยขององค์การทั้งลักษณะขององค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคคล และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญ อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าประสงค์ที่ต้องการ

### ปัญหาของการวิจัย

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 จัดให้มีการคัดเลือกสถานศึกษา ตามเกณฑ์การประเมินการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2540 - 2544 พบว่า มีสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่ได้รับการเสนอชื่อจากจังหวัดในเขตการศึกษา 5 จำนวน 6 จังหวัด เพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน มีทั้งสิ้น 43 โรงเรียน ทั้งๆ ที่ตามเกณฑ์การส่งสถานศึกษาเพื่อเข้ารับรางวัล

<sup>10</sup> Theodore Caplow, Principle of Organization (New York : Harcourt Brace and World, 1964), 2.

<sup>11</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.,ม.ป.ป.), 2.

<sup>12</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2541,” 11 ธันวาคม 2541.



พระราชทาน ในปีหนึ่งจะต้องส่งจังหวัดละ 3 โรงเรียน คือ ขนาดละ 1 แห่ง (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) รวม 6 จังหวัด จะมีโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน แต่ ละปีการศึกษา 18 โรงเรียน รวม 5 ปีจะมีโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน รวม 90 โรงเรียน แต่จากหลักฐานที่ปรากฏ มีโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัล พระราชทาน จำนวน 43 โรงเรียน หรือคิดเป็นร้อยละ 47.78 ดังที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 5 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2540 - 2544

ปีการศึกษา	ราชบุรี	เพชรบุรี	ประจวบ ศิริขันธ์	กาญจน-บุรี	สมุทร สาคกร	สมุทร สงคราม	รวม
2540	2	3	-	-	1	-	6
2541	1	3	1	1	2	1	9
2542	2	2	1	1	1	1	8
2543	2	3	-	2	2	1	10
2544	3	2	-	3	1	1	10
รวม	10	13	2	7	7	4	43

ที่มา : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, รายงานการวิเคราะห์การ คัดเลือกนักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2540-2544 (ราชบุรี : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, 2544), 61-62.

และเมื่อได้ศึกษาต่อไป พบว่า บางจังหวัดเสนอโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานแล้ว แต่ ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ในขณะที่บางจังหวัดไม่มีโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัล พระราชทาน โดยผู้วิจัยได้พบถึงสาเหตุของปัญหาที่ทำให้มีโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับ รางวัลพระทานน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ

1. รางวัลพระราชทานยังไม่ค่อยได้รับความสนใจจากโรงเรียนต่าง ๆ เท่าที่ควร
2. โรงเรียนอาจจะยังขาดปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลจึงไม่สนใจเข้ารับการประเมิน
3. โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต่างสังกัดกัน มีการบริหารงานแตกต่างกัน เช่น กรม สสามัญศึกษากับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

4. การแบ่งโรงเรียนขนาดเล็กในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นกลุ่มที่มีสถานศึกษาน้อย

5. การประชาสัมพันธ์โครงการยังไม่กว้างขวางเท่าที่ควร ยังมีโรงเรียนอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่เข้าใจลักษณะโครงการทำให้ผลการประเมินในบางปีหรือบางระดับ บางขนาดมีโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับต่ำ

6. มีโรงเรียนที่เหมาะสมจะได้รับรางวัล ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับสอง ต้องเสียโอกาส เนื่องจากเกณฑ์การประเมินคัดเลือกจากโรงเรียนที่อยู่ในระดับหนึ่งเท่านั้น จึงทำให้โรงเรียนหมดกำลังใจที่จะแข่งขันในปีต่อไป<sup>13</sup>

จากสาเหตุดังกล่าว พบว่า โรงเรียนมีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จึงไม่สนใจส่งเข้ารับการประเมิน และอีกประการหนึ่ง คือ สถานศึกษาไม่กระตือรือร้นส่งเข้ารับรางวัลพระราชทาน ดังตารางการประเมินผลของกรมวิชาการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเพียงประเด็นเดียว เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน
2. เพื่อทราบความแตกต่างปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

#### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานอยู่ในระดับใด

<sup>13</sup> สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, รายงานการวิเคราะห์การคัดเลือกนักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2540-2544 (ราชบุรี : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, 2544), 61-62.

2. ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน แตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และหาคำตอบปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้คือ ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน แตกต่างกัน

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

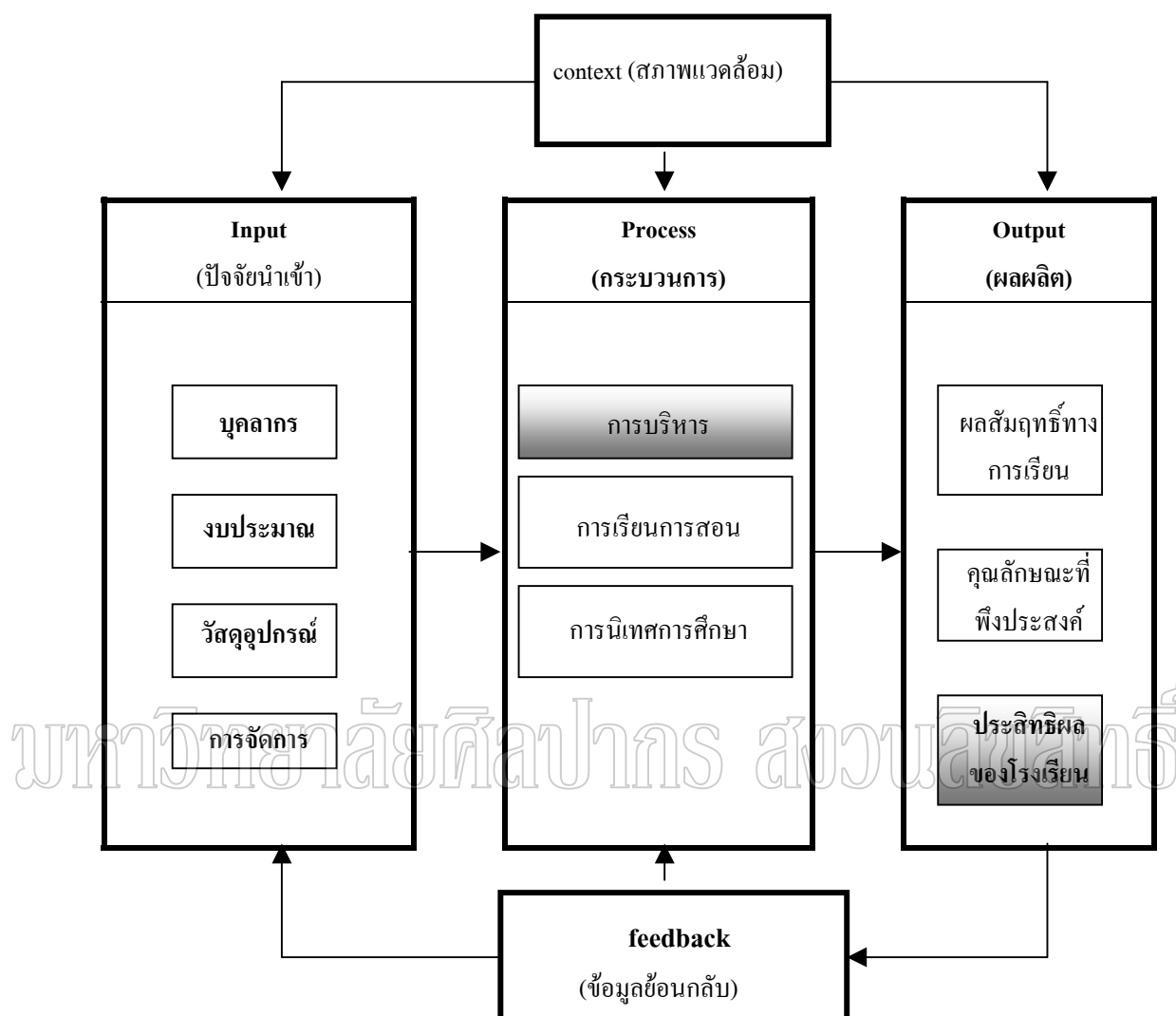
ในการบริหารงานของหน่วยงานทางการศึกษาหรือสถานศึกษา นั้น เป็นการบริหารเชิงระบบ ซึ่ง แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) กล่าวว่า วิธีการในเชิงระบบนี้เป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แนวคิดเชิงระบบนี้มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยการนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ผลย้อนกลับ(feedback) และสภาพแวดล้อม (environment)<sup>14</sup> ส่วนกระบวนการ (process) เป็นตัวเปลี่ยนปัจจัยการนำเข้าให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ จะประกอบด้วย

1) กระบวนการบริหาร 2) กระบวนการจัดการเรียนการสอน 3) กระบวนการนิเทศการศึกษา

เมื่อถูกนำเข้าสู่ระบบโดยกระบวนการของโรงเรียนแล้ว จะเป็นผลผลิต (output) ซึ่งประกอบด้วย

1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทำให้การบริหารงานในสถานศึกษามีประสิทธิผลเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลพระราชทานและสอดคล้องกับแนวคิดของสตีร์(Steers)ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยองค์การที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การเกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) 3) ลักษณะบุคลากร (employee characteristics) 4) นโยบาย การบริหาร และการปฏิบัติ (managerial policies & practices) ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลพระราชทานของกรมวิชาการ ดังรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 1

<sup>14</sup> Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley and Sons, 1978), 20.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley and Sons, 1978), 20.

: กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, สำนักงานทดสอบการศึกษา, คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 2.

**ขอบเขตของการวิจัย**

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยใช้กรอบแนวคิด

เกี่ยวกับปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลของสตีลส์(Steers) ซึ่งจำแนกตัวแปรที่สำคัญใช้เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย 4 ลักษณะคือ 1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) 3) ลักษณะบุคลากร (employee characteristics) และ 4) นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ (managerial policies and practices)<sup>15</sup> สำหรับขอบเขตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2542 – 2544 ตามเกณฑ์การประเมินเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ในเขตการศึกษา 5 รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 4 – 10.

: กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, สำนักงานทดสอบการศึกษา, คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 6-7.

<sup>15</sup> Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Goodyear Publish Company, Inc., 1977), 4-10.

### ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยขององค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานที่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยข้อกำหนด ดังนี้

1. กรอบแนวคิดของการวิจัย ใช้กรอบแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) เกี่ยวกับปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งได้แก่ 1) ด้านลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างและเทคโนโลยี 2) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 3) ด้านลักษณะบุคลากร ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และ 4) ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดหาแหล่งทรัพยากร และการใช้ประโยชน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง

2. การแบ่งขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดของกรมวิชาการจากเกณฑ์การประเมินโรงเรียนพระราชทาน

3. โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ผู้วิจัยนำมาจากรายงานการวิเคราะห์การคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2542 – 2544

### ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยขององค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ถึงแม้ผู้วิจัยจะได้พิจารณาหรือเตรียมการในเรื่องต่างๆ อย่างรอบคอบแล้วก็ตาม ข้อจำกัดบางประการที่ไม่สามารถแก้ไขให้หมดสิ้นไป ได้แก่ ตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการโยกย้ายเป็นประจำทุกปีการตอบแบบสอบถามอาจได้รับคำตอบที่คลาดเคลื่อนได้ แต่ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน ด้านความสัมพันธ์ชุมชนในโรงเรียนนั้นๆ และถือว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนเป็นผู้ที่เคยบริหารงานและปฏิบัติงานมาแล้วในอดีต ส่วนด้านการประเมินโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ผลการประเมินจะได้มาจากคณะกรรมการประเมินระดับจังหวัดที่ทำการประเมินภายในจังหวัด การให้คะแนนการประเมินอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ทัศนคติของผู้ประเมิน ประกอบกับโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อมาจากจังหวัดต่างๆ ซึ่งเป็นคณะกรรมการคนละชุดกัน อาจทำให้คะแนนการประเมินมีมาตรฐานในเชิงปฏิบัติแตกต่างกันได้

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

**ปัจจัยองค์การ** หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะองค์การ 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะบุคลากร และ 4) ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน

**โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน** หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 และได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา พ.ศ.2534 ในปีการศึกษา 2542 - 2544

**โรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน** หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา พ.ศ.2534 ในปีการศึกษา 2542 – 2544

**เขตการศึกษา 5** หมายถึง การแบ่งเขตความรับผิดชอบตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดราชบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม และจังหวัดสุพรรณบุรี

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพปัญหา จุดประสงค์ของการวิจัย และอื่น ๆ ดังได้กล่าวแล้ว สำหรับในบทนี้ จะกล่าวถึงวรรณกรรมตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ความเป็นมาของการจัดการศึกษา โรงเรียน และการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานตามลำดับ

### องค์การ

สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์การ หรือหน่วยงานนานาชนิด เราถือกำเนิดมาในหน่วยงานโรงพยาบาล ได้รับการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา และประกอบอาชีพในหน่วยงานราชการ ห้างร้านบริษัทต่าง ๆ ดังนั้นหน่วยงาน หรือองค์การจึงมิใช่สิ่งแปลกใหม่แต่เป็นสิ่งที่มีความตั้งแต่สมัยโบราณ องค์การเป็นที่รวมของคน และงาน งานจะสำเร็จบรรลุเป้าหมาย หรือไม่ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การและการบริหารองค์การเป็นสำคัญ<sup>1</sup> โดยราชบัณฑิตยสถาน<sup>2</sup> ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์การ หมายถึง ศูนย์กลางของกิจกรรมที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน<sup>3</sup> และองค์การตามความหมายของนักวิชาการทางการบริหาร อาทิ บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง หน่วยทางสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดจากระบบความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป (Organization is cooperation of two or more person) เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้กำหนด และยอมรับโดยสังคม อย่างมีระบบ มีแบบแผน มีอาณาเขต สัมพันธ์เฉพาะตัว และมีกรรมวิธีที่จะเสริมสร้างบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลรวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้สมาชิกในองค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (organizational goals) ด้วยความเต็มใจ (willingness) และมีการติดต่อสื่อสารที่ดี (communication) ทั้งนี้ความสำเร็จจะมีมากน้อยขึ้นอยู่กับระบบการจัดการภายในองค์กรนั้น ๆ ด้วย<sup>3</sup> สำหรับ ฮิคส์ (Hicks) กล่าวว่า องค์การ คือ โครงสร้างที่จัดขึ้นตาม

---

<sup>1</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2539), 42.

<sup>2</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2525), 888.

<sup>3</sup> Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge : Harvard University Press, 1938), 82.



กระบวนการต่างๆ เพื่อให้บุคคลเข้าร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย<sup>4</sup> ส่วน ฮิกส์ และกุลเลตต์ (Hicks and Gullett) กล่าวว่า องค์การทุกองค์การต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญห้าประการ คือ 1) ต้องมีตัวบุคคล (person) ซึ่งหมายถึง สมาชิกภายในองค์การ 2) บุคคลเหล่านั้นต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) 3) ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะของการรับคำสั่ง หรือถ่ายทอดมา โดยอาศัยโครงสร้าง (Structure) ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง 4) ทุกคนที่อยู่ในองค์การจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว (personal objectives) อันเป็นเหตุจูงใจในการทำงาน และมีความคาดหวังว่าการร่วมมือกันปฏิบัติงานในองค์การจะเป็นหนทางทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้ และ 5) การมีปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การจะนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน<sup>5</sup> ซึ่ง สอดคล้องกับไรท์ (Wright) คือ องค์การเป็นหน่วยบุคคล หรือหน่วยงาน ซึ่งมีบุคคลกลุ่มหนึ่ง ร่วมมือกันให้บริการ และดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง และเสนอว่า องค์การประกอบด้วย เป้าหมาย ศูนย์รวมแห่งอำนาจ โครงสร้างที่แน่นอน มีการจัดกลุ่มคนในองค์การ และแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ<sup>6</sup> เช่นเดียวกับ กริฟฟิธส์ (Griffiths) ที่กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยงานที่เป็นทางการเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร โดยมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์กับสถาบัน และให้สถาบันดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดทั้งบุคคลและสถาบันจะได้บรรลุ วัตถุประสงค์ด้วยดีทั้งสองฝ่าย ดังนั้น องค์การประกอบขององค์การจะต้องมี 1) เป้าหมายร่วมกับ (common goal) กลุ่มคนทำงาน (group of people) และ 2) ระบบการจัดการ (system)<sup>7</sup> สำหรับ แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า องค์การ คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation) และผลผลิต (output)<sup>8</sup> ส่วน ฮอลล์ (Hall) มีความเห็นว่า องค์การ คือ การรวม

<sup>4</sup> Herbert G. Hick, The Management of Organization (New York : McGraw-Hill book company, 1972), 23.

<sup>5</sup> Herbert G. Hicks and Ray C. Gullett, Organization : Theory and Behavior (New York : McGraw-Hill, 1975), 22.

<sup>6</sup> Robert Grandford Wright, The Nature of Organization (California : Dickenson Publishing Company, Inc., 1977), 3.

<sup>7</sup> Griffiths, อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพฯ , 2529), 45 – 46.

<sup>8</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The School Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

ตัวกันของขอบเขตที่สามารถกำหนดระเบียบ คำสั่ง ตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ระบบการคมนาคมติดต่อและระบบการประสานร่วมมือ ซึ่งการรวมกันครั้งนี้เกิดขึ้นในลักษณะที่ต่อเนื่อง ภายใต้สภาวะแวดล้อม และการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในส่วนของนักการศึกษาไทย ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า องค์การจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป 2) มีการรวมตัวเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มที่มีการรวบรวมทรัพยากรและความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน และ 3) มุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น<sup>10</sup>

สรุปได้ว่า องค์การ คือ กลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในการรวมตัวกันต้องมีการจัดระบบขององค์การ การติดต่อสื่อสาร การแบ่งงาน และมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งเป็นการรวมตัวในลักษณะที่เป็นทางการนั่นเอง

### ปัจจัยขององค์การ

การทำงานทุกอย่างในสังคมจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การเพราะเมื่อมีการรวมตัวเกิดระบบความร่วมมือขึ้นก็จะมีวัตถุประสงค์ โครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติตามอย่างไรก็ตามพิจารณาจากความหมายคำว่า องค์การ ดังกล่าวทำให้ทราบว่าองค์การนั้น จะมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) วัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (objective) ในการก่อตั้งองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม หรือผลผลิตขององค์การ 2) โครงสร้าง (structure) องค์การต้องมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในโดยอาศัยหลักการกำหนดอำนาจหน้าที่การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง และมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์การอันจะเป็นหนทางนำไปสู่การร่วมมือประสานงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการปฏิบัติงาน (process) หมายถึง แบบอย่างวิธีปฏิบัติกิจกรรม หรืองานที่กำหนดไว้อย่างมีแบบแผน เพื่อให้ทุกคนในองค์การใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน และ 4) บุคคล (person) องค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะที่เป็นกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และยังคงเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการ และผู้ให้การ

<sup>9</sup> Richard I. Hall, Organization Structures and Process (London : Prentice-Hall Inc., 1974), 4.

<sup>10</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 4.

สนับสนุนด้วย<sup>11</sup> นอกจากองค์ประกอบหลักทั้งสี่ประการ จะเห็นว่ามีหลักในการจัดองค์การให้เหมาะสม เพื่อให้ปัจจัยดังกล่าวสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งหลักการในการจัดองค์การนั้น มีนักวิชาการได้อธิบายไว้หลายท่านด้วยกัน อาทิ นิวแมน (Newman) ได้อธิบายว่า การจัดองค์การเป็นการนำเอาแรงงานกับสมรรถภาพของแต่ละคนและกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>12</sup> ส่วน แมคลาร์นีย์ (Mclarney) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การสมดุลกัน (balance) โดยกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารงานขององค์การบรรลุแผนที่กำหนด<sup>13</sup> ซึ่งฟลิปโป (Flippo) เสนอว่า กระบวนการในการจัดองค์การนั้นจะประกอบด้วย ความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานสามประการ คือ ความรับผิดชอบ (responsibility) อำนาจหน้าที่ (authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (accountability) ทั้งนี้ เพราะในทุกองค์การประกอบด้วยคน (people) หน้าที่การงาน (function) และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ (physical factors) ขององค์การ<sup>14</sup> หลักการสำคัญประการหนึ่งขององค์การ คือ การบรรลุจุดประสงค์ แต่โดยสภาพตามธรรมชาติของมนุษย์ มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อม เมื่อบุคคลเข้าร่วมกันดำเนินการก่อนทำให้จุดประสงค์ที่มีอยู่ร่วมกันบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น นับได้ว่าองค์การเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเอาชนะข้อจำกัดตามธรรมชาติเหล่านั้น หากมีการจัดองค์การที่ดี และใช้นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม โดย ฮิคส์ (Hicks) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ไว้สองประเด็นใหญ่ คือ 1) ความสำคัญขององค์การทางด้านสังคม และ 2) ความสำคัญขององค์การทางด้านวัตถุประสงค์<sup>15</sup> ซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าว สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวว่า องค์การทั้งหลายต่างก็เกิดขึ้นมาเพื่อประโยชน์ต่อมนุษย์ด้วยเหตุผลสำคัญสอง

<sup>11</sup> สมชัย ศรีสุทธิยากร, ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร (กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอน คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), 3-4.

<sup>12</sup> William H. Newman, Administrative Action (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1964), 143-148.

<sup>13</sup> William J. Mclarney, Management Training (Illinois : Richard B. Irwin Inc., 1964), 11.

<sup>14</sup> Edwin E. Flippo, Management : A Behavior Approach (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1966), 103.

<sup>15</sup> Herbert G. Hicks, The Management of Organization : A System and Human Resources Approach (New York : McGraw-Hill, 1972), 231.

ประการเช่นกัน คือ 1) องค์การเกิดขึ้นเพื่อเหตุผลทางสังคม (social reasons) เพราะมนุษย์มีความต้องการทางด้านสังคม และหวังจะได้รับการตอบสนองอยู่ตลอดเวลา และ 2) องค์การเกิดขึ้นมาเพื่อเหตุผลทางวัตถุ (material reasons) เมื่อมนุษย์ยังมีความจำเป็น และต้องการในวัตถุประสงค์ อันเป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ องค์การสามารถผลิตสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์แต่ละคนไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองให้เกิดมีขึ้นได้<sup>16</sup> การบริหารองค์การไม่ว่าจะจัดแบ่งวิธีการบริหารแบบใดก็ตามย่อมมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของงานในส่วนของบรรลุปเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ขององค์การ ซึ่งผู้นำในฐานะบังคับบัญชาการดำเนินงานย่อมต้องการให้บรรลุดจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และเกิดประสิทธิผล (effectiveness)

### ประสิทธิผลขององค์การ

องค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น โดยมีนักวิชาการศึกษาได้ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิผลขององค์การไว้หลายทัศนะ เช่น อาร์จิริส (Argyris) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า เป็นสภาวะที่องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้น ในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลง หรือผลผลิตคงที่<sup>17</sup> แคทซ์และคานน์ (Katz and Kahn) มองว่าในองค์การมีระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน องค์การที่มีประสิทธิผลต้องกำหนดภาระหน้าที่ให้กับระบบย่อยต่าง ๆ คือ 1) ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต 2) ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน 3) ระบบย่อยที่ผลดูการทำงาน 4) ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง และ 5) ระบบย่อยของการบริหาร<sup>18</sup> ส่วน สเตียร์ (Steers) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การที่ได้มา และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุปเป้าหมายขององค์การ<sup>19</sup> สำหรับ บาร์นาร์ด (Barnard) เห็นว่าการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ

<sup>16</sup> ชงชัย สันติวงษ์, การจัดองค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : บริษัทพธิ จำกัด, 2524), 37-38.

<sup>17</sup> Chris Argyris, Intergration of the Individual and the Organization (New York : John Wiley, 1964), 123.

<sup>18</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization (New York : John Wiley and Sons, 1966), 19-26.

<sup>19</sup> Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977), 5.

องค์การนั้น เรียกว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) การปฏิบัติงานที่ยึดความพึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เรียกว่า ประสิทธิภาพ (efficiency)<sup>20</sup> และ ชูบ กาญจนประกร ได้เน้นว่า ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลตามแบบวิทยาศาสตร์ได้นั้นต้องประกอบด้วย 1) คำสั่งถึงเวลาในอดีต 2) จำค่าแรงตามความสามารถ 3) แยกงานบริหารออกจากงานที่ต้องปฏิบัติ 4) อาศัยหลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ 5) มีการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร 6) การจัดการต้องมีระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์<sup>21</sup> สอดคล้องกับ ภิญโญ สาธร กล่าวว่า องค์การใดจะมีประสิทธิผล (effectiveness) ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานจริงๆ ของผู้ปฏิบัติตรงตาม บทบาทหน้าที่ที่องค์การนั้นกำหนดไว้ และองค์การใดจะมีประสิทธิภาพ (efficiency) ก็ต่อเมื่อบทบาทและหน้าที่ที่องค์การกำหนดไว้เป็นที่พอใจเห็นชอบของผู้ปฏิบัติงาน<sup>22</sup> มัลลี เวชาชีวะ ได้รวบรวมลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ 1) ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโครงการนั้นหวงแหน และป้องกันชื่อเสียงการงานขององค์การอย่างจริงจัง 2) องค์การต้องมีลักษณะ ยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ และเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ 3) อำนาจการวินิจฉัยสั่งการไม่ได้ขึ้นอยู่กับเบื้องบนสุดขององค์การแต่กระจายไปยังหน่วยงานระดับต่างๆ 4) มีการประเมินความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเหตุผลความเป็นไปได้ มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหน และเป็นของใคร 5) บุคลากรให้ความสนับสนุนองค์การอย่างเต็มที่ และองค์การให้การสนับสนุนบุคลากร และบุคลากรก็ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน 6) มีโครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่นได้ 7) บุคลากรในองค์การทุกคนมีความสนใจไปที่ผลสำเร็จ มากกว่าระเบียบประเพณีต่างๆ 8) มีการติดต่อสื่อสารโดยเปิดเผยตลอดทั้งองค์การ จากล่างขึ้นบน บนลงล่าง และทางขวาง 9) บุคลากรมีความเข้าใจจุดประสงค์ขององค์การ โดยแจ่มแจ้ง 10) การประชุมเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาขององค์การเป็นสำคัญ 11) มีการเน้นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีระบบ 12) งานของบุคลากรแต่ละคนมีสาระที่น่าสนใจ 13) บุคลากรมีมาตรฐานในการทำงานสูงมีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการทำงาน และรับผิดชอบงานเป็นอย่างดี<sup>23</sup> ส่วน นฤมล กิตตะชานนท์

<sup>20</sup> Chester L. Barnard, *The Function of The Executive* (Cambridge : Harvard University Press, 1966), 4.

<sup>21</sup> ชูบ กาญจนประกร, *หลักการรัฐประศาสนศาสตร์* (กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์, 2510), 16.

<sup>22</sup> ภิญโญ สาธร, *การบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ : ศ.ส.การพิมพ์, 2523), 261.

<sup>23</sup> มัลลี เวชาชีวะ, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2524), 7.

เห็นว่าองค์การจะมีประสิทธิผลได้นั้น สมาชิกจะต้องมีความผูกพันกับกลุ่มเชื่อมั่นไว้วางใจกัน ร่วมกัน แก้ปัญหา ตัดสินใจในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน โดยได้รับการเสริมแรง และรู้สึกปลอดภัยในเรื่องที่เหมาะสม<sup>24</sup> และ ภรณ์ กীরติบุตร เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การ คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การ จะประสบความสำเร็จได้ หรือไม่เพียงใด<sup>25</sup> ส่วน อรุณ รักธรรม กล่าวถึง องค์การที่มีประสิทธิผล ควรมีลักษณะดังนี้ คือ 1) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์การ 2) สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและมีความเชื่อมั่นว่า ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสนอผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวาง 3) มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับ รอง ๆ ลงมา 4) เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น สมาชิกทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์จนวิกฤตการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปโดยเร็วที่สุด 5) ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก และ 6) ความสำนึกในด้านระเบียบข้อบังคับ หรือคำสั่งมีอยู่ แต่เมื่อเทียบอัตราส่วนแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีอยู่สูงมาก เรื่องใดที่เก๋าล้าสมัยจะได้รับการพิจารณา และยกเลิกไปโดยเร็วที่สุด<sup>26</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว ประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องประกอบด้วย บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้เข้าใจงาน การให้ความร่วมมือกัน การยอมรับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติต่างๆ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายขององค์การรวมทั้งการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีความรู้สึกที่ดีในการเป็นเจ้าขององค์การ มีความผูกพันต่อองค์การ และให้การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การ และร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้น

<sup>24</sup> นฤมล กิตตะชานนท์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2526), 155.

<sup>25</sup> ภรณ์ กীরติบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์การ (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 2.

<sup>26</sup> อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การ : แนวคิด และการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2532), 249.

### ปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การ

โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การประเภทหนึ่ง คือ เป็นองค์การทางการศึกษา หรือ องค์การประเภทบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง “คน” ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ และสังคม นั่นก็คือ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียน และปัจจัย ตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การมีนักวิชาการได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลของ องค์การไว้หลายท่าน เช่น แคปโลว์ (Caplow) เสนอตัวแปรสำหรับใช้วัดประสิทธิผลขององค์การ ไว้ 4 ประการคือ 1) ความมั่นคงขององค์การ (stability) 2) การประสานงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (intergration) 3) ความสมัครใจ (voluntarism) ของสมาชิกในองค์การที่เกิดความพึงพอใจ และ 4) ความสัมฤทธิ์ผล (achievement) อันเป็นผลรวมของกิจกรรมขององค์การ<sup>27</sup> ส่วน เอเวอร์ฮาร์ด และมอริส (Everard and Morris) เสนอผลจากการวิจัยว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องสามารถบริหารภายในด้านต่างๆ คือ บริหารคน บริหารความขัดแย้ง การพัฒนา บุคลากร บริหารองค์การ และบริหารการเปลี่ยนแปลง<sup>28</sup> และ เรด และคณะ (Reid and others) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนพบ องค์ประกอบหลายประการ คือ 1) องค์ประกอบในด้านการบริหาร 2) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม 3) องค์ประกอบด้านครู 4) องค์ประกอบด้านผู้บริหาร 5) องค์ประกอบด้านโรงเรียน<sup>29</sup> สำหรับการบริหรนั้น วิมเพิลเบอร์ก และคณะ (Wimpellberg and others) ได้สังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาก<sup>30</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแมนและ ลอร์เรนซ์ (Mann and Lawrence) ที่พบว่าองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่ 1) คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู 2) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร 3) บรรยากาศ

<sup>27</sup> Theodore Caplow, Principle of Organization (New York : Harcourt Brace and World, 1964), 21.

<sup>28</sup> K. B.Everard and Geoffery Morris, Effective School Management (London : Harper and Row Publishers, 1988), 24-29.

<sup>29</sup> Reid Ken, David Hopkins, and Peter Hooly, Towards the Effective School (Oxford : Basic Blackwell Ltd., 1988), 26-28.

<sup>30</sup> Robert W. Wimpleberg and others, “Sensitivity to Context : The Past and Future of Effective School Research,” Educational Administration Quarterly 24 (February 1989) : 89.

โรงเรียน<sup>31</sup> ส่วน มอลต์ (molt) ได้ศึกษาและสรุปปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ 2) บรรยากาศวิชาการ 3) การเรียนการสอนที่เน้นทักษะพื้นฐาน และ 4) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (flexibility)<sup>32</sup> และ สเตียร์ (Steers) ได้เสนอปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจำแนกออกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ ได้ 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะองค์กร (organization characteristics) 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) 3) ลักษณะบุคลากร (employee characteristics) และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (policies and practices)

จากแนวความคิดของ สเตียร์ (Steers) ดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างแพร่หลาย ซึ่ง สเตียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า หากองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยทั้ง 4 ลักษณะให้บังเกิดผลดีได้จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร (Organization characteristics) หมายถึง องค์กรที่เป็นที่รวมของบุคคลกลุ่มต่างๆ เพื่อดำเนินการร่วมกัน โดยมีการแบ่งงานกันทำ ผสมผสานข่าวสารข้อมูล ร่วมกันในการตัดสินใจ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุความสำเร็จร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องโครงสร้างและลักษณะองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กรในการวิเคราะห์โครงสร้างที่ลักษณะเดียวกับการบริหารองค์กรจะมีประสิทธิผล หรือไม่อยู่ที่การจัดโครงสร้างขององค์กร และตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงปัจจัยภายนอก เน้นการปรับปรุงให้เหมาะสมกับกาลเวลา และสถานการณ์<sup>33</sup> ตามแนวความคิดของ โอเวนส์ (Owens) องค์กรที่ซับซ้อนจะมีโครงสร้างสองประการ คือ ทั้งโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ และโครงสร้างองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ องค์กรที่เป็นทางการนั้น มีการกำหนดโครงสร้างไว้ อย่างชัดเจนว่า สมาชิกทุกคนขององค์กรแต่ละตำแหน่งนั้น ๆ มีบทบาท และหน้าที่ มีลักษณะการดำรงอยู่ที่ถาวร หมายถึง การรวมตัวเป็นองค์กรจำเป็นต้องมีความคาดหวังที่จะดำรงอยู่ในระยะยาว แม้จะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดตามสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง และมีการเจริญเติบโตและสร้างความชำนาญขององค์กร จะเห็นว่าโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการเป็นส่วนสำคัญที่สุดขององค์กร ในองค์กรที่มีความซับซ้อนจะมี “โยงโยของบทบาท” (fabric of

<sup>31</sup> Dale Mann, “Effective Schools as a Dropout Prevention Strategies,” NASSP Bulletin 73 (September 1989) : 77-83.

<sup>32</sup> Paul E. Molt, The Characteristics of Efficient Organizations (New York : Harper & Row Publishers, 1972), 20 – 24.

<sup>33</sup> D. S. Pugh, Writer on Organization (London : Penguin Books, 1974), 44.



roles) รวมกันเป็นโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ ความคงที่ของภารกิจในตำแหน่ง ส่วนโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการไม่ปรากฏสายการบังคับบัญชา (chain of command) และช่วงการบังคับบัญชา (span of control) ในโรงเรียนได้กำหนดบทบาทของแต่ละคนไว้ ซึ่งแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพความต้องการแตกต่างกันไป<sup>34</sup> ในทำนองเดียวกันองค์การที่มีประสิทธิผล ลักษณะขององค์การจะมีโครงสร้างที่ระบุไว้ชัดเจนในกรณีที่ต้องการนั้นปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่คงที่<sup>35</sup> รวมถึงปัจจัยภายนอกและเป็นการปรับปรุงให้เหมาะสมกับกาลเวลา และสถานการณ์ในส่วนของ สเตียร์ (Steers) กำหนดลักษณะขององค์การไว้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง และเทคโนโลยี<sup>36</sup> ส่วนที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้

1.1 โครงสร้าง สเตียร์ (Steers) ได้ให้ความหมาย โครงสร้าง ขององค์การไว้ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคลที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ<sup>37</sup> เสมือนหนึ่งเป็นแกนของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากการวัดเรื่องหน้าที่การงานได้ถึงแม้ว่าจะมีลักษณะแตกต่างกันก็ตาม และที่สำคัญยังเป็นการวางแผนร่วมกัน เริ่มด้วยการกำหนดนโยบายการจัดสายงานการกำหนดองค์ประกอบคุณลักษณะของสมาชิก การจัดบุคคลตามความเหมาะสมของงาน และยังเป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาการจัดแผนงาน และระดับของการบริหารเหมือนกับกรมอบหมายงาน<sup>38</sup> หากจะมองความเป็นระบบขององค์การจะต้องมีโครงสร้างที่ปรับตัวให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อมสามารถแก้ปัญหาในสภาพความเป็นจริงได้ทันทั่วทั้ง<sup>39</sup> ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่นิยมใช้กัน

<sup>34</sup> Robert G. Owens, Organization Behavior in Education (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1970), 48-49.

<sup>35</sup> Paul R. Lawrence and J. W. Lorsch, Organizational and Environment : Managing Differentiation and Integration (Boston : Div. Of Research, Grad, sch. Of Business Admin., Harvard university, 1967), 189.

<sup>36</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 59-60.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Franklin G. Moore, Management Organization and Practice (New York : Harper & Row Publishers, 1964), 506.

<sup>39</sup> Kasem Suwanagul, "The Impact of contemporary on Personnel Administration," วารสารสังคมศาสตร์ 5, 6 (กรกฎาคม 2525) : 1.

ในปัจจุบันแบ่งออกได้ 4 แบบ คือ 1) โครงสร้างแบบงานหลัก 2) โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง 3) โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา 4) โครงสร้างแบบคณะกรรมการ<sup>40</sup> ในการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การนั้น สเตียร์ (Steers) คำนึงถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ 1) ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ (decentralization) 2) ความชำนาญ (functional specialization) 3) ความเป็นทางการ (formalization) 4) สายการบังคับบัญชา (span of control) 5) ขนาดองค์การ (organization size) และ 6) ขนาดของหน่วยงาน (work unit size)<sup>41</sup> ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้มีผลต่อองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 การกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นเรื่องคู่กันกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation) องค์การที่ไม่มีการมอบหมายอำนาจย่อมหมายความว่า อำนาจทั้งหมดรวมอยู่ที่ส่วนกลาง อย่างไรก็ตามองค์การที่มีผู้บริหารงานมากกว่าหนึ่งคน หรือมีหลายระดับก็แสดงให้เห็นว่าในองค์การนั้นจะต้องมีการกระจายอำนาจเป็นพื้นฐานควบคู่กันไปด้วย การกระจายอำนาจนั้น จะกระจายอย่างสมบูรณ์เต็มที่ไม่ได้ หากกระจายอำนาจจนหมดแล้วก็เท่ากับตัวเองไม่มีตำแหน่งหน้าที่อะไร<sup>42</sup> ซึ่ง ปกรณ์ ศรีดอนไผ่ ได้ให้ความหมายว่า ระบบการบริหารงานที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป<sup>43</sup> สำหรับการกระจายอำนาจนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ 1) ความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ 2) ความต้องการเป็นแบบเดียวกันทางนโยบาย 3) ขนาดขององค์การ 4) ความเป็นมาของกิจการ 5) ประสิทธิภาพของการบริหาร 6) ความต้องการและความมีอิสระในการดำเนินงาน 7) จำนวนผู้บริหารที่มีอยู่ในองค์การ 8) เทคนิคในการควบคุม 9) การกระจายการปฏิบัติงาน และ 10) การเปลี่ยนแปลงขององค์การ<sup>44</sup> และ สเตียร์ (Steers) ยังได้รวบรวมงานวิจัยบุคคลต่าง ๆ อาทิ คาร์สัน (Carlson) ริด (Read) เฮด และไอเคน (Hage & Aiken) ลอเรน และลอร์ช (Lawrence & Lorsch) การ์เฟ็นเตอร์

<sup>40</sup> สมบูรณ์ พรหมภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2521), 142.

<sup>41</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 59-60.

<sup>42</sup> ชงชัย สันติวงศ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535), 136-138.

<sup>43</sup> ปกรณ์ ศรีดอนไผ่, การบริหารการศึกษา (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 27.

<sup>44</sup> Harold Koontz and Cyrill O' Donnell, Principal of Management : and Analysis of Managerial Functions, 4th ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 67.

(Carpenter) ฯลฯ สรุปได้ว่า การเพิ่มการกระจายอำนาจมักจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจจะสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การติดต่อสื่อสาร และการป้อนข้อมูลกลับ ความพึงพอใจในงาน และการรักษาไว้ซึ่งคนในองค์กร และในอีกหลายกรณี การกระจายอำนาจยังนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความคิดใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่ความเป็นจริงว่า องค์กรที่มีการกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้บุคคลในระดับล่างของสายการบังคับบัญชาในองค์กรอิสระ และมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น จึงเป็นการใช้ทรัพยากรด้านบุคคลที่มีอยู่จำกัดขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไรก็ตามความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการกระจายอำนาจกับประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้นนั้นไม่เป็นที่แน่นอนเสมอไปในองค์กร ต่อมาในปี 1967 ลอเรนซ์ และลอร์ช (Lawrence & Lorsch) พบว่า การกระจายการควบคุมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน แต่กลับมีผลทำให้การปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตตกต่ำลง อาจกล่าวได้ว่า การกระจายอำนาจมีอิทธิพลแตกต่างกันต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรแทรกซ้อนอื่นๆ เช่น ความแตกต่างของบุคคลหรือสถานการณ์ รวมไปถึงเทคโนโลยีในการทำงานสภาพแวดล้อมของงาน และเป้าหมายของงาน<sup>45</sup> การกระจายอำนาจในองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญต้องมีการกระจายอำนาจใน องค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ในแต่ละช่วง หากมีการดำเนินการที่เหมาะสมก็จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.1.2 ความชำนาญ (specialization) แนวความคิดในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ เทเลอร์ (Taylor) แบ่งงานตามความชำนาญ จะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะวิธีดังกล่าวเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนเกิดความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ ซึ่ง ทำให้ผลงานของแต่ละคนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพมากกว่าการมอบงานทั้งวันให้แต่ละคนทำ<sup>46</sup> ต่อมาการนำสมมติฐานการแบ่งงานตามความชำนาญไปตรวจสอบพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและเพิ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่ก็มีผลเสียต่อบุคลากรในแง่ของทัศนคติเกี่ยวกับงานสุขภาพจิต และความอยากที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป ประโยชน์ที่ได้จากความชำนาญพิเศษในแง่ของการเพิ่มผลผลิต มักถูกลบล้างไปด้วยผลในทางลบ<sup>47</sup> ถึงแม้ว่าการแบ่งงานให้เฉพาะ

<sup>45</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 60-61.

<sup>46</sup> Ibid., 60-65.

<sup>47</sup> Ibid., 66.

อย่างจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพสูง แต่วิธีดังกล่าวก็มีผลเสียด้านทัศนคติ สุขภาพจิตและความคงอยู่ตามมา

1.1.3 ความเป็นทางการ (formalization) หมายถึง ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของบุคลากรที่ถูกกำหนดอย่างจำเพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นทางการ ยิ่งองค์กรมีกฎ ระเบียบ ซึ่งใช้เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรมากเท่าไร องค์กรนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ การที่องค์กรมีความเป็นทางการ หรือแบบแผนมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งกลับเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะผู้บริหารซึ่งอยู่ภายใต้โครงสร้างที่มีแบบแผนเป็นอย่างมากนี้มักจะกระทำทุกสิ่งโดยยึดระเบียบชนิดเรียกว่า “ตามตัวอักษร” (by the book) ก็มักจะมีผลทำให้พฤติกรรมใหม่ ๆ หรือพฤติกรรมที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหาถูกจำกัดลงในวงแคบ อันจะเป็นปัญหารุนแรงสำหรับองค์กร ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง<sup>48</sup> การจัดองค์กรแบบมีแบบแผนน้อยอาจได้ผลงานสูงกว่าในสภาพที่ไม่คงที่และไม่รู้ชัด แต่อาจจะเป็นการดีกว่าหากองค์กรจะมีแบบแผนมากขึ้นแต่ในส่วนการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสามารถสร้างความเชี่ยวชาญมากขึ้นก็ตาม แต่ในทางลบก็อาจจะเกิดความเบื่อหน่ายที่ส่งผลถึงการผลิตที่ตกต่ำ ตัวอย่างการศึกษาทดลองที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ก่อนข้างจะชี้ชัดว่าองค์กรที่มีลักษณะทางราชการ ผลที่ออกมามักจะเป็นลบ เมื่อมององค์กรในรูปแบบนี้ และอรูปนัย ลอเรนซ์ (Lawrence) ได้วิจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ผลการวิจัยสนับสนุนความสำคัญขององค์กรอรูปนัย

1.1.4 สายการบังคับบัญชา (span of control) ทฤษฎีการจัดการหลายทฤษฎีพยายามศึกษาเรื่องสายการบังคับบัญชาเกี่ยวกับจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา โดยมีข้อสันนิษฐานว่า จำนวนที่เหมาะสม คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 6 – 15 คน ต่อผู้บังคับบัญชา 1 คน จากผลการศึกษา 2 กลุ่ม คือ วูดฮาร์ด (Woodward) ได้ทำการศึกษา พบว่า ข้อสรุปเชิงประจักษ์ในเรื่องจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ควรจะมีจำนวนที่มากกว่านั้น โดยเขาได้ทำการศึกษาริชท์ทบริตติส เรื่องความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา กับการประสบความสำเร็จของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับการใช้เทคโนโลยีอีกด้วย กล่าวคือ การใช้เทคโนโลยีไม่มาก ขึ้นอยู่กับผลผลิตต่อกลุ่มลูกค้าเฉพาะ ส่วนการใช้เทคโนโลยีมากจะมีสายการบังคับบัญชาน้อย (ประมาณ 13 – 23 คน ต่อผู้บังคับบัญชา 1 คน) สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จ จะมีการใช้ขบวนการเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และมีสายการบังคับบัญชาประมาณ 49 คน ต่อผู้บังคับบัญชา 1 คน นอกจากนี้ Ronan และ Prien ได้ทำการศึกษาเรื่อง

<sup>48</sup> Ibid., 65-66.

โครงสร้างขององค์กร พบว่าสายการบังคับบัญชาและความสำเร็จขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยนักวิจัยกลุ่มนี้ได้พิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับเทคโนโลยีเช่นเดียวกับการศึกษาของ วูดเวิร์ด (Woodward)<sup>49</sup>

1.1.5 ขนาดขององค์กร (organization size) เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นเครื่องกำหนดการกระจายอำนาจ ผลจากการศึกษาวิเคราะห์ของ สเตียร์ (Steers) ซึ่งให้เห็นว่า ขนาดขององค์กรที่เพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์กร แต่กลับมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และนำไปสู่ความไม่เต็มใจของบุคลากรที่จะอยู่ต่อไปในองค์กร<sup>50</sup> สำหรับองค์กรในโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน กล่าวคือ ขนาดของโรงเรียนย่อมมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดังที่หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย ได้ศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก จะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 กล่าวคือ โรงเรียนขนาดใหญ่จะเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

1.2 เทคโนโลยี (technology) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัด ให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักร และทางสมอง ประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ใหม่ เทคนิคใหม่ และต้องมีความรู้กว้างขวางมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารและจำเป็นที่จะต้องฝึกฝนพัฒนาบุคลากรให้มีฝีมือ เจตคติ และความรู้อย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สเตียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึงเครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์กรใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน เทคโนโลยีดังกล่าวมีหลายรูปแบบ รวมทั้งความแตกต่างในกระบวนการทางเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตหรือการปฏิบัติงาน (operations) ความแตกต่างในวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ (materials) และความแตกต่างในความรู้ทางวิชาการ (knowledge) ที่ใช้ในกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์กร ส่วนความแตกต่างในด้านเทคโนโลยีนี้สัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรในการสร้างประสิทธิภาพ<sup>51</sup> ทอมป์สัน (Thompson) ได้เสนอแนวคิดจำแนกประเภทเทคโนโลยีตามลักษณะของหน่วยงานและสามารถใช้กับองค์กรได้หลายประเภท คือ 1) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกันในระยะยาว มีลักษณะที่หลายหน่วยงานทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน 2) เทคโนโลยีเป็นสื่อ มีลักษณะการเชื่อมโยงหน่วยงานในระบบเป็นเอกเทศเข้าด้วยกัน โดยใช้ระเบียบปฏิบัติที่มี

<sup>49</sup> Ibid., 7 - 8

<sup>50</sup> Ibid., 67.

<sup>51</sup> Ibid., 70.

มาตรฐานเดียวกัน 3) เทคโนโลยีแบบเข้มข้น มีลักษณะของความพิเศษโดยการใช้ตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้บริการ<sup>52</sup> จากการศึกษาของ วูดเวิร์ด (Woodward) ได้แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การผลิตเป็นหน่วยเล็ก ๆ (small batch or unit production) ผลผลิตมีลักษณะการผลิตที่จำเพาะเจาะจงลงไปตามความต้องการในระดับเล็ก (small scale) และมีลักษณะไม่ทำซ้ำอีก 2) เป็นการผลิตเป็นจำนวนมาก (mass production) ผลผลิตออกมาในลักษณะที่มีการประกอบเป็นแนว (assembly-line) กิจกรรมที่ปฏิบัติมีการทำซ้ำเป็นงานประจำ และสามารถทำนายได้ 3) การผลิตเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (continuous process production) ผลผลิตเกิดจากการแปลงสภาพวัตถุดิบไปสู่สภาพผลผลิตที่แล้วเสร็จด้วยกระบวนการทางเครื่องจักร<sup>53</sup> องค์การที่ใช้เทคนิควิทยาการในการผลิต จะทำให้มีผลผลิตสูง และองค์การที่มีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้เทคนิคในการผลิต และมีการควบคุมในระดับต่ำ อำนาจของกลุ่มทางเทคนิคจะมีอำนาจเหนือกว่ากลุ่มอื่น และกลุ่มควบคุมพิเศษ ส่วนองค์การที่ใช้เทคโนโลยีคล่องตัว หรือเปลี่ยนแปลงง่ายมักนำไปสู่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยมีการไว้วางใจสร้างสรรค์ และยอมรับความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย<sup>54</sup>

จากลักษณะขององค์การดังกล่าวจะทำให้การดำเนินการภายในองค์การมีประสิทธิภาพผลย่อมมาจากปัจจัยที่เหมาะสมภายในองค์การหลายอย่าง โดยกำหนดโครงสร้างการบริหาร มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งต้องเป็นผู้มีความชำนาญการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นทางการ สายการบังคับบัญชา เหมาะสมกับขนาดองค์การ และขนาดของหน่วยงาน ทั้งด้านเทคโนโลยีจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนำวิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถจะได้มาก็โดยประสบการณ์การศึกษาและฝึกอบรม จึงต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิภาพขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การต้อง

<sup>52</sup> J. D. Thompson, อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 84.

<sup>53</sup> J. Woodward, Industrial Organization : Theory and Practice (London : Oxford University Press, 1965), 71.

<sup>54</sup> บุญทัน ดอนไชสง และเอ็ด สาระภูมิ, ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในองค์การ, 72-73.

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งสตีเยร์ (Steers) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมของงานออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environmental) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environmental)<sup>55</sup> มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environmental) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการพึ่งพาอาศัยกันโดยใช้การประสานงานเป็นตัวเชื่อมโยงการประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ การประสานงานอาจเกิดขึ้นในระดับระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานกับหน่วยงาน<sup>56</sup> เทอร์เบอร์รี่ (Terreberry) เห็นว่าหนึ่งในสภาพแวดล้อมที่สำคัญต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสลับซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสัมพันธ์กับภายนอกขององค์กรมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดคะเนได้เพิ่มมากขึ้นในการต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน<sup>57</sup> หากผู้บริหารรับรู้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้ององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะสนองตอบ และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงข้าม ถ้าองค์กรตอบสนองและการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (bottom down) ส่วนการประสานงานในแนวนอน คือ การประสานงานในระดับเดียวกัน เช่น ระหว่างอธิบดีกรมหนึ่งไปยังอธิบดีอีกกรมหนึ่ง<sup>58</sup> ส่วนการประสานงานระหว่างองค์กรนั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอเทคนิคการประสานงานระหว่างองค์กรไว้ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดคสิทธิและหน้าที่ การกำหนดคสิทธิและหน้าที่ขององค์กรแต่ละองค์กรควรให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย อย่ากำหนดหน้าที่ให้กว้างขวางหรือข้อความที่ไม่ชัดเจน อาจนำไปสู่การทำงานเหลื่อมล้ำกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด 2) การใช้คณะกรรมการผสม หรือคณะกรรมการกลางคณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยคลี่คลาย และขจัด

<sup>55</sup> Steers, *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*, 84 – 97.

<sup>56</sup> เดชา ทองสุวรรณ และปกรณ์ ศรีดอนไผ่, “เทคนิคการประสานงาน,” *เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ ปี 2533* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533), 271.

<sup>57</sup> S. Terreberry, “The Evaluation of Organizational Environment,” *Administrative Science Quarterly* 12, 4 (1968) : 596.

<sup>58</sup> Mrityunjy Baneriss, *Business Administration* (Bombay : Asia Publishing House, 1963), 199.

มูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวางและต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย 3) การใช้วิธีการงบประมาณในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์กรต่างๆ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นๆ นั้น วิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณา และป้องกันปัญหาการทำงานซ้ำหรือซ้อนกันได้ดีที่สุด 4) การประชาสัมพันธ์องค์กรควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงาน ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรของตนให้ทั่วถึง โดยเฉพาะกับองค์กรที่ตนจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับหน่วยงานภายนอกกับองค์กรนั้นๆ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ไม่เพียงแต่จะให้ประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติ หากให้ประโยชน์ทางอ้อมแก่การประสานงานระหว่างองค์กรนี้ด้วย<sup>59</sup> การประสานงานระหว่างหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้นั้น มีหลักการดำเนินงานดังนี้ คือ 1) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรแต่ละองค์กรไว้ชัดเจน 2) มีการวางแผนร่วมกัน 3) ใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 4) ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงานระหว่างองค์กร<sup>60</sup> สำหรับ สเตียร์ (Steers) มีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแยกออกเป็น 3 มิติ ซึ่งสัมพันธ์กัน คือ 1) ความสลับซับซ้อน (complexity) หมายถึง ปัจจัยภายนอก ซึ่งองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับจำนวนน้อย และค่อนข้างเหมือนกัน 2) ความมั่นคง (stability) หมายถึง ความมั่นคงเคลื่อนไหวภายในสภาพแวดล้อมเดียวกันนั้น บางส่วนอาจคงที่ในขณะที่ส่วนอื่นเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3) ความไม่แน่นอน (uncertainty) หมายถึง ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นผลมาจากสภาวะ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) การขาดข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในสภาพแวดล้อม ซึ่งสัมพันธ์กับสภาวะการตัดสินใจขององค์กร 2) การขาดความสามารถในการคาดคะเนความน่าจะเป็นไปได้ 3) การขาดข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับมูลค่าแห่งการสูญเสีย อันเกิดจากการตัดสินใจหรือการกระทำที่ไม่ถูกต้อง และสเตียร์ (Steers) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการทำนายหรือคาดคะเนสภาพแวดล้อมนั้นมีมากน้อย

<sup>59</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, “การประสานงาน,” วารสารการประชาสัมพันธ์ 29, 6 (พฤศจิกายน 2538) : 48 – 52.

<sup>60</sup> เดชา ทองสุวรรณ และ ปกรณ์ ศรีคอนไผ่, เทคนิคการประสานงาน, 273.



เพียงใด 2) ความถูกต้องของการรับรู้ของสภาพแวดล้อม และ 3) ความมีเหตุผลของการกระทำขององค์กร<sup>61</sup>

ผลการศึกษาที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์กร โดย สเตียร์ (Steers) ได้กล่าวไว้ว่า “องค์กรที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ผู้บริหาร กลุ่มอิทธิพล โดยพิจารณาในมิติที่ยุ่ยาก สลับซับซ้อน ความมั่นคงเคลื่อนไหวและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environmental) เป็นปัจจัยส่วนผลลัพธ์ของบุคลากรอาจจะแตกต่างกันไปแต่ก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร สเตียร์ (Steers) ได้ศึกษานาน ว่า การวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรจะไม่สมบูรณ์หากไม่มีการพิจารณาลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน หรือเรียกว่าบรรยากาศขององค์กร (organizational climate)<sup>62</sup> บรรยากาศขององค์กร คือ ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการภายในองค์กรและองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร และความพอใจในงาน<sup>63</sup> ส่วน ทากูริและลิทวิน (Taguri and Liwin) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรว่า เป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย 1) บุคคลในองค์กรนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร 3) บอกถึงคุณลักษณะต่างๆทำให้แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ<sup>64</sup> บรรยากาศภายในองค์กรเป็นผลจากความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กรกับเป้าหมาย ความต้องการและความสามารถของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีบทบาทต่อประสิทธิผลขององค์กร และ

<sup>61</sup> Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View, 96.

<sup>62</sup> Ibid., 100.

<sup>63</sup> เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529), 277.

<sup>64</sup> Renato Taguri and George H. Litwin, Organizational Climate : Explorations of a Concept (Boston : Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvards University, 1968), 27.

ถ้าบรรยากาศภายในองค์การสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และเป้าหมายขององค์การ<sup>65</sup> ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) พบว่าองค์การที่มีบรรยากาศ ในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลางบุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม มีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน<sup>66</sup> ริด (Read) วิจัยพบว่าบรรยากาศขององค์การแบบเปิดมาก การร้องทุกข์ยิ่งน้อยลงเท่านั้น<sup>67</sup> ต่อมาผู้เห็นด้วยสามารถยืนยันได้จากการศึกษาของคาร์ล บอร์ดเดน (Borden Carl) ได้ดีกว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับสูง เมื่อผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในบรรยากาศขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย ทำนองเดียวกัน หากผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในบรรยากาศขององค์การความพึงพอใจในงานจะต่ำด้วย<sup>68</sup> ทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมของ เกทเซล และ กูบา (Getzel & Guba)บรรยากาศในระบบสังคม หรือองค์การช่วยให้บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติในองค์การมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด<sup>69</sup> เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การคล้ายกัน แต่เน้นถึงเฉพาะบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษา โดยกล่าวว่าบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาเป็นลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครู และนักเรียนหรืออาจจะ

<sup>65</sup> Chester L. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1971), 9.

<sup>66</sup> George H. Litwin and Robert A. Stringer, "Motivation and organization Climate," quoted in Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Motivator (New York : McGraw-Hill, 1979), 371.

<sup>67</sup> Sylvig E. Read, "The Relationship between the Organizational Climate of the School and the Frequency of School Based Grivanness," Dissertation Abstracts International 39, 11 (May 1979) : 116.

<sup>68</sup> Carl Borden, Quoted in William B. Werthe, Jr. and Keith Davis, Personnel Management and Human Resurces (New York : McGraw-Hill inc., 1982), 260.

<sup>69</sup> Robert Sweitzer, "An Assessment of Two Theoretical Frame works," Organization and Human Behavior : Focus on Schools, ed. Fred. D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), 167 – 181.

หมายถึงว่า ความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน<sup>70</sup> ซึ่งให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ดังที่ สวิตเซอร์ (Sweitzer) เสนอว่าบรรยากาศขององค์กรยังช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร กล่าวคือ จากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมของ เก็ทเซลและกูบา (Getzel & Guba) บรรยากาศในระบบสังคม หรือองค์กร ช่วยให้บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานใน องค์กรมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด<sup>71</sup> ดังนั้น เพื่อให้การสร้างบรรยากาศในองค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สเตียร์ (Steers) ยังคำนึงถึงองค์ประกอบย่อย ซึ่งประกอบด้วย แนวโน้มของความสำเร้จ (achievement orientation) ความเอาใจใส่ต่อบุคลากร (employee centeredness) แนวโน้มการให้รางวัล การลงโทษ (reward punishment orientation) ความมั่นคงกับการเสี่ยง (security vs. risk) ความเปิดเผยกับการปกป้อง (openness vs. defensiveness)<sup>72</sup>

การสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลซึ่งจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีระบบของข้อมูลป้อนกลับด้วยการจรรยา วัณความมีสมรรถภาพทั้งทางกายและใจของ ผู้ปฏิบัติงานให้คงอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2.2.1 แนวโน้มของความสำเร้จ (achievement orientation) หมายถึงวิธีการหนึ่งซึ่งผู้บริหารจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลได้ก็คือการสร้างบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของการบรรลุ เป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันที่สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย<sup>73</sup> ซึ่ง ลอเลอร์และคณะ (Lawler and others) ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารซึ่งจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับ ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) มีอิสระ และเอกสิทธิ์ในการทำงานของตนเอง มีผลทำให้เกิด

<sup>70</sup> Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Supervision : Human Perspectives (New York : McGraw-Hill, 1983), 56.

<sup>71</sup> Robert Sweitzer, "An Assessment of Two Theoretical Frameworks," in Organization and Human Behavior : Focus on Schools, ed. Fred. D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), 167 – 181.

<sup>72</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 8.

<sup>73</sup> Ibid., 101.

บรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ<sup>74</sup> นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจำเป็นต้องรู้จักวิธีสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้คนทำงานอย่างเต็มที่ กล่าวคือ ได้รู้คุณลักษณะของผู้ที่มี ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอันได้แก่ 1) ขอบงานที่มีเป้าหมาย 2) การวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย 3) การแสวงหาความช่วยเหลือรวมทั้งการสนับสนุนจากบุคคลอื่นภายในขอบเขตที่จะทำให้งานของคนประสบความสำเร็จได้<sup>75</sup>

2.2.2 ความเอาใจใส่ต่อบุคลากร (employee centeredness) สเตียร์ (Steers) กล่าวว่า พฤติกรรมขั้นสุดท้าย หรือ สิ่งปรากฏในการกระทำของแต่ละบุคคลถูกกำหนดโดยปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล และการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร<sup>76</sup> เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กรจะมีความพอใจในการทำงานสูงขึ้น หากบรรยากาศในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญขาดความสนใจต่อบุคลากร ก็จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ไม่พึงพอใจต่อการทำงาน ซึ่ง ไฟแลนเดอร์ และกรีนเบิร์ก (Friedlander and Greenberg) ริชาร์ด และ สโลคัม (Richard and Slocum) ได้ศึกษาพบว่าบรรยากาศซึ่งมุ่งบุคคลในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด สนับสนุนซึ่งกันและกัน การกระจายอำนาจในการตัดสินใจมักนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ให้ผลเพิ่มขึ้น และยังสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่าบรรยากาศมีผลดีที่สุดต่อการสร้างความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติ ซึ่งทำให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และเป็นการเอาใจใส่ต่อบุคลากร ถ้าบรรยากาศขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

2.2.3 แนวโน้มการให้รางวัล การลงโทษ (reward punishment orientation) การให้รางวัลเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล เป็นพื้นฐานมาจากความสำเร็จของงาน การลงโทษแม้ว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การปรับปรุงในที่สุดก็ตาม แต่ผลที่ต้องการคงอยู่ไม่นาน ทั้งนี้ การลงโทษก่อให้เกิดผลทางลบระยะยาว ทางเลือกของการตอบสนองต่อพฤติกรรม ก็คือ การให้รางวัลพฤติกรรมที่ต้องการ ถ้าบุคคลมีประสบการณ์ในการได้รับ

<sup>74</sup> E. E. Lawler, D.T.Hall, G.R. Oldham, "Organization Climate Relationship to organization Structure, Process and Performance," *Organizational Behavior and Human Performance*. 11 (1974) : 139-155.

<sup>75</sup> สุนทร ศรีรักษา, "การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูง," *มิตรครู* 27, 21 (พฤศจิกายน 2528) : 14 – 15.

<sup>76</sup> Richard M. Steers, *Organization Effectiveness : A Behavioral Views* (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 104.

ความสำเร็จติดต่อกัน เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะพยายามทำงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการมากยิ่งขึ้น<sup>77</sup> การให้รางวัลจึงเสมือนหนึ่งเป็นการชมเชยเป็นพิเศษวิธีการที่จะให้รางวัลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ก็คือ การพิจารณาตามงานแต่ละงาน ถ้าผลงานมีส่วนช่วยเหลือองค์กรได้เป็นอย่างดีก็ควรจะถือว่ามีคุณค่านำไปสู่การได้รับรางวัลและความพึงพอใจ<sup>78</sup> รางวัลที่ชัดเจนที่สุดก็คือเงิน แม้แต่เทเลอร์ (Taylor) บิดาแห่งการจัดระบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) ก็ใช้เงินตามผลผลิตงานของวิศวกร และให้รางวัลอื่น ๆ เช่น โบนัส โดยการคำนวณจากผลผลิตของงาน วิธีการดังกล่าวช่วยให้เพิ่มผลผลิตขององค์กรขึ้นมาได้ ต่อมาในสมัยสงครามโลกครั้งที่สอง เกิดภาวะเงินเฟ้อในเศรษฐกิจภูมิภาคต่างๆ เงินจะไม่ใช้สิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไปเสียแล้วในเมื่อบุคลากรสามารถพัฒนารายได้ของตนไปถึงจุดหนึ่งที่ตนต้องการ<sup>79</sup> เงินจึงมิได้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคนเสมอไปบางคนต้องการเงินเท่ากับการยอมรับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนต้องการที่จะได้รับการยกย่องดังที่ประธานาธิบดีลินคอล์นเคยกล่าวไว้ว่า “มนุษย์ทุกผู้ทุกนามชอบการยกย่องสรรเสริญ”<sup>80</sup> การมีอิสระในการทำงานเห็นแนวทางที่ปฏิบัติชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การลงโทษ แม้ว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การปรับปรุงในที่สุดก็ตามแต่ผลที่ต้องการคงอยู่ไม่นาน ทั้งนี้ การลงโทษก่อให้เกิดผลทางลบระยะยาว ทางเลือกของการตอบสนองต่อพฤติกรรม ก็คือ การให้รางวัลพฤติกรรมที่ต้องการ ถ้าบุคคลมีประสบการณ์ในการได้รับความสำเร็จติดต่อกัน เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะพยายามทำงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการมากยิ่งขึ้น มีคำกล่าวที่น่าสนใจอยู่ประการหนึ่งว่า “ความสำเร็จมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จต่อไปเรื่อยๆ (success tends to breed success) การทำงานด้วยวิธีนี้มีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้คนที่มีความต้องการ

<sup>77</sup> Ibid., 106.

<sup>78</sup> C. N. Coter and M. H. Apply, Motivation : Theory and Research (New York : John Wiley & Sons, 1962), 46.

<sup>79</sup> Dalton E. Mcfarland, Management : Principles and Practices (New York : Macmillan Co., Inc., 1974), 554.

<sup>80</sup> เคล คาร์เนกี, วิธีชนะมิตรและจูงใจคน, แปลโดย อาษา ขจรจิตต์เมตต์ (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2514), 913.

ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูง ได้รับความพึงพอใจจากผลสำเร็จ แม้แต่คนที่ต้องการผลสำเร็จน้อยกว่า ก็ดูเหมือนว่าจะเป็นผู้ต้องการความสำเร็จมากยิ่งขึ้น<sup>81</sup>

2.2.4 ความมั่นคงกับการเสี่ยง (security vs. risk) ในองค์การสิ่งแวดล้อมยังมีอิทธิพลที่จะสร้างภาวะไม่แน่นอนให้เกิดขึ้นกับระบบของการผลิต สิ่งแวดล้อมจึงเป็นตัวกำหนดความไม่แน่นอนสิ่งใหม่เป็นสิ่งที่แปลกสร้างให้เกิดความรู้สึกเสมือนถูกคุกคาม มีความไม่แน่นอนและต่อเนื่องถึงความกลัว อาจเกิดความไม่มั่นคงปลอดภัยในทางเศรษฐกิจในอนาคต จึงไม่ยากเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์การจะพะวงกับปัญหาความมั่นคงของตน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแม้แต่ผลงานก็อาจจะลดลง<sup>82</sup> ความมั่นคงจึงนับเป็นความต้องการของคนโดยทั่วไป หากฝ่ายบริหารให้ความมั่นคงแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ย่อมจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและความมั่นคง ยังเป็นความสามารถขององค์การในการรักษา (maintain) โครงสร้างขององค์การไว้ ตัวแปรนี้สัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยด้านตัวป้อน(input) และใช้ตัวป้อน (input) อย่างมีประสิทธิภาพ นาม นิวส์ (Nam News) ตรวจสอบงานพนักงาน จำนวน 7,100 คน ในบริษัทคอปเปอร์ (Koppers Company) เมืองพิทส์เบิร์ก (pittsburge) สหรัฐอเมริกายืนยันว่าความมั่นคงในการทำงาน (job accurlly) ถือว่าเป็นสิ่งที่คนงาน และพนักงานต้องการ หรือถือว่าสำคัญที่สุด<sup>83</sup> จากการศึกษาของ โกลัมไบวอสกี มังเจนวิดอร์ บลัมเบรี แครีแกน และ มีด (Golaembiewaski, Mungervider, Blumbery, Carrigan and Mead) ล้วนแต่สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวที่ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นเครื่องกำหนดบรรยากาศในองค์การ<sup>84</sup>

2.2.5 ความเปิดเผยกับการปกป้อง (opennes vs. defensiveness) หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จสูง จะยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งลักษณะข้อหนึ่งคือ ความเปิดเผยได้แก่ การที่ผู้นำมีความเต็มใจเข้าร่วมกับผู้อื่นในองค์การ เปิดเผยเรื่องขององค์การที่เหมาะสมในกระบวนการเปิดเผยนั้น ยิ่งผู้นำมีการเปิดเผยข่าวสารที่เกี่ยวกับองค์การว่ามีความคิด หรือปฏิบัติไป

<sup>81</sup> สุนทร ศรีรักษา, การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูง, 16 – 17.

<sup>82</sup> Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View, 108.

<sup>83</sup> Nam News, อ้างถึงใน ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), 217.

<sup>84</sup> R. Goloembiwaski, R. Mungenvider, and A. Blumbery, “Comple Organization : Interaction between a Learning Design and an Environment,” Academy of Management Journal 14 (1971) : 465 – 483.

แล้วมากขึ้นเท่าใด ขอบเขตของส่วนเปิดเผย ก็จะขยายกว้างเข้าไปอยู่ในเขตส่วนตัว และทำให้เขตส่วนตัวนี้ค่อยลงมากขึ้นเท่านั้น ส่วนในองค์การที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัว หรือเปลี่ยนแปลงง่ายกว่า มักจะนำไปสู่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์ และยอมรับความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย<sup>85</sup> ส่วน เบิร์น และสโตลเกอร์ (Burns and Statker) ยังพบว่าเทคโนโลยีแบบงานประจำมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศ ซึ่งเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกวดขัน โดยมีการไว้วางใจกันและการสร้างสรรค์ต่ำ

3. ลักษณะบุคลากร (employee characteristics) ลักษณะบุคลากรในองค์การนั้น มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะพฤติกรรมของบุคลากรจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ<sup>86</sup> ซึ่ง แคทซ์ และ คานท์ (Katz and Kahn) มีพฤติกรรมที่สำคัญ 3 ประการที่องค์การจะต้องได้รับการตอบสนองจากคนในองค์การ เพื่อองค์การจะสามารถมีประสิทธิผลสูงสุด คือ 1) องค์การจะต้องมีความสามารถในการสรรหา และธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ 2) องค์การจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิภาพขององค์การ คือ การคาดคะเนได้ทั้งในเรื่องของเครื่องมือเครื่องใช้ และเรื่องของคน 3) องค์การต้องการให้พนักงานมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ และเป็นธรรมชาติ<sup>87</sup> โดย สเตียร์ (Steers) เชื่อว่าตัวแปรที่สำคัญที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การนั้น คือ พฤติกรรมของคนในองค์การ และได้เสนอว่ามีอิทธิพลลักษณะบุคลากรที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ 1) ความผูกพันต่อองค์การ (attraction) 2) การปฏิบัติงานตามบทบาท (job performance) และการจูงใจ (motives, goals and need)<sup>88</sup>

3.1 ความผูกพันกับองค์การ (attraction) คือ ความเต็มใจของบุคลากรในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไปและความผูกพันทางจิต (Commitment) หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชา มีความผูกพัน หรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา และ

<sup>85</sup> Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View, 110.

<sup>86</sup> ภรณ์ กิริติบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์การ (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 193.

<sup>87</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations (New York : John Wiley & Sons, 1966), 114 – 115.

<sup>88</sup> ภรณ์ กิริติบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์การ (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 193.

เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมาย<sup>89</sup> ส่วนปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล 2) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน 3) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร และ 4) ประสบการณ์จากการทำงานที่มากับองค์กร<sup>90</sup> ต่อมา สเตียร์ (Steers) และบุชชาน (Buchan) พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มี 3 ประการ คือ 1) ด้านลักษณะส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งรวมถึงอายุ การทำงานในองค์กร และความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน โอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรในอดีตและความรู้สึกของบุคคลอื่นที่มีต่อองค์กร<sup>91</sup> นอกจากนี้ กราซฮาร์ด และคณะ (Krackhardt) ยังได้ทำการศึกษาแบบต่อเนื่องในระยะยาวเมื่อปี 1981 ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารตั้งแต่วันแรกเข้า จนถึงสิ้นสุดเดือนที่ 15 ของการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ออกจากงานในช่วง 15 เดือนนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่ยังอยู่ทำงานกับองค์กร เมื่อสิ้นสุดเดือนที่ 15 นับแต่วันแรกเข้ามาทำงาน และความแตกต่างที่วานี้ก็เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากในช่วงประมาณ 12 เดือน ก่อนที่พนักงานจะออกจากงานพนักงานที่อยู่กับองค์กรจนถึงเดือนที่ 15 จะรักษาระดับความผูกพันต่อองค์กรไว้ในระดับที่สม่ำเสมอ ในขณะที่พวกที่ออกไปในช่วงเวลาดังกล่าวจะมีความผูกพันน้อยลงไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะเมื่อใกล้เวลาที่จะลาออก (ประมาณ 1 – 2 เดือน) ความผูกพันจะลดต่ำลงมาก ผลจากการวิจัยนี้ สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกลดต่ำลงไปก็เป็นสัญญาณเตือนอย่างหนึ่งให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานผู้นั้นมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากงานไปในระยะอันใกล้ ถ้าเขาไม่คิดการะ ผูกพันอื่น ๆ กับองค์กร<sup>92</sup>

<sup>89</sup> L.W. Porter and Richard M. Steers, "Organization, Work and Personal Factor in Employee turnover and Abiuntecism," *Psychological Bullet* 80 (1973) : 151 – 176.

<sup>90</sup> อนันต์ชัย คงจันทร์, "ความผูกพันต่อองค์กร," *ธุรกิจปริทัศน์* 9, 8 (กันยายน 2529) : 36.

<sup>91</sup> ภรณ์ กิริ์ติบุตร, *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร* (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 95 – 96.

<sup>92</sup> Krackhardt D. Mckenna, Porter L. W., and Richard M. Steers, "Supervisory Behavior and Employee Turnover : A field Experiment," *Academy of Management Journal* 24 (1981) : 249 – 259.



3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาท (job performance) องค์กรจะต้องมีความสามารถในการทำให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือได้ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจแต่จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี ซึ่งสตีร์ส(Steers)พบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในองค์กร มี 3 ประการ คือ 1) การจูงใจเป็นเสมือนแรงขับภายในที่จะทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ถูกต้องเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้ และสุดท้ายบุคลากรก็จะเกิดการกระทำพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ต้องการ 2) ความสามารถ (abilities) ซึ่งมีองค์ประกอบที่กำหนดสมรรถนะ คือ ความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว และความสนใจ 3) ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (role clarity and acceptance) คือ ความมากน้อยของความเข้าใจและการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายโดยเน้นว่าเมื่อองค์กรมีข้อกำหนดชัดเจนและบุคลากรยอมรับข้อกำหนดของบทบาทเหล่านั้นบุคลากรจะมีความเต็มใจทุ่มเทพลังงานเพื่อกิจกรรมและเป้าหมาย<sup>93</sup> นอกจากนี้ ยังพบว่าความชัดเจนของบทบาทและข้อกำหนดเฉพาะอย่างของงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายของงานเพิ่มขึ้นทั้งยังสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ดังนั้น ตัวแปรที่จะสร้างปัญหาในความพยายามในการทำงาน คือ ความไม่ชัดเจนต่อบทบาท (role ambiguity) และความขัดแย้งของบทบาท (role conflict)<sup>94</sup> การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (internal drive) ที่จะทำใ้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้อง และเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้ พื้นฐานของการจูงใจก็คือ การสร้างความต้องการ (needs) ขึ้นก่อน เมื่อคนเกิดความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับ (drives) หรือความอยากที่จะทำขึ้น สุดท้ายก็จะเกิดการกระทำพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ต้องการ<sup>95</sup> สมพงษ์ เกษมสิน จำแนกการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ การจูงใจแบบปฏิฐาน (positive motivation) เป็นการใช้ไม้นวม กล่าวคือ การจูงใจให้บุคคลหรือผู้ร่วมงานด้วยวิธีการให้รางวัล อีกวิธีหนึ่งเป็นการจูงใจแบบนิเสธ (negative motivation)เป็นการใช้ไม้แข็ง

<sup>93</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 124 – 126.

<sup>94</sup> Richard M. Steers, Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment (Santa Monica : University of Oregon, office of Naval Research Technical Report, 1976), 121.

<sup>95</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, 50.

เพื่อจูงใจบุคคล หรือผู้ร่วมงานโดยวิธีข่มขู่บังคับ และลงโทษ<sup>96</sup> ฮาราลิค (Haralic) ได้ศึกษาวิจัยครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 52 โรงเรียน พบว่า การที่ครูใหญ่ใช้วิธีจูงใจให้ครูทำงาน โดยปราศจากการใช้อำนาจบังคับ จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของครูใหญ่ที่แสดงออก<sup>97</sup> ซึ่ง ไลเกอร์ต (Likert) ยังเสนอว่าแรงจูงใจที่จะใช้ได้ผลในการบริหารงานขององค์กรก็ต่อเมื่อทำให้แต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนในความสำคัญของตน ทำให้เกิดความมั่นใจใน ศักยภาพของตนเอง และเชื่อว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่<sup>98</sup> ไรซ์ (Reitz) ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า รูปแบบแรงจูงใจของบุคคลยังขึ้นอยู่กับธรรมชาติของการรับรู้ และการเสริมสร้าง<sup>99</sup> สำหรับวิธีการสร้างแรงจูงใจ ฟุลเมอร์ และ แฟรงกลิน (Fulmer and Franklin) สรุปได้ 5 วิธี คือ 1) วิธีแบบเก่าคือใช้ตัวเงินให้ความสำคัญวัดค่ามากกว่าความเป็นมนุษย์ 2) วิธีการสนองความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎี มาสโลว์ (Maslow) 3) วิธีมนุษย์สัมพันธ์มุ่งเน้นสิ่งจูงใจมากกว่าบุคคล 4) วิธีการบำรุงขวัญ และสร้างแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) 5) วิธีการให้คาดหวังในสิ่งที่ชอบ<sup>100</sup> เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว (trait) และความสนใจทั้ง 3 ปัจจัย นี้ สามารถกำหนดสมรรถนะ (capacity) ได้ หากขาดปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งในองค์การก็ยากที่จะคาดหวังได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะอยู่ในระดับสูงไปได้<sup>101</sup> ความสำคัญอีกส่วนหนึ่งขององค์การ ก็คือ ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (role clarity and acceptance) เป็นปัจจัยที่มีความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานคือความมากน้อยของความเข้าใจและการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ได้รับ

<sup>96</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 307 – 308.

<sup>97</sup> Joy G. Haralic, “Teacher Acceptant of Administration Action,” Educational Administrative Abstracts 4 (1969) : 52.

<sup>98</sup> Rensis Likert, New Pattern of Management (Englewood Cliffs, New Jersey : McGraw-Hill, 1969), 75.

<sup>99</sup> Reitz A. Joseph, Behavior in Organization (Homewood, Veinois :Richaed D-Krwin, Inc., 1977), 76.

<sup>100</sup> Robert M. Fulmer and Stephen G. Franklin, Principle of Professional Management, 2nd ed. (New York : McMillan Publishing, 1982), 279 – 285.

<sup>101</sup> ภรณ์ กীরดีบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์การ (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 98.

มอบหมาย ซึ่ง สเตียร์ (Steers) เชื่อว่าความชัดเจนของบทบาท และข้อกำหนดเฉพาะอย่างของงาน มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายของงานเพิ่มขึ้น ทั้งยังสัมพันธ์กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มงาน ตามแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่าตัวแปรที่จะสร้างปัญหา หรือเป็นเครื่องบั่นทอนความพยายามในการทำงานก็คือ ความไม่ชัดเจนของบทบาท (role ambiguity) และความขัดแย้งของบทบาท (role conflict) นั่นเอง<sup>102</sup>

#### 4. นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน (managerial policies and practices)

ประกอบ คุณารักษ์ และ คณะ กล่าวว่า การวางแผนองค์การใดก็ตาม สิ่งแรกที่จะต้องพิจารณา คือ การกำหนดนโยบาย เพราะนโยบายเป็นเสมือนรากฐานของแผนงานทั้งหมด<sup>103</sup> ส่วนในเรื่องระเบียบการปฏิบัติงานจะเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะกว่านโยบาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เป็นแนวทางของการกระทำไม่ใช่สำหรับการคิด ดังนั้น ระเบียบวิธีปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากที่ทำให้คำแนะนำเป็นขั้นตอนว่าจะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร<sup>104</sup> และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประจำภาคกับตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก 4 โรงเรียน ในเขตภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระบบบริหารการศึกษา ครูใหญ่เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประจำภาค<sup>105</sup> จึงน่าจะเชื่อได้ว่าสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาที่มีลักษณะอย่างนี้ทุกวันนี้ เกิดจากความสามารถในการบริหารสิ่งสำคัญในการบริหาร สิ่งหนึ่งจำเป็นต้องมีกำหนดนโยบายให้ชัดเจน เตรียมแผนงาน โครงการบริหารงานตามจุดประสงค์ ควบคุม กำกับ ติดตาม ปรับปรุง พัฒนางาน โดยสมาชิกของกลุ่มภายใต้การนำของผู้บริหาร นโยบายจึงเป็นเครื่องสำคัญที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะต้องเข้าใจ ซึ่งเรื่องนี้ สเตียร์ (Steers) ได้เสนอว่าการจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลได้นั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal setting) 2) การจัดหาและใช้ทรัพยากร (resource acquisition and utilization) 3) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (leadership and decision

<sup>102</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>103</sup> ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ, รายงานการวิจัยการวิเคราะห์นโยบาย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2525), 1.

<sup>104</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงธน, 2525), 108 – 109.

<sup>105</sup> สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, รายงานการวิจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประจำภาค (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526), 1 – 6 , 70 - 74.

making) 4) การติดต่อสื่อสาร (communication) และ 5) การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง (Organizational adaptation and innovation)<sup>106</sup> มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal setting) องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดลักษณะของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้จำเพาะเจาะจง และชัดเจน<sup>107</sup> ซึ่งในโรงเรียนการจะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องตอบคำถามต่างๆ ต่อไปนี้ คือ 1) สามารถบอกถึงผลที่คาดหวังได้ทั้งหมดหรือไม่ 2) สามารถบอกถึงพฤติกรรมการเรียนรู้อันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมได้หรือไม่ 3) ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน 4) กระบวนการติดต่อสื่อสาร 5) สามารถบอกทิศทางที่แน่นอนแก่ผู้วางแผนในสาขาวิชา และการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรได้หรือไม่ 4) สามารถวัดความสัมฤทธิ์ผลได้หรือไม่<sup>108</sup> นั่นคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ควรคำนึงว่าสามารถให้ความร่วมมือในระดับใด และอย่างไร โดยเริ่มตั้งแต่ความเห็นชอบกลุ่มที่เป็นผู้วางนโยบายประการที่สอง ตั้งเป้าหมายโดยทั่วไป สังคมเป็นผู้บอกทิศทางในการตั้งเป้าหมาย ประการที่สาม การตั้งเป้าหมายของสาขาวิชาในกระบวนการตั้งเป้าหมาย (goal statement) ควรเริ่มด้วยการเลือกเป้าหมายกว้าง ๆ เช่น ทำให้ผู้ปกครอง และนักเรียนมีสิทธิชักจูงใจโรงเรียนในเรื่องการสอนอะไรในโรงเรียน เป้าหมายที่ดีควรมาจากความต้องการร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรมีความเหมาะสมชัดเจน เป็นไปได้ อย่างมีเหตุผล ไม่มาก หรือยากจนเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนมุ่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับสมาชิกขององค์กร และการบริหารองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การหาหนทางทำให้เป้าหมายของบุคคล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือ ให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด นอกจากนี้ ในทัศนะของมายส์ (Matthew B. Miles) ได้กล่าวไว้ เพิ่มเติมอีกว่า การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะต้องชัดเจน มีเหตุผลเหมาะสมกับสถานการณ์ และทรัพยากรที่มีอยู่ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กรด้วย

4.2 การจัดหา และใช้ทรัพยากร (resource acquisition and utilization) การจัดหาทรัพยากร และการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังจากที่มีการตัดสินใจแน่นอนแล้วว่าเป้าหมายและทิศทางการทำงานขององค์กรเป็นในแนวทางใดแล้ว สเตียร์ (Steers) เห็นว่าควรคำนึงถึงประเด็น

<sup>106</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 136.

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> สุรพันธ์ ยนต์ทอง, การบริหารโรงเรียน : เทคนิค (กรุงเทพฯ : สุทธิสารการพิมพ์, 2526), 45-46.

สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประสานระบบและประสานงาน บทบาทที่สำคัญ คือ การบำรุงรักษา และประสานแบบย่อยต่าง ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละระบบย่อย จะต้องได้รับการจัดสรรทรัพยากรพอเพียงที่จะรักษาสภาพไว้ได้ 2) บทบาทของนโยบายจะให้ แนวทางสำหรับการตัดสินใจในงานประจำของบุคลากรอาจช่วยให้การประสานงานระหว่าง หน่วยงานดีขึ้น และช่วยลดโอกาสที่จะกระทำผิดซ้ำสอง 3) ระบบควบคุมองค์การ จะต้องมีการ มุ่งจร ของการป้อนข้อมูลย้อนกลับและวงจรของการควบคุมแฝงอยู่ในระบบด้วย<sup>109</sup> ซึ่ง แคทซ์ และคานท์ (Katz and Kahn) กล่าวว่า การประสาน และระบบการประสานงานประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ย่อยด้วยกัน คือ ระบบผลิต ระบบสนับสนุน ระบบรักษาสภาพ ระบบปรับตัว และระบบบริหาร ดังนั้น บทบาทสำคัญในการบริหาร เพื่อประสิทธิผลขององค์การจะต้องบำรุงรักษา และประสาน ระบบย่อยต่าง ๆ เหล่านี้ ให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดย แต่ละระบบจะต้องได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะรักษาสภาพไว้ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในบางโอกาสนโยบายก็อาจจะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ด้วยการนำไปสู่พฤติกรรมที่ บั่นทอนการทำงาน เช่น ขันตอนการทำงานมากเกินไป หรืออุปสรรคต่อการ ริเริ่มสิ่งใหม่ และการปรับตัวขององค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ผู้บริหารจำต้องระมัดระวัง การใช้นโยบายให้มีความเหมาะสมเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายมิใช่เป็นเครื่องควบคุมที่เป็นอุปสรรค ต่อประสิทธิผล<sup>110</sup> ดังนั้น ในการควบคุมการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเครื่องมือช่วยในการ ควบคุมบริหารงาน และจะต้องพยายามแสวงหาเทคนิค และดูแลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ก็ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การในที่สุด

4.3 ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน (creating a performance environment) ในการบริหารงานจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติของบุคลากรให้มากที่สุด โดยตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติของบุคลากรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม การ ใช้ทรัพยากรด้านบุคลากรถึงความเป็นไปอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้ ต้อง ขึ้นอยู่กับ 1) ระบบการเลือกสรรและบรรจุบุคคล 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การจัดระบบ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล

<sup>109</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 140 – 142.

<sup>110</sup> Ibid., 140.

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication processes) คาร์เตอร์ และฮาร์วูด (Carter and Harwood) ได้ให้คำนิยามการติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสาร และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง<sup>111</sup> ซึ่งองค์การทุกองค์การจะประกอบด้วยคนจำนวนมาก ที่มีระดับและตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป มีการพบปะสังสรรค์ ติดต่อสื่อสารกัน และกันเป็นประจำ กระบวนการติดต่อสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในแนวทางและเป้าหมายเดียวกัน มินเตอร์ (Minter) ได้สรุปองค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ 5 ประการ คือ 1) การส่งข่าวสาร (transmission) 2) ผู้ส่งข่าวสารหรือผู้ติดต่อสื่อสาร (communicator) ข่าวสาร (message) และผู้รับการติดต่อ (receiver) 3) การติดต่อซึ่งกันและกัน (interaction) และ 4) กระบวนการทางสังคม (social process) 5) กระบวนการสัญลักษณ์ (symbolic process) และบุคคลอย่างน้อย 2 คนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนี้<sup>112</sup> เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร จะเห็นได้ว่า องค์การทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดใด ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสาร และไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในกระบวนการบริหารล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเสมอ การติดต่อสื่อสารแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนด และ 2) การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) เป็นการติดต่อกันด้วยความคุ้นเคยเป็นการส่วนตัวอาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่มของบุคคล<sup>113</sup> และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การดังกล่าว องค์การจะต้องคำนึงถึงเทคนิคกลวิธีระบบการสื่อสารที่ดี คือ มีการกำหนดแนวทางความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการติดต่อส่งข่าวสารข้อมูลให้แน่นอนชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

<sup>111</sup> F. A. Catter and Harwood, "On Definition of Communication," The Journal of Communication (November 1953) : 74, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2534), 331.

<sup>112</sup> Robert L. Minter, "Adnotative and Conntative Study Communication," The Journal Communication 18, 1 (March 1968) : 26-36, อ้างถึงใน อวยชัย ธนา, "การติดต่อสื่อสารในองค์การ," ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7 (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534), 325.

<sup>113</sup> John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, Public Administration, 4th ed. (New York : The Ranual Press Company, 1960), 346 – 393.

แนวทางการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารแนวยืน<sup>114</sup> การติดต่อสื่อสาร หากแบ่งตามอำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา หรือลักษณะของงานตามตำแหน่ง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (downward communication) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร แบบนี้มักเป็นไปในรูปนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การซักซ้อมความเข้าใจ หรือการให้ข่าวสารเพื่อประกอบการทำงาน 2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (upward communication) เป็นลักษณะหนึ่งของการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชา มีทิศทางกลับกันคือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับขึ้นไปหาผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับ การติดต่อสื่อสาร แบบนี้ข่าวสารจะเป็นไปในรูปของการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือและการร้องทุกข์ 3) การติดต่อสื่อสารตามแนวขวาง (lateral communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ไม่ขึ้นอยู่กัสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์การเดียวกัน อาจจะเป็นบุคคลหรือองค์การในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับก็ได้ แต่มีได้อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน<sup>115</sup> ซึ่งในเรื่องนี้ สเตียร์ (Steers) เห็นว่าการติดต่อสื่อสารยังมีบทบาทในการเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นขององค์การ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน หากไม่มีเทคนิควิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็ยากที่องค์การจะบรรลุถึงความมีประสิทธิภาพได้<sup>116</sup>

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การ ถ้าองค์การมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพ กิจกรรมต่างๆ ก็จะหยุดชะงัก เกิดความคลาดเคลื่อน องค์การจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบของการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การให้ดี เริ่ม

<sup>114</sup> จ่านง บุญชู, องค์การและการบริหาร, เล่ม 2 (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526), 618.

<sup>115</sup> Felix A. Nigro, Modern Public Administration (New York : Harper & Row Publisher, 1970), 188.

<sup>116</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 151.

ตั้งแต่การทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนที่มีต่อองค์กรเข้าใจบทบาทขององค์กรที่มีต่อสังคมภายนอก โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (leadership and decision making) นักการศึกษาหลายท่านมีความเห็นว่า ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ เฮอร์เซย์ และ บลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ<sup>117</sup> ต่อมา ลิพแฮม (Lipham) ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับ ผู้บริหารว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทในการดำรงสถานภาพขององค์กร ส่วนผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและเป็นตัวการเปลี่ยนแปลง<sup>118</sup> สำหรับ แคมป์เบล และคณะ (Campbell and others) ได้สรุปผลงานการวิจัยของหลายสาขาวิชาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมข้อสรุปที่น่าสนใจ และสำคัญได้ 13 ประการ ดังนี้คือ 1) ภาวะผู้นำเป็นเครื่องกำหนดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย การรับรู้ ความเข้าใจ การประจักษ์แจ้ง ค่านิยม แรงจูงใจ และสัมพันธภาพของบุคคล และทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ 2) ผู้นำเป็น ผู้กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรขึ้น ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และส่วนรวม 3) คุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่ม จะต้องเป็นไปในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อ สื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ และการสร้างขวัญกำลังใจต่อกัน 4) ความเป็นผู้นำไม่คำนึงถึงสถานภาพในการเป็นผู้นำ และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์ 5) ความคิดของผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ผู้นำและพฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับระดับในการแสดงออกของบุคคล 6) ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์บุคคลที่เป็นผู้นำในคนกลุ่มหนึ่ง อาจไม่เป็นผู้นำในคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ 7) บุคคลที่แสดงพฤติกรรมผู้นำในหลายสถานการณ์และ

<sup>117</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1972), 68.

<sup>118</sup> Jame M. Lipham, "Leadership and Administration," Education and Administration, in Education and Administration, ed. Edgar L. Morphet and others, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974), 128.



คนอื่นยอมรับ ย่อมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด 8) การเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือสถาบันขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน ความเป็นผู้นำมีความจำเป็นในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การ การจัดโปรแกรม และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ 9) ผู้นำต้องเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญก่อนหลัง ได้ถูกต้องและมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์การ 10) การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำ ย่อมแสดงว่าผู้ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจตามมาด้วย 11) ความเป็นผู้นำจะเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาของกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม 12) ผู้นำมิใช่ผู้ตัดสินหลักเกณฑ์ของกลุ่มแต่กลุ่มจะกำหนดหลักเกณฑ์เอง 13) ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำนั้น วัดได้โดยผลผลิตขององค์การหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม<sup>119</sup> จากผลงานการวิจัยหลายฉบับของ สโตกคิล (Stogdill) พบว่า ผู้นำที่ดีประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของสมาชิกอื่นในกลุ่ม ได้แก่ สติปัญญา การศึกษา เล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และสังคม ความสามารถในการเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความอดทน รู้วิธีทำงานให้สำเร็จ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความตื่นตัว ความร่วมมือกับกลุ่ม ความมีชื่อเสียง ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการพูด<sup>120</sup> ส่วน ดิน ปรัชญพฤทธิ มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจ เพื่อชักจูง หรือจูงใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม และการจูงใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย<sup>121</sup> ส่วน สเตริย์ (Steers) พบว่า คุณภาพของภาวะผู้นำในการบริหารมีส่วนทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีประสิทธิผลและองค์การไม่มีประสิทธิผล ด้วยเหตุที่ไม่มีองค์การใดที่มีการจัดรูปแบบขององค์การที่สมบูรณ์ที่สุด และโดยส่วนรวมภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีหลายมิติ คือ เป็นกิจกรรมที่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของงาน และกิจกรรมทางสังคมอารมณ์ ซึ่งมุ่งรักษาความมั่นคงของกลุ่มทำงาน และเพิ่มการสนองตอบความต้องการของสมาชิกในกลุ่มให้สูงขึ้น กล่าวคือ เป้าหมายขององค์การ และบุคคลจะต้อง

<sup>119</sup> Ronald F. Campbell, J. E. Corbally, and J. A. Ramsayer, Introduction to Education Administration (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1967), 176 – 178.

<sup>120</sup> Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 62 – 63.

<sup>121</sup> ดิน ปรัชญพฤทธิ, “แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 8-15 (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534), 618.

ได้รับการสนองตอบเป็นส่วนใหญ่<sup>122</sup> สำหรับประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อัจฉินสมาจาร กล่าวว่า การตัดสินใจ จึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคลและกลุ่มบุคคล 2) องค์ประกอบ เกี่ยวกับองค์การ 3) องค์ประกอบด้าน สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ<sup>123</sup>

4.6 การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง (Organizational adaptation and innovation) การบริหารงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลขององค์การ เป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารมีหน้าที่และ บทบาทสำคัญที่จะต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและริเริ่ม สิ่งใหม่กับความต้องการที่จะปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง<sup>124</sup> เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน สังคมเป็นไปอย่างรวดเร็วสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัว และริเริ่ม กระทำสิ่งใหม่ เพื่อให้การบริหารบรรลุตามเป้าหมาย และบังเกิดผล การศึกษาเรื่องธรรมชาติของ ประสิทธิภาพขององค์การ พบว่าให้ความสำคัญกับการที่องค์การอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัว และ สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัญหาสำหรับผู้บริหารองค์การ ก็คือ จะออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง และวิธีการนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไปใช้ อย่างไรจึงจะเกิดผลดีที่สุดในการเลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพผลที่ได้รับในทุก ๆ ด้านย่อมมากกว่าต้นทุน การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารองค์การขาดความสามารถในการวินิจฉัย ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ไม่สามารถเลือกกระบวนการ วิธีการ เทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับ ปัญหา และบริบทขององค์การ แนวทางแก้ไข คือ การเพิ่มความสามารถของผู้บริหารองค์การใน การวินิจฉัยปัญหา และการเลือกใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง ซึ่งกระทำได้โดยการเพิ่ม คุณภาพของผู้บริหารองค์การ และความตั้งใจ ความเปิดเผยในการตรวจวินิจฉัยปัญหาในทุกมิติของ ปัญหาไม่ด่วนสรุป โดยอาศัยเพียงความคิดเห็น<sup>125</sup> สเตียร์ (Steers) ได้สรุปผลการศึกษาระบบชาติ

<sup>122</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 151.

<sup>123</sup> ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อัจฉินสมาจาร, การบริหารการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : พิกษ์อักษร, 2527), 48.

<sup>124</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>125</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral Views (Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company Inc., 1977), 164 – 165.

ของประสิทธิผลองค์การว่ามีข้อสรุปที่สามารถใช้ได้ทั่วไป 2 ประการ คือ 1) สามารถเข้าใจ ประสิทธิภาพองค์การได้ดีที่สุด เมื่อพิจารณาในลักษณะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องแทนที่จะเป็นการพิจารณาผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น 2) ประสิทธิภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทและลักษณะของแต่ละองค์การ ด้านเป้าหมาย โครงสร้าง เทคโนโลยี บุคคล สภาพแวดล้อม ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การทั้งสิ้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ

### การบริหารงานโรงเรียน

การบริหารงานของโรงเรียนมีขอบข่ายครอบคลุมงานหลายด้านด้วยกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนไว้รวม 6 งาน คือ <sup>126</sup>

1. งานวิชาการ เป็นงานหลักของโรงเรียน มีขอบข่ายของงานกว้างขวางสัมพันธ์กันทั้ง 6 งานของโรงเรียน แต่ที่สำคัญคือ งานด้านหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การวัดผล การพัฒนาหลักสูตร การจัดชั้นเรียน การบริการวิชาการแก่ชุมชน
2. งานบุคลากร เป็นงานเกี่ยวกับการจัดหาครูตามเกณฑ์มาตรฐาน อัตรากำลัง จัดครูเข้าทำงานตรงตามวุฒิและความถนัดความสามารถ บำรุงรักษา และพัฒนาครูให้ทำงานมีประสิทธิภาพ ให้ขวัญกำลังใจ จัดสวัสดิการให้แก่ครู
3. งานกิจการนักเรียน ขอบข่ายของงานเป็นงานบริการสวัสดิการให้แก่นักเรียน การจัดกิจกรรมชุมชน ชมรม ทั้งเสริมการเรียนและประสบการณ์ในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม
4. งานธุรการและการเงิน เป็นงานเกี่ยวกับการรวบรวมและจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับธุรการ การลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสาร และหนังสือราชการ ได้ตอบหนังสือราชการ เก็บรักษา จัดบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ ทำสถิติ ทะเบียนประวัติครูหลักฐานการปฏิบัติราชการ ทำหลักฐานการเงินและบัญชี เก็บรักษาเอกสารการเงิน การใช้จ่ายเงิน จัดซื้อจัดจ้าง ทำบัญชีวัสดุ ทะเบียนครุภัณฑ์ ซ่อมบำรุงรักษาพัสดุ และตรวจสอบจำหน่าย เป็นต้น

<sup>126</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2538), 25.

5. งานอาคารสถานที่และบริเวณ มีอาคารเรียน อาคารประกอบพอเพียงกับโปรแกรมการเรียนและใช้สอยได้ สะอาดเป็นระเบียบปลอดภัย มีการบำรุงรักษาอยู่ในสภาพดี สวยงาม ร่มรื่น มีบรรยากาศการเรียนรู้ และร่มรื่นคล้ายคลึงได้ การติดต่อระหว่างอาคารสะดวก

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เผยแพร่และสร้างเกียรติประวัติของโรงเรียนทุกๆ ด้าน ทั้งด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม การกีฬาและกิจกรรมอื่นๆ ให้ข่าวสารแก่ชุมชน ให้บริการส่งเสริมชุมชนด้านสุขภาพ อนามัย อาชีพ นันทนาการ อาคารสถานที่และวัสดุภัณฑ์ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาท้องถิ่น และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนเพื่อนำมาสนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารโรงเรียนจัดตั้งองค์การเพื่อสนับสนุนโรงเรียน เช่น สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง และครู เป็นต้น

ทั้งนี้ มีงานวิชาการเป็นงานหลัก และงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุน ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียนไว้รวม 6 งาน<sup>127</sup> เช่นกัน สำหรับกรมสามัญศึกษา จะมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแล ส่งเสริม ประสานงานในการวางแผนงาน การดำเนินงาน และการประเมินผลด้านต่างๆ งานโรงเรียนมีมาก จึงแบ่งให้ผู้ช่วย 4 ตำแหน่งรับผิดชอบงานด้านต่างๆ คือ<sup>128</sup>

1. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการช่วยวางแผนและเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการ ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอน ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน จัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และวัสดุฝึกให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ประมาณการค่าวัสดุฝึก ค่าทดสอบทุกรายวิชาตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บจากนักเรียน นิเทศการสอน และประสานงานกับหัวหน้าวิชาการด้านการสอน การวัดผล การประเมินผล รวบรวมการสอนทุกวิชา ตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผล ส่งผลการเรียนให้ครูฝ่ายทะเบียนจัดโปรแกรมการเรียน ประเมินผลงานทางวิชาการ จัดปฐมนิเทศแก่ครูที่เข้าใหม่ ให้บริการแก่สังคมทางด้านวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

<sup>127</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, อ้างถึงใน สุกัลยรักษ์ เศษชะพานิช, “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 61.

<sup>128</sup> กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2532 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2532), 40.

2. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการทำหน้าที่ หัวหน้าฝ่ายธุรการของโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ ประสานงานด้านธุรการกับหัวหน้างานต่างๆ และครูผู้สอน ควบคุม การปฏิบัติงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษา และการทำลายเอกสาร จัดทำงบประมาณ การเบิกจ่าย ควบคุมการทำบัญชีและทำทะเบียนเกี่ยวกับงานทุกประเภท ควบคุมการปฏิบัติงาน การเบิกพัสดุและครุภัณฑ์ วางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารด้านธุรการ ของโรงเรียน ควบคุมงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร วินิจฉัยและสั่งการตามอำนาจที่ได้รับ มอบหมาย

3. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายปกครอง มีหน้าที่และรับ ผิดชอบงาน เกี่ยวกับ การอบรมศีลธรรม จรรยาบรรณ ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม ปกครองดูแลให้ความอบอุ่น และความปลอดภัยแก่นักเรียนขณะอยู่ในโรงเรียน ให้คำแนะนำด้าน ความปลอดภัยของนักเรียนและครูให้สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและระเบียบประเพณีที่ตนสังกัด อยู่ วางแผนควบคุม และแก้ปัญหาการมาโรงเรียนของนักเรียน และการมาทำงานของครู วิเคราะห์ และวินิจฉัยปัญหาของนักเรียนที่มีปัญหาหายบุคคล เพื่อประสานงานกับฝ่ายแนะแนวให้กับนักเรียน ประสบความสำเร็จตามเอกัตภาพ วางแผนติดตามผลนักเรียนที่จบ การศึกษาไปแล้ว วางแผน และ จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลสถิติเกี่ยวกับการปกครองให้เป็นปัจจุบัน เพื่อป้องกันแก้ปัญหาและนำ ไปใช้ในการแนะแนว ประสานงานกับผู้ปกครองและร่วมกันแก้ปัญหา นักเรียน และปฏิบัติหน้าที่ อื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริการ มีหน้าที่และรับผิดชอบ งานเกี่ยวกับ วางแผน ควบคุม และแก้ปัญหาการจัดบริการแนะแนวการศึกษาในโรงเรียน การจัด โปรแกรมการเรียนร่วมกับฝ่ายวิชาการ วางแผนและดำเนินการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชนดูแลและจัดบริการการพยาบาลและอนามัย โรงเรียนดูแลนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือ เพื่อให้การศึกษาเล่าเรียนได้ประสบผลสำเร็จ จัดการหาทางช่วยเหลือนักเรียนด้านทุนการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาเพื่ออาชีพ ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน จัดทำสถิติ ข้อมูล และทำการวิจัย เพื่อปรับปรุงให้งานบริการเป็นไปตามเป้าหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับ งานบริการ

### การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างแรงจูงใจ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชนและ ผู้ปกครองนักเรียน

งานคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทานเกิดขึ้นจากน้ำพระทัยอันเปี่ยมด้วยพระเมตตาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบันที่ทรงมีกระแสพระราชดำริสเกสรรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ล.ปิ่น มาลากุล) เมื่อปีการศึกษา 2506 เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินทรงเปิดงานแสดงศิลปหัตถกรรมนักเรียน ประจำปีการศึกษา 2506 และพระราชทานรางวัลแก่โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ซึ่งจัดการศึกษาดีเด่นใจความของพระราชปรารภมีว่า “หากโรงเรียนใดจัดการเรียนการสอนดีทำให้นักเรียนประพฤติดีและมีความรู้ดีก็เห็นสมควรให้รางวัลแก่นักเรียนและโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นและทรงยินดีจะพระราชทานรางวัลดังกล่าวด้วย” กระทรวงศึกษาธิการ โดยกรมวิชาการได้รับพระราชปรารภมาพิจารณาดำเนินการด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น และถือเป็นภารกิจสำคัญที่ปฏิบัติสืบต่อมาช้านาน เพราะนอกจากจะเป็นโอกาสอันดีในการทำกิจกรรมที่สนองพระราชปรารภของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวแล้วรางวัลพระราชทานยังเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติให้ดียิ่งขึ้น จึงเป็นที่ตระหนักว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทรงเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาของชาติพระราชทานขวัญกำลังใจแก่นักเรียนนักศึกษาที่มีความประพฤติดีมีผลการเรียนดีตลอดถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นด้วยการพระราชทานรางวัลซึ่งในระยะแรกพระราชทานด้วยพระองค์เองจวบจนบัดนี้เป็นเวลากว่า 30 ปี กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการ และพัฒนางานมาโดยตลอด ในปัจจุบันนักเรียน นักศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานไปแล้วกว่า 2,000 คน มีสถานศึกษาที่เป็นผู้นำทางวิชาการประมาณ 1,200 กว่าแห่ง<sup>129</sup>

การคัดเลือกนักเรียนนักศึกษาและสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานนั้น เดิมกระทรวงศึกษาธิการ คัดเลือกนักเรียนจากกลุ่มนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ.5) ที่สอบไล่ได้ 1 - 50 ของประเทศ และให้รางวัลแก่โรงเรียน โรงเรียนแรกจะได้รับพระราชทานโล่ชมเชยเป็นรางวัลพระราชทาน ต่อมาได้เพิ่มประเภทรางวัลและจำนวนรางวัลมากขึ้น ปัจจุบันมีรางวัลพระราชทานสำหรับสถานศึกษา 4 ระดับคือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอุดมศึกษา และระดับการศึกษาวิชาชีพ จำแนกรางวัลตามระดับและขนาดของสถานศึกษา การคัดเลือกใช้วิธีประเมินตามแบบประเมินที่กรมวิชาการกำหนดขึ้น โดยการสังเกต สัมภาษณ์ และพิจารณาจากหลักฐาน และร่องรอยที่ปรากฏ มีรายการประเมินและเกณฑ์ที่ชัดเจน

<sup>129</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.,ป.ป.ป.), 1-2.

### คุณสมบัติของสถานศึกษาที่เข้าข่ายสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

คุณสมบัติของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีสิทธิเข้ารับการประเมิน และคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ทั้งของรัฐและของเอกชนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นในด้านต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ผลสัมฤทธิ์นักเรียน

ด้านที่ 2 งานวิชาการ

ด้านที่ 3 งานธุรการ ปกครอง และ บริการ

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

ด้านที่ 5 ความพร้อมด้านปัจจัยการจัดการศึกษา

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

ทั้งนี้สถานศึกษาดังกล่าวต้องไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทานหรือเคยได้รับรางวัลพระราชทาน ไม่น้อยกว่า 3 ปี และ ให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ จึงจะมีสิทธิส่งเข้ารับการประเมิน ยกเว้นสถานศึกษานั้นจะเปลี่ยนขนาด<sup>130</sup>

### สิ่งที่จะประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัศึกษานั้น สถานศึกษาจะถูกประเมินด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต รวม 6 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

**ด้านที่ 1** ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถด้านวิชาการ 2) ความสามารถด้านการจัดการ 3) สุขภาพ พลานามัย 4) การพัฒนาจิตใจ

**ด้านที่ 2** งานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร 2) การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่ 3) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา 4) การจัดสื่อการเรียนการสอน 5) การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 6) การจัดการเรียนการสอน 7) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 8) การดำเนินการด้านการวัดผลและการประเมินผล และ 9) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

**ด้านที่ 3** งานธุรการ ปกครอง และบริการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนระบบงานของงานสารบรรณ การเงินการบัญชี และวัสดุ 2) การบริหารงานสารบรรณ การเงินการบัญชีและพัสดุ

<sup>130</sup> เรื่องเดียวกัน, 2.

ให้เป็นไปตามระเบียบวิธีที่เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนงานการปกครอง 4) ผลการดำเนินงานปกครอง 5) การวางแผนการจัดการบริการ และสวัสดิการ 6) การให้บริการด้านสวัสดิการ

**ด้านที่ 4** ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ประกอบด้วย 1) การพัฒนา ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชน 2) สถานศึกษาให้ความรู้และบริการแก่ชุมชน 4) สถานศึกษา ได้รับความรู้และบริการจากชุมชน 4) เจตคติที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

**ด้านที่ 5** ความพร้อมด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) นักเรียน 2) บุคลากร ในสถานศึกษา 3) อาคารสถานที่ 4) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม 5) แหล่งข้อมูลทางวิชาการ

**ด้านที่ 6** ความดีเด่นของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) แผนงาน/โครงการ สอดคล้องกับ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และส่งเสริมการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เฉพาะ หรือกิจกรรมดีเด่น 2) การดำเนินงานตามแผน/โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์เฉพาะ หรือ กิจกรรมดีเด่น 3) ผลงานเกิดจากการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมดีเด่น

งานคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน เป็นงานที่มีเกียรติ เป็นสิริมงคล สมควรที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ คณะกรรมการต้องพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ บริสุทธิ์ ยุติธรรม ใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา ตัดสินอย่างถูกต้อง มีใจเป็นกลาง ไม่น้อมเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้บุคคลหรือสถานศึกษาที่ สมควรได้รับรางวัลพระราชทานอย่างแท้จริง สำหรับนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาที่ผ่านการ ตัดสินจะต้องมีสิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความยอดเยี่ยมได้อย่างชัดเจนทุกคนต้องตระหนักเสมอว่า รางวัลพระราชทานเป็นสิ่งที่ทรงคุณค่าและเป็นเกียรติประวัติต่อผู้รับอย่างสูงสุด และเผยแพร่ไปยัง สาธารณชนทั่วไป สมควรที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรักษาคุณความดีนั้นไว้ตลอดไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ และสถานศึกษา ทั้ง ต่างประเทศ และในประเทศไทย มีผู้ศึกษาและวิจัยในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ใน ปี ค.ศ. 1966 แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลที่มีต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ พบว่า การให้รางวัลที่เหมาะสม บุคลากรปฏิบัติงานตามบทบาทความ รับผิดชอบของตน และการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและการริเริ่มสร้างสรรค์



อิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ<sup>131</sup> ต่อมาปี ค.ศ. 1974 จาคอบและจิมสัน (Jacob and Jillson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล (ineffective performance) โดยการออกแบบสอบถามนักบริหาร 6,000 คน เกี่ยวกับสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล นักบริหารอย่างน้อยร้อยละ 30 ระบุสาเหตุเกิดจาก 1) ขาดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงานที่ชัดเจน 2) วิธีการและระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ 3) การฝึกอบรม หรือ โครงการพัฒนาทักษะไม่เพียงพอ หรือไม่มีประสิทธิผล 4) ภาวะผู้นำในการบริหารไม่เพียงพอ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ และระหว่างองค์การไม่ดี 6) ขวัญของบุคลากรไม่ดี นอกจากนี้ ผู้บริหารร้อยละ 90 เชื่อว่าผลการปฏิบัติงานอาจปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ด้วยการใช้ทักษะและความรู้ที่เหมาะสม<sup>132</sup> สำหรับ เรด และคณะ (Reid and others) ได้ศึกษา องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบในด้านการบริหาร องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมองค์ประกอบด้านครู องค์ประกอบด้านผู้บริหาร และองค์ประกอบ ด้านโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน<sup>133</sup> ส่วน แมน และลอว์เรนซ์ (Mann and Lawrence) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าองค์ประกอบในด้าน คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร และบรรยากาศโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน<sup>134</sup>

### งานวิจัยในประเทศ

ในปี พ.ศ. 2531 กมล ปิยภรณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผล การจัดการศึกษาของโรงเรียนและศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลทางการบริหารโรงเรียน และมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 4 ด้าน คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคล นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งใน

<sup>131</sup> Daniel Katz and Robert Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 114-115.

<sup>132</sup> Herman S. Jacobs and Katherine Jillson, Executive Productivity (Cambridge : Harvard University Press, 1968), 25.

<sup>133</sup> Ken Reid, David Hopkins, and Peter Holly, Towards the Effective School (Oxford : Basic Blackwell Ltd., 1988), 24-29.

<sup>134</sup> Dale Mann, "Effective Schools as a Dropout Prevention Strategies," NASSP Bulletin 73 (September 1989) : 77-83.

ด้านผลสัมฤทธิ์รวม ผลสัมฤทธิ์ด้านคุณธรรมหรือผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ 2) การปฏิบัติงาน หรือการใช้ลักษณะการบริหารงานในด้านต่างๆ นั้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการกำหนดนโยบาย การบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งปฏิบัติได้ค่อนข้างสูง 3) ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นั้น พบว่า กลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ลักษณะของบุคคล ลักษณะขององค์กร และลักษณะของสภาพแวดล้อม กลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะโครงสร้างขององค์กร กลุ่มปัจจัยย่อยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน<sup>135</sup> และนงเยาว์ ภูแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาบทบาทตัวกำหนดประสิทธิผลกับผลการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านและไม่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรเตรียมศึกษาธิการอำเภอ พบว่า 1) ผลการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านการอบรมและไม่ผ่านการอบรมทั้ง 3 ด้านได้แก่ งานบริหารรวมทุกด้าน งานบริหารทั่วไป งานแผนงานวิชาการ และติดตามประเมินผล โดยเฉพาะสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีผลการปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์ นั้น กลุ่มสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอผู้ผ่านการอบรม มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอผู้ไม่ผ่านการอบรมทุกด้าน 2) บทบาทของตัวกำหนดประสิทธิผลที่พบนั้น สำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตาม พบว่า ตัวกำหนดประสิทธิผลในกลุ่มสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอผู้ผ่านการอบรม กล่าวคือ เมื่อพิจารณาโดยใช้ตัวกำหนดประสิทธิผลทุกตัว พบว่า ความชำนาญเฉพาะอย่างเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานด้านงานบริหารรวมทุกด้านงานด้านกิจกรรมการศึกษา การจัดหาและการใช้ทรัพยากรเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านบริหารงานทั่วไป ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอผู้ผ่านการอบรม<sup>136</sup> ในปีต่อมา ราย จันทรศักดิ์ ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยการ

<sup>135</sup> กมล ปิยภักดิ์, “การวิเคราะห์ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531), ง-จ.

<sup>136</sup> นงเยาว์ ภูแก้ว, “การศึกษาบทบาทตัวกำหนดประสิทธิผลกับผลการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านและไม่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรเตรียมศึกษาธิการอำเภอ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531), ข-ง.

บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านลักษณะองค์การ โดยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการ ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบุคลากร ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานธุรการและการเงิน ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอาคารสถานที่และปัจจัยด้านลักษณะองค์การ ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน<sup>1376</sup> และในปีเดียวกัน อมรทิพย์ เจริญผล ได้ศึกษาการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงมีบทบาทความเป็นศูนย์กลาง ความเป็นผู้มองการณ์ไกล ครองใจคน การเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ การมีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานในเชิงรุก มีหน้าที่ในการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อจุดประสงค์ขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารภายใน และกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการทำงาน และเป็นผู้คอยติดตามผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านวิธีการใช้การเปลี่ยนแปลงแบบอัลฟา มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังนี้ คือ ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างปมวินิจฉัย ปัญหาขององค์การ วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์ กลวิธีปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงประเมินผล และติดตามผลใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุการศึกษาใหม่ และแบบใช้อำนาจบังคับ ใช้กลวิธีการเข้ามีส่วนร่วม การใช้ความกดดัน การเปลี่ยนค่านิยม การศึกษาและอบรม และการสร้างความต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้การศึกษา และการติดต่อสื่อสาร ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงเฉพาะที่จำเป็น การให้คำปรึกษาสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบเบต้า แบบเกมมา บทบาทของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการสื่อสาร ทำให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยการรักษาประเพณีที่เป็นประโยชน์สร้างหลักประกันว่าไม่เกิดความสูญเสีย การให้รางวัลตอบแทน และการหาแนวร่วม ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมตาม

<sup>137</sup> ราช จันทร์กถัด, “ปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535), บทคัดย่อ.

สถานการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ต้องมีทักษะทางด้านมโนทัศน์ (conceptual Skill) และด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นใช้หลักเมตตาธรรม เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ 1) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่างๆ มีผลกระทบต่อนโยบายการจัดการศึกษาโดยตรง ทำให้การบริหารงานภายในโรงเรียนรัฐเปลี่ยนแปลงในส่วนตัวส่วนหนึ่งจะกระทบต่อระบบที่อยู่ใกล้เคียงเกิดการต่อต้านขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ให้ถูกต้องและเหมาะสม การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นแบบไม่เป็นทางการต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ 2) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของสภาพเหตุการณ์คือเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ภายในบังคับบัญชา และสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด และประสิทธิภาพมากที่สุด<sup>138</sup> ต่อมา นิตยา จันทร์คณาโชค ศึกษาเรื่องปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และปัจจัยองค์การด้านลักษณะเฉพาะของบุคลากร ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน และลักษณะของงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยภาพรวม<sup>139</sup> สำหรับ ภิรมย์ โชติแดง ได้ศึกษาปัจจัยบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า ปัจจัยบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 มีสองปัจจัยด้วยกัน ได้แก่

<sup>138</sup> อมรทิพย์ เจริญผล, “การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535), บทคัดย่อ.

<sup>139</sup> นิตยา จันทร์คณาโชค, “ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541), บทคัดย่อ.

ปัจจัยการบริหารโรงเรียนด้านการควบคุมงาน และปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำ<sup>140</sup> ส่วน ประสพ ขอดเมชัย ศึกษาการปฏิบัติงานตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา ด้านหลักสูตร และกระบวนการ การเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการของครูใน เขตการศึกษา 9 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ ระดับการปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ของครูในเขตการศึกษา 9 พบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สังกัดกรมสามัญศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีระดับการปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ด้านหลักสูตร และกระบวนการเรียน การสอน ของกระทรวงศึกษาธิการของครูในเขตการศึกษา 9 โดยส่วนรวม และรายด้าน อยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับการปฏิบัติสูงกว่าข้ออื่นๆ ในแต่ละด้าน คือ ด้านนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การศึกษานโยบายการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ของ กระทรวงศึกษาธิการ ด้านการบริหารและการจัดการ ได้แก่ สถานศึกษามีการศึกษาทบทวนสภาพ การจัดการศึกษาตามแนวทางของจังหวัด และอำเภอ ด้านหลักสูตร ได้แก่ มีการกระตุ้นผู้ปกครอง ชุมชน เป็นฐานกำลังสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นด้านการพัฒนาครู ได้แก่ ได้มีการจัดตั้งชมรมทางวิชาการทั้งในภาพรวม และรายหมวดวิชาด้านการพัฒนาการเรียน การสอน ได้แก่ มีการปรับปรุงรูปแบบโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการประเมินคุณภาพการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินการ ปฏิบัติงานให้ผู้บริหารคณะกรรมการ โรงเรียนหรือชุมชนทราบอย่างต่อเนื่องครูผู้สอนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา กรมอาชีวศึกษา และสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีระดับการปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ด้านหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน ของกระทรวงศึกษาธิการของครูเขตการศึกษา 9 โดยส่วนรวม และ รายด้านทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ด้านการบริหารและการจัดการ ด้าน หลักสูตร ด้านการพัฒนาครู ด้านพัฒนาการเรียนการสอนด้านการประเมินคุณภาพการเรียน การสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยครูผู้สอนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีระดับการปฏิบัติตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษายิ่งกว่า

<sup>140</sup> ภิรมย์ โชติแดง, “ปัจจัยบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

ครูผู้สอนสังกัดกรมสามัญศึกษา กรมอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ส่วนครูผู้สอนสังกัดกรมสามัญศึกษา กรมอาชีวศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน<sup>141</sup> ต่อมา ประดับ ชัยพุกฤษ์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา และศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 จำแนกตามเพศ ระดับ การศึกษา และขนาดโรงเรียน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาของครู และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อจำแนกตามเพศของครู<sup>142</sup> ส่วน จักรา นันทวิสุทธิ ได้ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับการปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และ 4) การบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 จำนวน 136 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหาร ครูอาจารย์ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น 618 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหาร

<sup>141</sup> ประสพ ขอดเมชัย “การปฏิบัติงานตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการของครูใน เขตการศึกษา 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2541), บทคัดย่อ.

<sup>142</sup> ประดับ ชัยพุกฤษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

โรงเรียนมัธยมศึกษา และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนและการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า 1) การปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และแยกพิจารณาในแต่ละด้าน 2) มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับมาก<sup>143</sup> ในปีเดียวกัน พินิตา ทิธี ศึกษาความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 โดยมีจุดประสงค์เพื่อทราบระดับความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและตัวแทนชุมชน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และตัวแทนชุมชน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี จำนวน 188 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และตัวแทนชุมชน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครองนักเรียน รวมทั้งสิ้น 752 คน และตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 3 อำเภอ อำเภอละสองโรงเรียน คือ โรงเรียนที่อยู่ในเมือง และโรงเรียนที่อยู่นอกเมือง จำนวน 6 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ คือ บุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และตัวแทนชุมชน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครอง นักเรียน รวมทั้งสิ้น 24 คน พบว่า 1) ระดับความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

<sup>143</sup> จักรานันท์วิสุทธิ, “การบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

จังหวัดราชบุรี ในภาพรวมมีความพร้อมระดับมาก<sup>144</sup> ในปีเดียวกัน วิเชียร พันธุ์เครือบุตร ได้ศึกษาถึงประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนด้วยการใช้เทคนิคการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนด้วยการใช้เทคนิคการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนด้วยการใช้เทคนิคการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนด้วยการใช้เทคนิคการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน<sup>145</sup> และในปี พ.ศ. 2545 วีระพงษ์ ไตรศิวะกุล ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขตเมืองอุบลราชธานี พบว่า 1) โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขตเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี มีปัจจัยการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน พบว่า มีปัจจัยการบริหารของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านลักษณะของบุคลากร ด้านลักษณะขององค์กร และด้านการปฏิบัติ ส่วนด้านลักษณะของ

<sup>144</sup> พนิดา ทีดี, “ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.25426” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

<sup>145</sup> วิเชียร พันธุ์เครือบุตร, งานวิจัย การศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนด้วยการใช้เทคนิคการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), บทคัดย่อ.



สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง<sup>146</sup> สำหรับปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 2) ทราบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 จำนวน 34 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล 401 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิดของ ไคเคิร์ท และของ ฮอย และมิสเกล ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม 2545 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2545 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน พบว่า 1) ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนาเจตคตินักเรียน<sup>147</sup> ส่วนสุภรณ์ แสงพะกาย ได้ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ พบว่า 1) โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอำนาจเจริญ ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอำนาจเจริญ ในมาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านปัจจัย ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารและข้าราชการครู ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ ในมาตรฐานด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านปัจจัยไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารและข้าราชการครูในโรงเรียนที่มี

<sup>146</sup> วีระพงษ์ ไตรศิริกุล, “ความสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขตเมืองอุบลราชธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>147</sup> ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

ขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาอำนาจเจริญ ในภาพรวมแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายมาตรฐาน พบว่า มีความคิดเห็นในมาตรฐานด้านปัจจัยและด้านกระบวนการแตกต่างกันความคิดเห็นในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาไม่แตกต่างกัน<sup>148</sup> และในปีเดียวกัน สำนักงานศึกษาธิการสมุทรสงคราม ได้ศึกษาความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ของสถานศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ของสถานศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า 1) ในภาพรวมของสถานศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม มีความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะปัจจัยด้านผู้บริหาร ครู และบุคลากร รองลงมาได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน หลักสูตรและสื่อการสอน งบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวก 2) สถานศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม มีความพร้อมด้านผู้บริหาร ครู และบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดทุกสังกัด โดยเฉพาะกรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามลำดับ และพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่นมีความพร้อมปัจจัยด้านนักเรียนมากที่สุด ส่วนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นอกจากมีความพร้อมมากที่สุดในด้านผู้บริหาร ครู และบุคลากรแล้วยังมีความพร้อมปัจจัยด้านผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุดด้วย<sup>149</sup>

### สรุปย่อ

การบริหารงานใน โรงเรียนเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนได้นั้น ปัจจัยองค์กรของโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่จะสามารถ ทำให้การบริหารงานของโรงเรียนมีประสิทธิผล ซึ่งจากแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) ปัจจัยองค์กรที่

<sup>148</sup> สุภรณ์ แสงพะกาย, “การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>149</sup> สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม, ความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ของสถานศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม (สมุทรสงคราม : ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, 2545), 8.

สนับสนุนการบริหารงานให้มีประสิทธิผล จะประกอบด้วยปัจจัยการบริหาร 4 ประการ คือ

- 1) ด้านลักษณะองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างและเทคโนโลยี
- 2) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
- 3) ด้านลักษณะบุคลากร ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่
- 4) ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดทำแหล่งทรัพยากรและการใช้ประโยชน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากโรงเรียนสามารถบริหารหรือควบคุมปัจจัยทั้ง 4 ด้าน จะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินโรงเรียนพระราชทานด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยของค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน เพื่อเป็นแนวในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนไปสู่เกณฑ์มาตรฐาน และมีคุณภาพได้รับการประเมินเข้ารับรางวัลพระราชทาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 5 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 – 2544 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) อันประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์ชุมชน โดยดำเนินการวิจัยด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ คือ วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ประชากร ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมร่างโครงการวิจัย เป็นการเตรียมจัดทำโครงการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหา ศึกษาวรรณกรรม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษารายละเอียดของทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบความความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติตลอดจนแปรผลการวิเคราะห์

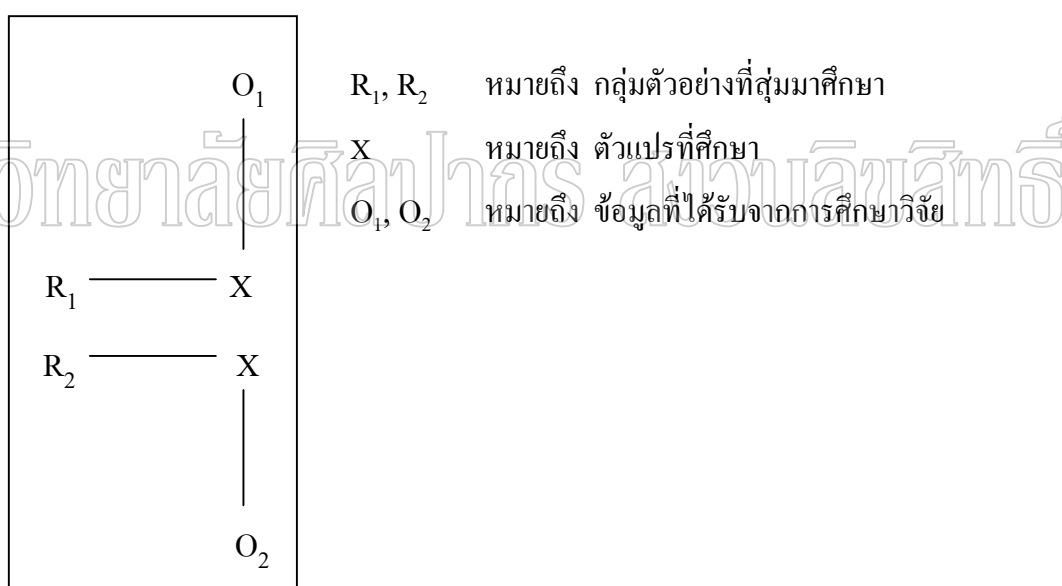
**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ตรวจสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แล้วปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ตรวจสอบวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัย จึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนา เครื่องมือ การทดลองใช้ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแบบแผนการวิจัยแบบ กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม มีการวัดครั้งเดียว ไม่มีการทดสอบ ( the two group non – experimental case study design) เขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้



#### ประชากร

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกสังกัดที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ประเภทสามัญศึกษา) ในเขตการศึกษา 5 ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน และที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2542 - 2544 จำนวน 537 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 22 โรงเรียน  
จำแนกตามจังหวัดและขนาดโรงเรียน
2. โรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน จำนวน 515 โรงเรียน  
จำแนกตามจังหวัดและขนาดโรงเรียน

### ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่ม ดังนี้

1. สุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานในเขตการศึกษา 5 โดยเลือกตัวอย่างโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2542 – 2544 แต่ละจังหวัด รวม 6 จังหวัด จากการเทียบตารางของเครชี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> ได้ จำนวน 21 แห่ง รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 1

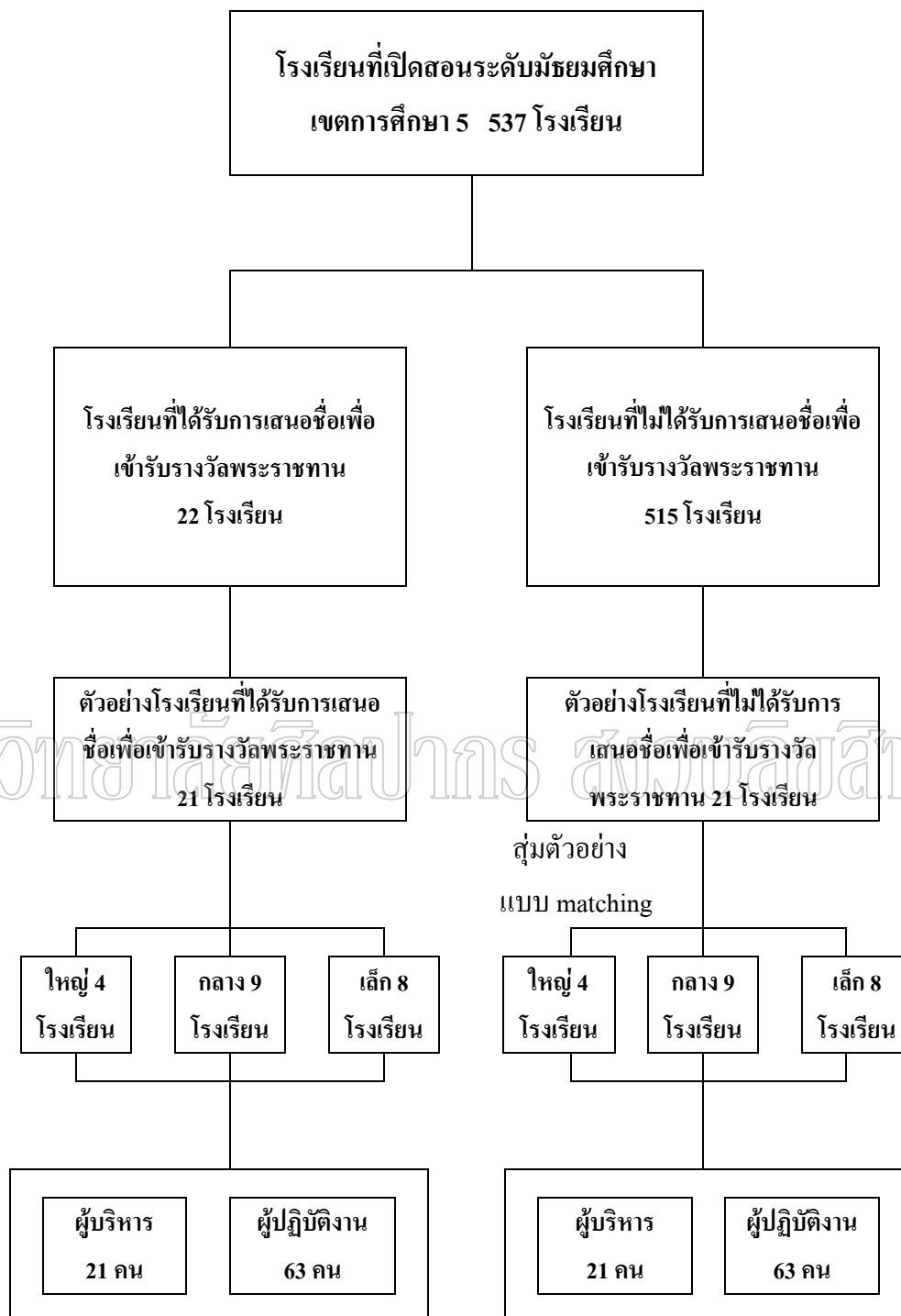
2. สุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 21 แห่ง ที่มีลักษณะเหมือนกับโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ด้วยวิธีการจับคู่ (matching) ตามขนาด และจำนวนในแต่ละจังหวัดให้เท่ากับโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 1

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง จำแนกผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการหรืออาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ จำนวน 42 คน
2. ผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนละ 3 คนจำนวน 42 แห่ง รวมทั้งสิ้น 126 คน การสุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ใช้การเลือกแบบโควต้า ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

<sup>1</sup> Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2543), 303.



แผนภูมิที่ 3 ประชากรและตัวอย่างโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา

ตารางที่ 2 จำนวนตัวอย่างโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามจังหวัด และขนาด

จังหวัด	โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน						โรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน					
	จำนวนโรงเรียน			ผู้ให้ข้อมูล			จำนวนโรงเรียน			ผู้ให้ข้อมูล		
	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
ราชบุรี	1	2	3	4	8	12	1	2	3	4	8	12
เพชรบุรี	2	3	-	8	12	-	2	3	-	8	12	-
ประจวบคีรีขันธ์	-	1	-	-	4	-	-	1	-	-	4	-
กาญจนบุรี	1	1	2	4	4	8	1	1	2	4	4	8
สุพรรณบุรี	-	1	2	-	4	8	-	1	2	-	4	8
สมุทรสงคราม	-	1	1	-	4	4	-	1	1	-	4	4
รวม	4	9	8	16	36	32	4	9	8	16	36	32

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงานปัจจุบัน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนด

2. ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยตัวกำหนดประสิทธิผล ตามแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์การ รวม 4 ด้าน คือ

2.1 ลักษณะขององค์การ ( $X_1$ ) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการบริหารงาน ในสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การและเทคโนโลยี กับอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

2.1.1 โครงสร้าง ( $X_{1,1}$ ) หมายถึง โครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชำนาญ ความเป็นทางการ สายการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ และขนาดของงาน

2.1.2 เทคโนโลยี ( $X_{1,2}$ ) หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ การนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติ และความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี



2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อม ( $X_2$ ) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน (task environment) แบ่งออกเป็นบรรยากาศแวดล้อมนอกองค์กรและบรรยากาศแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่

2.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ( $X_{21}$ ) หมายถึง บรรยากาศภายนอก ได้แก่ ความยุ่งยาก และสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอน นโยบายด้านการศึกษา การเมือง การคลัง แนวคิดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการศึกษาของ สถานศึกษา

2.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ( $X_{22}$ ) หมายถึง บรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย แนวโน้มของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ระบบการให้รางวัล การลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง ความเปิดเผยกับการปกป้อง

2.3 ลักษณะบุคลากร ( $X_3$ ) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ความสนใจ ความผูกพัน ต่อองค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาท

2.3.1 ความผูกพันต่อองค์กร ( $X_{31}$ ) หมายถึง แรงจูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาท ( $X_{32}$ ) หมายถึง แรงจูงใจ เป้าหมาย ความ ต้องการ ความสามารถ และความชัดเจนของบทบาทหน้าที่

2.4 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ( $X_4$ ) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดหาแหล่งทรัพยากร และการใช้ประโยชน์ ความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การจัด องค์กรและนวัตกรรม

2.4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ( $X_{41}$ ) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ ชัดเจน ทำให้เกิดการรับรู้ตรงกันทั้งผู้บริหาร สถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับความต้องการระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษา กับเป้าหมายของบุคคล

2.4.2 การจัดหาแหล่งทรัพยากร และการใช้ประโยชน์ ( $X_{42}$ ) หมายถึง ความ สามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อการศึกษา ของสถานศึกษาได้เพียงพอทั้งปริมาณและคุณภาพ

2.4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน ( $X_{43}$ ) หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และแก้ปัญหา การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ( $X_{44}$ ) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด วัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร กำหนดการส่งข่าวสาร สั่งการ และรายงาน ตัดสินใจเหมาะสมกับสถานการณ์

2.4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ( $X_{45}$ ) หมายถึง ภาวะผู้นำในการบริหารมีส่วน ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิผลและองค์กรไม่มีประสิทธิผล และไม่มี องค์กรใดที่มีการจัดรูปแบบขององค์กรที่สมบูรณ์ที่สุด

2.4.6 การปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลง ( $X_{46}$ ) หมายถึง การปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน ตระหนักความสำคัญ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนา และเลือกทางเลือก การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งปัจจุบัน ลักษณะของแบบ สอบถามเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยขององค์กรที่กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนให้ ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ตามแนวคิดของสตีเยร์ (Steers) ซึ่งปรับปรุงมาจาก แบบสอบถามของ ชรรยงค์ เจริญศรี<sup>2</sup> ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จำนวน 64 ข้อ ประกอบด้วย ลักษณะขององค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคลากร และนโยบายการ บริหารและการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยกำหนดคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>3</sup>

น้ำหนัก 1 หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติน้อยที่สุด

น้ำหนัก 2 หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติน้อย

<sup>2</sup> ชรรยงค์ เจริญศรี, “การรับรู้องค์ประกอบการจัดการของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ที่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), 175 – 195.

<sup>3</sup> Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และ สังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัทฟิงเกอร์ปรีน แอนด์ มีเดีย, 2535), 114-115.

หน้า 3 หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติปานกลาง

หน้า 4 หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติมาก

หน้า 5 หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติมากที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตามแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ชรรยงค์ เจริญศรี โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาปรับแก้ตามตัวแปรที่ศึกษาและปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดสอบใช้กับโรงเรียนที่ไม่ได้รับเลือกเป็นตัวอย่าง 8 โรงเรียน ในช่วงเดือนธันวาคม 2545 รวมผู้ตอบแบบสอบถาม 30 คน

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>4</sup> โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .9642

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดทั้ง 3 สังกัดคือ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดให้แจ้ง โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

2. ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และขอความอนุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนมาให้ผู้วิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package

<sup>4</sup> Lee J Crobch, Essentials of Psychological Tasting, 2rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

for the Social Science) ซึ่งการวิเคราะห์ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกสังกัดให้ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 5 ผู้วิจัยได้กำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ (%)
2. วิเคราะห์ระดับปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผล ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>5</sup> ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับน้อยที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับ น้อย  
 ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับ มาก  
 ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับมากที่สุด
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ใช้การทดสอบค่าทีแบบจับคู่ (paired - t - test)

---

<sup>5</sup> John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ในเขตการศึกษา 5 2) ความแตกต่างปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ในเขตการศึกษา 5 โดยใช้สถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย (สายสามัญศึกษา) ทุกสังกัด ตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 – 2544 จำนวน 42 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์และอภิปรายผล ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปฏิบัติงาน ด้านวิชาการด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์ชุมชน ในโรงเรียนที่ได้รับเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน โรงเรียนละ 4 คน จำนวน 84 คน และในโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โรงเรียนละ 4 คน รวม 84 คน รวมทั้งสิ้น 168 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามตามแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) ซึ่งประกอบด้วย 1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) 3) ลักษณะของบุคลากร (employee characteristics) 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies & practices) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับปัจจัยองค์การด้วยการทดสอบค่าทีแบบจับคู่ (paired - t - test)

#### บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน” โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์ชุมชนโรงเรียนละ 4 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2542 – 2544 จำนวน 21 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 21 โรงเรียน รวม 42 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน รายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

#### ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 168 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันรายละเอียดตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทโรงเรียนที่ได้รับ  
และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

สถานภาพ	ร.ร. ได้รับเสนอชื่อฯ		ร.ร. ไม่ได้เสนอชื่อฯ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>						
ชาย	31	37.00	32	38.00	63	37.50
หญิง	53	63.00	52	62.00	105	62.50
รวม	84	100	84	100	168	100
<b>อายุ</b>						
ไม่เกิน 25 ปี	10	12.00	3	3.60	13	7.80
25 – 35 ปี	17	20.20	10	11.80	27	16.00
36 – 45 ปี	39	46.40	51	60.80	90	53.60
46 ปีขึ้นไป	18	21.40	20	23.80	38	22.60
รวม	84	100	84	100	168	100
<b>ระดับการศึกษา</b>						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	3.60	2	2.40	5	3.00
ปริญญาตรี	66	78.60	71	84.60	137	81.60
ปริญญาโท	15	17.80	11	13.00	26	15.40
ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-
รวม	84	100	84	100	168	100
<b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ใน โรงเรียนแห่งนี้</b>						
ไม่เกิน 5 ปี	21	25.00	24	28.60	45	26.80
5 – 10 ปี	20	23.80	13	15.40	33	19.60
11 – 15 ปี	8	9.60	10	12.00	18	10.80
16 – 20 ปี	35	41.60	37	44.00	72	42.80
20 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-	-
รวม	84	100	84	100	168	100

สถานภาพ	ร.ร. ได้รับเสนอชื่อฯ		ร.ร. ไม่ได้เสนอชื่อฯ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งปัจจุบันของ</b>						
<b>ผู้ตอบแบบสอบถาม</b>						
ผู้บริหารสถานศึกษา	21	25.00	21	25.00	42	25.00
ผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ	63	75.00	63	75.00	126	75.00
รวม	84	100	84	100	168	100
<b>ประสบการณ์การทำงานใน</b>						
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>						
ไม่เกิน 5 ปี	28	33.40	26	31.00	54	32.20
5 – 10 ปี	23	27.40	23	27.20	46	27.30
11 – 15 ปี	13	15.40	9	10.80	22	13.10
16 – 20 ปี	20	23.80	26	31.00	46	27.40
20 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-	-
รวม	84	100	84	100	168	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีอายุ 36 - 45 ปี มากที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 และมีอายุไม่เกิน 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 81.60 และจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ 16 - 20 ปี มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 42.80 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ 11 - 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์ชุมชน มากที่สุด จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 75 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 32.20 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.10



ส่วนโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 63 และเป็นเพศชาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 37 มีอายุ 36 - 45 ปี มากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40 และมีอายุไม่เกิน 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 78.60 และจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ 16 - 20 ปี มากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 41.60 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ 11 - 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์ชุมชน มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 75 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 33.40 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 62 และเป็นเพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 38 มีอายุ 36 - 45 ปี มากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 60.80 และมีอายุไม่เกิน 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 84.60 และจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ 16 - 20 ปี มากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 44 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ 11 - 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้บริหารโรงเรียน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงินและด้านความสัมพันธ์ชุมชน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 75 และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี กับ 16 - 20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31 และ 11 - 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80

**ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับ และไม่ได้รับ  
การเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน**

การวิเคราะห์ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดของ เบสต์ (Best) โดยนำเสนอเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ผลปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบปัจจัยองค์การ โรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

ปัจจัยองค์การ	ร.ร.ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัล พระราชทาน			ร.ร.ที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับ รางวัลพระราชทาน			t - test	Sig.t
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
<b>1.ด้านลักษณะองค์การ (X<sub>1</sub>)</b>	<b>3.8668</b>	<b>.3232</b>	<b>มาก</b>	<b>3.7162</b>	<b>.3016</b>	<b>มาก</b>	1.562	.126
1.1 โครงสร้าง (X <sub>11</sub> )	3.9325	.3579	มาก	3.7745	.3258	มาก	1.496	.142
1.2 เทคโนโลยี (X <sub>12</sub> )	3.6696	.3390	มาก	3.5417	.3895	มาก	1.136	.263
<b>2.ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม (X<sub>2</sub>)</b>	<b>3.4784</b>	<b>.2973</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.4382</b>	<b>.2489</b>	<b>ปานกลาง</b>	.475	.638
2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (X <sub>21</sub> )	3.7976	.4122	มาก	3.6816	.3444	มาก	.995	.326
2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (X <sub>22</sub> )	3.3333	.2874	ปานกลาง	3.3279	.2550	ปานกลาง	.065	.949
<b>3.ด้านลักษณะบุคลากร (X<sub>3</sub>)</b>	<b>3.8646</b>	<b>.3970</b>	<b>มาก</b>	<b>3.8207</b>	<b>.3423</b>	<b>มาก</b>	.411	.683
3.1 ความผูกพันต่อองค์การ (X <sub>31</sub> )	3.8304	.4122	มาก	3.7813	.4364	มาก	.391	.698
3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (X <sub>32</sub> )	3.8988	.2781	มาก	3.8601	.3275	มาก	.413	.682

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยองค์การ	ร.ร.ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัล พระราชทาน			ร.ร.ที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับ รางวัลพระราชทาน			T - test	Sig. T
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
<b>4.ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (X<sub>1</sub>)</b>	<b>3.9063</b>	<b>.3577</b>	<b>มาก</b>	<b>3.8237</b>	<b>.3547</b>	<b>มาก</b>	.751	.457
4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (X <sub>41</sub> )	3.9921	.3827	มาก	3.9405	.4015	มาก	.426	.672
4.2 การจัดการแหล่งทรัพยากรและ การใช้ประโยชน์ (X <sub>42</sub> )	3.7897	.3870	มาก	3.6786	.4093	มาก	.904	.371
4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สภาพ แวดล้อมการปฏิบัติงาน (X <sub>43</sub> )	3.7917	.3880	มาก	3.7024	.3718	มาก	.761	.451
4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (X <sub>44</sub> )	3.8571	.4234	มาก	3.7976	.4163	มาก	.459	.648
4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (X <sub>45</sub> )	4.0357	.3923	มาก	3.9405	.4067	มาก	.772	.444
4.6 การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง (X <sub>46</sub> )	3.9464	.3225	มาก	3.8512	.3679	มาก	.892	.378
<b>รวม (X<sub>tot</sub>)</b>	<b>3.7481</b>	<b>.27698</b>	<b>มาก</b>	<b>3.7306</b>	<b>.32569</b>	<b>มาก</b>	<b>.188</b>	<b>.852</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับปัจจัยขององค์กรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.7481$ , S.D. = 0.27698) เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.9063$ , S.D. = 0.3577) ด้านลักษณะองค์กร ( $\bar{X} = 3.8668$ , S.D. = 0.3232) และด้านลักษณะบุคลากร ( $\bar{X} = 3.8646$ , SD = 0.3970) ส่วนด้านลักษณะสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.4784$ , S.D. = 0.2973)

ระดับปัจจัยขององค์กรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.7306$ , S.D. = 0.32569) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.8237$ , S.D. = 0.3547) ด้านลักษณะบุคลากร ( $\bar{X} = 3.8207$ , S.D. = 0.3423) และด้านลักษณะองค์กร ( $\bar{X} = 3.7162$ , S.D. = 0.3016) ส่วนด้านลักษณะสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.4382$ , S.D. = 0.2489)

โดยสรุปจากตารางที่ 4 พบว่า ระดับปัจจัยขององค์กรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม เมื่อพิจารณาปัจจัยองค์กรเป็นรายด้าน พบว่าโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน มีปัจจัยองค์กรด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เป็นลำดับแรกเหมือนกัน ในขณะที่มีปัจจัยองค์กรด้านลักษณะสภาพแวดล้อม เป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน ส่วนปัจจัยอีก 2 ด้านสลับกัน

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างปัจจัยองค์กรของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยองค์กรของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ การทดสอบแบบที (t - test) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 4

จากตารางที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยองค์กรของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้การทดสอบค่า ที (t-test) พบว่า ปัจจัยองค์กรของโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05 ทุกด้าน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และ 2) ความแตกต่างของปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยศึกษาปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของสตีร์ (Steers) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 – 2544 ในเขตการศึกษา 5 จำนวน 21 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 21 โรงเรียน รวม 42 โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์ชุมชนโรงเรียนละ 4 คน รวม 168 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .9642 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยใช้การทดสอบค่าที (t – test )

### สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลผลของการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ระหว่าง 16 - 20 ปี มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี
2. ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ไม่ได้รับการ

เสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านลักษณะสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง

3. ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับ และไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งโดยภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

### การอภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ตั้งแต่ที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาในทุกสังกัดต้องพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับการที่โรงเรียนต่างๆ ดำเนินการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งต้องพัฒนางานของโรงเรียนทั้งระบบ ทั้งปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน โรงเรียนเพื่อเสนอชื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานนั้น สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงทำให้โรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานมีปัจจัยองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่ง สตีลส์ (Steers) ได้กล่าวว่า การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญคือ มีการจัดหาและใช้ทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา มีความพร้อมด้านปัจจัยการบริหารและให้ความสำคัญต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นอันดับแรก จึงทำให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิผล ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระพงษ์ ไตรศิวะกุล ที่พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนวิทยาเขตเมืองอุบลราชธานีจังหวัดอุบลราชธานี มีปัจจัยการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากและผลการวิจัยของจักรา นันทวิสุทธิ์ที่พบว่า การปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานจะให้ความสำคัญกับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เป็นอันดับแรกเหมือนกันทั้ง 2 กลุ่มนั้น ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะว่านโยบายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การจัดการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นจึงเป็นปัจจัยแรกที่ทุกโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับนโยบายดังที่ประกอบคุณารักษ์และคณะ กล่าวว่า การวางแผนองค์การใดก็ตามสิ่งแรกที่จะต้องพิจารณา คือ การกำหนดนโยบายเพราะนโยบายเป็นเสมือนรากฐานของแผนงานทั้งหมดและแนวคิดของสมยศ นาวิการ ที่กล่าวว่า นโยบาย คือ แนวทางสำหรับการคิด เพื่อกำหนดขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ไว้โดยไม่ได้ชี้ชัดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ส่วนวิธีปฏิบัติจะมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานกิจกรรมต่างๆ ไว้อย่าง ชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสพ ขอดเมษชัย ที่พบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สังกัดกรมสามัญศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีระดับการปฏิบัติงานสูง คือ ด้านนโยบายการปฏิรูปการศึกษาสูง ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ปัจจัยองค์การด้านนโยบายการบริหารและปฏิบัติของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานอยู่ในระดับมากและเป็นอันดับแรกของทั้ง 2 กลุ่ม

เมื่อพิจารณาปัจจัยองค์การย่อย ระดับปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน พบว่า โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน จะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำและการตัดสินใจ เป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง กระบวนการติดต่อสื่อสาร ความริเริ่มสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงาน และการจัดหาแหล่งทรัพยากรและการใช้ประโยชน์ เป็นลำดับสุดท้าย ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน จะให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลง กระบวนการติดต่อสื่อสาร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงาน และการจัดหาแหล่งทรัพยากรและการใช้ประโยชน์เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดภารกิจ และมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน บุคลากรในโรงเรียนจะได้รับการพัฒนาและปฏิบัติอย่างเต็มที่โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน จึงถือว่ามีผลต่อการตัดสินใจ ใช้การกระจายอำนาจการดำเนินงานในโรงเรียน ซึ่งมีความซับซ้อน ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยใช้ภาวะผู้นำเป็นลำดับแรก ที่โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานเลือกใช้ ดังแนวคิดของ ทีด (Tead) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่ใช้การจูงใจให้ผู้อื่นเข้าร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้



ผู้อื่นซึ่งชอบประกอบกับแนวคิดของแคมป์เบลและคณะ(Campbell and others)ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเครื่องกำหนดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรขึ้น ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล และส่วนรวม คุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่ม จะเป็นไปในลักษณะของความเห็นอกเห็นใจ และสร้างขวัญกำลังใจต่อกัน เป็นลักษณะของผู้นำตามสถานการณ์ ความคิดของผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ผู้นำในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับย่อมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด การเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือสถาบันขึ้นอยู่กับผลรวมของสมาชิก มีการจัดการที่เหมาะสม ผู้นำย่อมมีอำนาจเหนือกลุ่มแต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับกลุ่ม ประสิทธิภาพอยู่ที่ผลผลิตขององค์กร และการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของดาร์เรล คาร์ห์ ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ในส่วนปัจจัยขององค์การด้านลักษณะสภาพแวดล้อมนั้น โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน มีระดับปัจจัยขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในลำดับสุดท้ายเหมือนกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จะเห็นได้ว่า โรงเรียนให้ความสำคัญสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมาก โดยการประสานงาน และให้ความร่วมมือด้วยดีกับองค์กร ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็มาเพื่อแสวงหางบประมาณ ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนนั้น มีข้อจำกัดในด้านวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพราะต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล และให้การดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรในโรงเรียน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจน้อย ดังที่ สเตียร์ (Strees) ได้แบ่งลักษณะสภาพแวดล้อม ออกเป็น 2 ปัจจัยย่อย คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทำให้ความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ต้องมีการติดต่อประสานงาน การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้ออำนวยประโยชน์ และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และแนวคิดของบาร์นาร์ด(Barnard)ได้กล่าวว่าบรรยากาศในองค์กรเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายความต้องการ และความสามารถของบุคคล หรือกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าบรรยากาศในองค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และเป้าหมายขององค์กรประสิทธิภาพก็จะเกิดแก่องค์กร ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ปัจจัยขององค์การด้านลักษณะสภาพแวดล้อมของทั้ง 2 กลุ่มอยู่ในระดับปานกลางและเป็นลำดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาปัจจัยองค์การย่อย พบว่า ปัจจัยองค์การย่อยของโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม มีระดับปัจจัยองค์การย่อยที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอยู่ในระดับมาก เนื่องจากหน่วยงานทั้งภาครัฐบาล เอกชน องค์กรและชุมชนใกล้เคียงให้ความร่วมมือ สนับสนุนโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาที่ให้คำปรึกษาหารือ และข้อเสนอแนะ มีข้อมูลที่ชัดเจนสามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานเป็นอย่างดี แต่พบว่าสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า บุคลากรในสถานศึกษาขาดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ซึ่งมีการใช้ภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบโดยไม่มีเหตุผล ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ขาดการเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งบรรยากาศไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานมากนัก ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชรรยงค์ เจริญศรี พบว่า การรับรู้องค์ประกอบการจัดการ ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอขนาดใหญ่และขนาดเล็ก กลุ่มคะแนนสูงและกลุ่มคะแนนต่ำ มีการรับรู้องค์ประกอบการจัดการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษามีความแตกต่างกัน ทั้งเรื่องของขนาด ทำเล ที่ตั้ง และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการองค์การจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เป็นลำดับสุดท้าย ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานศึกษาธิการอำเภอหรือโรงเรียนมัธยมศึกษา และคำชี้แจง จำเนียร ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ด้านเพื่อนร่วมงาน และ ด้านผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อลักษณะสภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและใช้ทรัพยากรร่วมกัน การติดต่อประสานงาน ควรเป็นไปด้วยความเป็นมิตร และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน จัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือประสิทธิภาพ รวมถึงต้องบริหารงานด้วยความเปิดเผยและเป็นกันเองกับบุคลากร เพราะลักษณะสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นภายนอกและภายในจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนบริหารงานได้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างบรรยากาศภายในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียนที่มีบทบาทอันจะนำมาสู่ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน กับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น แสดงความคิดเห็น และเข้ามา

มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง เกิดความรู้สึกร่วมกันกับโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้เกิดข้อผูกมัดหรือข้อตกลงร่วมกัน ประกอบกับในปัจจุบันมีกระแสของการมีส่วนร่วม การตรวจสอบ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของรัฐอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการบริหาร ทั้งยังเป็นการแบ่งเบาภาระของโรงเรียนได้อีกด้วย

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน พบว่า ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งในภาพรวม และทุกปัจจัย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานนั้น มิใช่โรงเรียนที่ได้รับรางวัลทั้งหมดมีเพียงบางส่วนเท่านั้น สำหรับกระบวนการเสนอชื่อโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จากจังหวัดต่างๆจะมีโรงเรียนให้ความสนใจน้อยมาก บางปีบางจังหวัดไม่มีโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทานเลย อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และสาธารณชนนั้นจะไม่ค่อยสนใจที่จะเข้ารับการประเมินหรือเข้าประกวดแข่งขันรายการต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สานิตย์ เขยหุ่ม ที่พบว่า การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนเอกชนทั่วไป โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่าง ประกอบกับการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้โรงเรียนมีการเตรียมการเพื่อเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรกานันท์ วิสุทธิ์ พบว่า การปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน งานวิจัยของ วิเชียร พันธุ์เครือบุตร ที่พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนด้วยการใช้เทคนิคการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนตามประเภทของโรงเรียน ระดับประสิทธิผลการบริหารงานไม่แตกต่างกันทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน

เมื่อพิจารณาปัจจัยองค์การย่อยเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

2.1 ด้านลักษณะขององค์การ จะพบว่าในปัจจุบันสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะมีโครงสร้างการบริหารในลักษณะที่ใกล้เคียงกันทุกสังกัด โดยก่อนที่จะมีการรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา มาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเดิม ได้นำโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด

กรมสามัญศึกษาเดิมมาเป็นหลักในการแบ่งงานการบริหารภายในโรงเรียน ซึ่งมีความแตกต่างกับโครงสร้างการบริหารในระดับประถมศึกษา แต่สามารถนำมาหลอมรวมให้เป็นแนวทางเดียวกันได้ ในขณะที่การนำเทคโนโลยี มาใช้ทั้งในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โรงเรียนในทุกสังกัดต่างพยายามแสวงหางบประมาณมาเพื่อจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทั้งจากงบประมาณของรัฐ และเงินสนับสนุนจากชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชนที่มีศรัทธา จึงทำให้ปัจจัยองค์การด้านลักษณะองค์การของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน

2.2 ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ดังที่กล่าวมาแล้วว่า โรงเรียนให้ความสำคัญสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมาก โดยการประสานงานและให้ความร่วมมือด้วยดีกับองค์การ ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแสวงหางบประมาณเพิ่มเติม ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนนั้นมีข้อจำกัดในด้านวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพราะต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐ สเตียร์ (Steers) ได้กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิผลมากที่สุดถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กลุ่มอิทธิพล ซึ่งโรงเรียนไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่ความที่สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในเขตการศึกษา 5 ส่วนใหญ่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และการเมืองใกล้เคียงกัน ดังนั้น จึงทำให้ปัจจัยองค์การด้านลักษณะสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน

2.3 ด้านลักษณะของบุคลากร ตามแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ประกอบด้วยความผูกพันต่อองค์การ การปฏิบัติงานตามบทบาท และการจงใจ จากการศึกษาข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนทั้งที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน 16 – 20 ปี ซึ่งข้อมูลดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มมีคุณลักษณะใกล้เคียงกัน และคุณลักษณะต่างๆ ที่กล่าวถึงจะสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การดังที่สเตียร์ ได้กล่าวว่า ปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ ลักษณะส่วนตัว ซึ่งรวมถึงอายุการทำงานในองค์การของบุคลากรด้วย ในขณะที่การปฏิบัติงานตามบทบาท นั้น ครูทุกคนต้องปฏิบัติงานบทบาทหน้าที่ที่ได้รับตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและตามที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายอยู่แล้ว ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งปัจจุบันจะต้องผ่านการคัดเลือกจากครูที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิเหมาะสมกับตำแหน่งและผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด จึงย่อมมีความรู้ความสามารถที่จะจงใจและนำครูในสายบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลกับโรงเรียน ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ปัจจัยองค์การด้านบุคลากรของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน

2.4 ลักษณะด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ นโยบายถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การจัดการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น จึงเป็นปัจจัยแรกที่ทุกโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับนโยบาย ดังที่ ประกอบ คุณารักษ์และคณะ กล่าวว่า การวางแผนองค์การใดก็ตามสิ่งแรกที่จะต้องพิจารณาคือการกำหนดนโยบาย เพราะนโยบายเป็นเสมือนรากฐานของแผนงานทั้งหมด และแนวคิดของ สมยศ นาวิการ ที่กล่าวว่า นโยบาย คือ แนวทางสำหรับการคิดเพื่อกำหนดขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ไว้ โดยไม่ได้ชี้ชัดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ส่วนวิธีปฏิบัติจะมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานกิจกรรมต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสพ ขอดเมชัย ที่พบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สังกัดกรมสามัญศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับการปฏิบัติงานสูง คือ ด้านนโยบายการปฏิรูปการศึกษาสูง ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้ปัจจัยองค์การด้านนโยบายการบริหารและปฏิบัติของโรงเรียนที่ได้รับและไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานไม่แตกต่างกัน

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพตามอัตรภาพที่กำหนดไว้ จากข้อค้นพบของงานวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่ควรคำนึงถึงเพื่อสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

การบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีมาตรฐาน และคุณภาพยิ่งขึ้น จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางเพื่อสามารถนำไปใช้ได้ ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ทั้งสองกลุ่ม มีปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในลำดับสุดท้ายของทุกปัจจัย ซึ่งจากแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) กล่าวว่า ลักษณะสภาพแวดล้อม เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จโดยให้แบ่งลักษณะสภาพแวดล้อมออกเป็นลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอนและลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย แนวโน้มของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ต่อบุคลากร แนวโน้มการให้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง ความเปิดเผยและการปกป้อง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จึงควรให้ความสำคัญต่อลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพ

แวดล้อมภายใน เช่น ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและใช้ทรัพยากรร่วมกัน การติดต่อประสานงาน ควรเป็นไปด้วยความเป็นมิตร และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร โดยความสำคัญกับการช่วยเหลือประสิทธิภาพ รวมถึงต้องบริหารงานด้านความเปิดเผยและเป็นกันเองกับบุคลากร เพราะลักษณะสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นภายนอกและภายในจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนบริหารงานได้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งจะเป็นการสร้างบรรยากาศภายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์และบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย

2. จากการวิจัย จะเห็นได้ว่าโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน และโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ต่างมีระดับปัจจัยที่มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 มีคุณภาพเท่าเทียมกัน ฉะนั้น เพื่อให้โรงเรียนเกิดขวัญและกำลังใจในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงควรมีการปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน เนื่องจากโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัล ถึงแม้จะมีคุณสมบัติได้มาตรฐานดีเด่นทั้ง 6 ด้าน และผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่ก็อาจจะไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน เนื่องจากโรงเรียนที่จะได้รับรางวัลพระราชทานมีเพียงระดับและขนาดละ 1 โรงเรียน เท่านั้น จึงทำให้โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกอยู่ในลำดับที่ 2 หมดกำลังใจที่จะเสนอขอรับรางวัลพระราชทานต่อไป

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ไว้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน เปรียบเทียบกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับรางวัลพระราชทาน จึงสมควรมีการวิจัยในลักษณะเดียวกัน แต่เปรียบเทียบกับโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งอาจจะขยายกลุ่มประชากรให้กว้างขึ้น

2. การวิจัยครั้งต่อไป จะให้ได้ผลการวิจัยที่เจาะลึกในรายละเอียดมากขึ้น ควรศึกษาเฉพาะโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานด้วยวิธีการเดลฟาย (Delphi) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์ชุมชน เฉพาะโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กมล ปิยภัณฑ. “การวิเคราะห์ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531.

กระทรวงศึกษาธิการ. “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา พ.ศ. 2541.” 18 พฤษภาคม 2541.

\_\_\_\_\_. “ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา (ฉบับที่ 2 )พ.ศ. 2541.” 11 ธันวาคม 2541.

\_\_\_\_\_. เส้นทางการสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา : แนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2542.

\_\_\_\_\_. สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา. คู่มือปฏิบัติการโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาด้านบริหารทั่วไป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.

\_\_\_\_\_. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. “การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน.” ม.ป.ท., 2542.

\_\_\_\_\_. แนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพ และการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา. ม.ป.ป.

\_\_\_\_\_. แนวทางการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชน : เพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.

\_\_\_\_\_. รายงานประจำปี 2538. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539. (อัดสำเนา)

\_\_\_\_\_. สถิติการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2538. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2539.

\_\_\_\_\_. สถิติการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2543. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

กรมวิชาการ. คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

\_\_\_\_\_. นักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2543.

กรมสามัญศึกษา. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2532. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์, 2532.

- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. “โรงเรียนเอกชน : เกณฑ์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพทางการศึกษากับการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียน.” วารสารสี่มาจารย์ (เมษายน 2543 – ตุลาคม 2543) : 18.
- จักรา นันทวิสุทธิ. “การบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.
- จ่านง บุญชู. องค์การและการบริหาร. เล่ม 2, เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526.
- จินตนา พิทยารัฐ. “การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามโครงการรับรองคุณภาพการศึกษา ของคณะกรรมการ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ชูป กาญจนประกร. หลักรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์, 2510.
- เดชา ทองสุวรรณ และ ปกรณ์ ศรีคอนไผ่. “เทคนิคการประสานงาน.” ใน เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอปี 2533, 271. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.
- \_\_\_\_\_. เทคนิคการประสานงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. “แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 8-15, 618. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- นงเยาว์ ภูแก้ว. “การศึกษาบทบาทตัวกำหนดประสิทธิผลกับผลการปฏิบัติงานใน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอของศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านและไม่ผ่านการอบรมตามหลักสูตรเตรียมศึกษาธิการอำเภอ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531.
- นิตยา จันทรคณาโชค. “ศึกษาเรื่องปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541.
- บุญทัน ดอนไชสง และเอ็ด สาระภูมิ. ประสิทธิภาพการบริหารบุคคลในองค์การ. ม.ป.ท., ม.ป.ป.



ปรกรณ์ ศรีดอนไผ่. การบริหารการศึกษา. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

ประกอบ คุณารักษ์. รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ สภาพความพร้อมของหน่วยงานทางการศึกษาต่อการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ 2543. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากรพระราชวังสนามจันทร์, 2543.

ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ. รายงานการวิจัย การวิเคราะห์นโยบาย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2525.

ประดับ ชัยพฤกษ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

ประสพ ขอดเมษย์. “ศึกษากการปฏิบัติงานตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการของครูใน เขตการศึกษา 9.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสกลนคร, 2541.

ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจันสมภาร. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : พัทธอักษร, ม.ป.ท., ม.ป.ป.

ประอม แสงสว่าง. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ ฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกสาสน์, 2527.

ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

พินดา ทิธี. “ความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542) : 3.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

- ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี. การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522).
- ภรณ์ กิรีดิบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.
- ภิญโญ สาธร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศ.ส.การพิมพ์, 2523.
- ภิรมย์ โชติแดง. “ศึกษาปัจจัยบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- มัลลี เวชาชีวะ. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524.
- ยรรยงค์ เจริญศรี. “การรับรู้องค์ประกอบการจัดการของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มี  
ผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2526.
- ราย จันทร์กัลล. “ปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ทิพย์วิสุทธิ์, 2542.
- วิเชียร พันธุ์เครือบุตร. งานวิจัยการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ของกระทรวงศึกษาธิการ  
เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนด้วยการใช้เทคนิคการประกันคุณภาพ  
การศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษากลาง. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.
- วีระพงษ์ ไตรศิวะกุล. “ความสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพ  
การศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขต  
เมืองอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545.

- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ศานิตย์ เขยชุ่ม. “แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. รายงานการวิจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชาบาล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- สุนทร ศรีรักษา. “การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูง.” มิตรครู 27, 21 (พฤศจิกายน 2528) : 14 – 15.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2539.
- สมชัย ศรีสุทธินายก. ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอน คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- สมบูรณ์ พรรณาภพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. “การประสานงาน.” วารสารการประชาสัมพันธ์ 29, 6 (พฤศจิกายน 2538) : 48 – 52.
- \_\_\_\_\_. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- \_\_\_\_\_. การบริหาร. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรุงธน, 2525.
- สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รุมาคม. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2520.
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. หน่วยศึกษานิเทศก์. “ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ.2521.” วารสารการวิจัยทางการศึกษา 15, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2528) : 83.
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย. หน่วยศึกษานิเทศก์. “การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ตามหลักสูตรพุทธศักราช 2521 ปีการศึกษา 2524 จังหวัดสุโขทัย.” วิจัยสนเทศ 3, 32 (พฤษภาคม 2526) : 27.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. คู่มือการใช้เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2538.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. การปฏิรูปการศึกษา : วาระแห่งชาติจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สู่การปฏิรูปยุทธศาสตร์ที่จะพาประเทศพ้นวิกฤต. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.
- \_\_\_\_\_ . แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 –2549). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2544.
- \_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2542.
- \_\_\_\_\_ . สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ.2543. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2545.
- \_\_\_\_\_ . รายงานผลการวิจัยประสิทธิภาพในโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : เอรวัฒน์การพิมพ์, 2521.
- \_\_\_\_\_ . รายงานการวิจัยและประเมินผลประสิทธิภาพของการประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว , 2527.
- \_\_\_\_\_ . รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2543/2544 : ปฏิรูปการศึกษาอย่างไร เพื่อใคร เพื่ออะไร. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. สรุปรายงานการวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟินนี่พับบลิชชิ่ง, 2532.
- สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. “แผนการตรวจราชการตามนโยบาย และจุดเน้นพิเศษ ประจำปีงบประมาณ 2545 ในพื้นที่เขตการศึกษา 5”. พฤศจิกายน 2544. (อัดสำเนา)
- สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5. แผนการตรวจราชการด้านการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 ประจำปีงบประมาณ 2543. ราชบุรี : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, 2543.
- \_\_\_\_\_ . รายงานการวิเคราะห์การคัดเลือกนักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2540. ราชบุรี : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5, 2540.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม. ความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ของสถานศึกษา

จังหวัดสมุทรสงคราม 2545. สมุทรสงคราม, ม.ป.ท., 2545.

สุกรณ์ แสงพะกาย. “การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2545.

สุรพันธ์ ยนต์ทอง. การบริหารโรงเรียน : เทคนิค. กรุงเทพฯ : สุทธิสารการพิมพ์, 2526.

อนันต์ชัย คงจันทร์. “ความผูกพันต่อองค์กร.” ธุรกิจปริทัศน์ 9, 8 (กันยายน 2529) : 36.

อมรทิพย์ เจริญผล. “การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.

อวยชัย ธนา. “การติดต่อสื่อสารในองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ใน

องค์กร หน่วยที่ 1-7, 325. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,

2534.

อรุณ จันทวานิช และไพบลีย์ แจ่มพงษ์. “แนวทางการพัฒนาคุณภาพ.” วิชาการ 2, 9

(กันยายน 2542) : 1.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2538.

### ภาษาต่างประเทศ

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.

Borden, Carl. Quoted in William B. Werthe, Jr., and Keith Davis. Personnel Management and

Human Resources. New York : McGraw-Hill inc., 1982.

Everard, K. B., and Geoffery Morris. Effective School Management. London : Harper and Row

Publishers, 1988.

Fulmer, Robert M., and Stephen G. Franklin. Principle of Professional Management. 2nd ed.

New York : McMillan Publishing, 198.

Goloembiwaski, R. Mungenvider, and A. R. Blumbery. “Comple Organization : Interaction

between a Learning Design and an Environment.” Academy of Management Journal

14 (1971) : 465 – 483.

Hall, Richard I. Organization Structures and Process. London : Prentice-Hall Inc., 1974.

- Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1972.
- Hick, Herbert G. The Management of Organization. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.
- Hick, Herbert G. and Ray C. Gullett. Organization : Theory and Behavior. New York : McGraw-Hill, 1975.
- Joseph, Reitz A. Behavior in Organization. Homewood, Veinois :Richaed D-Krwin, Inc., 1977.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1978.
- Koontz, Harold and Cyril O' Donnell. Principal of Management : and Analysis of Managerial Functions. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Lipham, Jame M. "Leadership and Administration." in Education and Administration. 3rd ed., ed. Edgar L. Morphet and others. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974.
- Mann, Dale. "Effective Schools as a Dropout Prevention Strategies." NASSP Bulletin 73 (September 1989) : 77 – 83.
- Mcfarland, Dalton E. Management : Principles and Practices New York : Macmillan Co., Inc., 1974.
- Mckenna, Krackhardt D., L. W. Porter, and Richard M. Steers. "Supervisory Behavior and Employee Turnover : A field Experiment." Academy of Management Journal 24 (1981) : 249 – 259.
- Molt, Paul E. The Chracteristic of Efficient Organizations. New York : Harper & Row Publishers. 1972.
- Nigro, Felix A. Modern Public Ndmistration. New York : Harper & Row Publisher, 1970.
- Owens, Robert G. Organization Behavior in Education. New Jersey : Englewood cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1970.
- Porter, L. W., and R. M. Steers. "Organization, Work and Fersonal Factor in Employee Turnover and Abiuntecism." Psychological Bulletin 80 (1973) : 151 – 176.
- Pugh, D. S. Writer on Organization. London : Penguin Books, 1974.

- Read, Sylvig E. "The Relationship between the Organizational Climate of the School and the Frequency of School Based Grivanness." Dissertation Abstracts International 39, 11 (May 1979) : 116.
- Reid, Ken, Hopkins David, and Peter Holly. Towards the Effective School. Oxford : Basic Blackwell Ltd., 1988.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Starratt. Supervision : Human Perspectives. New York : McGraw-Hill, 1983.
- Steers, Richard M. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, 1977.
- Steers, Richard M., and Lyman W. Porter. Motivation and Work Motivator. New York : McGraw-Hill, 1979) : 371.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Suwanagul, Kasem. "The Impact of contemporary on Personnel Administration." วารสารสังคมศาสตร์ (กรกฎาคม 2525) : 1.
- Wimpleberg, Robert W. and others. "Sensitivity to Context : The Past and Future of Effective School Research." Educational Administration Quarterly 24 (February 1989) : 89.
- Wright, Robert Grandford. The Nature of Organization. California : Dichenson Publishing Company, Inc., 1977.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาคผนวก สงวนลิขสิทธิ์



มหาวิทยาลัยศิลปากร **ภาคผนวก ก** **สงวนลิขสิทธิ์**  
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย

จังหวัด	โรงเรียนที่ได้รับเสนอชื่อเพื่อ เข้ารับรางวัลพระราชทาน	โรงเรียนที่ไม่ได้รับเสนอชื่อเพื่อ เข้ารับรางวัลพระราชทาน
เพชรบุรี	1. โตนดหลวงวิทยา (สามัญ) 2. จุฬารัตน์ราชวิทยา (สามัญ) 3. เขาย้อยพิทยาคม (สามัญ) 4. ท่ายางวิทยา (สามัญ) 5. พรหมานุสรณ์ (สามัญ)	1. สุวรรณรังษฤษฎ์วิทยา (สช.) 2. บ้านหุบกระพบ (สพช.) 3. วัดหนองปรัง(บุญมานุสรณ์) (สพช.) 4. วัดวังไคร้ (สพช.) 5. บ้านแหลมวิทยา (สามัญ)
ราชบุรี	6. วัดสันติการามวิทยา (สามัญ) 7. วัดคอนตลุง (สพช.) 8. นารีวิทยา (สช.) 9. ปากท่อพิทยา (สามัญ) 10. แครทราวิทยา (สามัญ) 11. วัดคอนตูม (สามัญ)	6. อนุบาลปากท่อ (สพช.) 7. ดอนคลังวิทยา (สามัญ) 8. บางแพปฐมวิทยา (สามัญ) 9. นารีวุฒิ (สช.) 10. กล้วยใหญ่ว่องกุศลกิจ 11. คุรุราษฎร์รังษฤษฎ์ (สามัญ)
กาญจนบุรี	12. บ้านกุยแห่ (สพช.) 13. ร่มเกล้ากาญจนบุรี (สามัญ) 14. สมเด็จพระปิยะมหาราช (สามัญ) 15. บ่อพลอยรัชดา (สามัญ)	12. ทองผาภูมิวิทยา (สามัญ) 13. วัดปรังกาสี (สพช.) 14. วัดขุนไทยธาราราม (สพช.) 15. เทพมงคลรังษี (สามัญ)
สมุทรสงคราม	16. ธรรมนูญกุล (สช.) 17. ท่าหาด (สามัญ)	16. วัดศรัทธาธรรม (สพช.) 17. สกลวิสุทธิ (สามัญ)
ประจวบคีรีขันธ์	18. ชงชัยวิทยา (สามัญ)	18. อรุณวิทยา (สช.)
สุพรรณบุรี	19. ดลิ่งชันวิทยา (สามัญ) 20. ท่งคลีโคกช่างวิฑู (สามัญ) 21. รัตนศึกษา (สช.)	19. สวนแดงวิทยา (สามัญ) 20. วัดเดิมบางนางบวช (สพช.) 21. วัดยางสว่างอารมณ์ (สพช.)

มหาวิทยาลัยศิลปากร **ภาคผนวก ข** สงวนลิขสิทธิ์  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	252.9000	652.3000	.4941	.9689
S2	252.8667	643.3609	.7164	.9684
S3	253.1000	650.1621	.5343	.9688
S4	253.1667	651.3161	.4168	.9691
S5	252.9333	648.4092	.5359	.9688
S6	253.0000	648.2069	.4587	.9691
S7	253.2667	646.7540	.4751	.9690
S8	253.2333	652.0471	.3734	.9693
S9	252.9000	653.5414	.4036	.9691
S10	253.7000	632.2172	.6848	.9685
S11	253.0000	645.1034	.6817	.9685
S12	253.0333	645.2057	.6429	.9686
S13	253.2000	654.6483	.4124	.9691
S14	253.2667	642.4092	.5850	.9687
S15	253.3667	647.6195	.4321	.9692
S16	253.0667	655.0989	.4451	.9690
S17	253.3000	640.4241	.5390	.9689
S18	253.2333	648.1851	.4784	.9690
S19	252.9667	658.3782	.3023	.9693
S20	253.3667	653.8954	.5395	.9689
S21	253.3000	645.1138	.7537	.9684
S22	253.1667	655.4540	.3587	.9692
S23	253.1667	643.6609	.6913	.9685
S24	253.3000	637.3207	.6658	.9685
S25	253.2333	644.4609	.5138	.9689
S26	253.0000	647.5862	.6001	.9687
S27	253.0667	647.5816	.4439	.9691
S28	253.7667	647.5644	.3854	.9695
S29	253.2000	655.1310	.1594	.9710
S30	252.4667	657.4299	.2031	.9698
S31	253.2667	639.5816	.6569	.9685
S32	253.3667	640.1713	.6890	.9684
S33	253.0333	648.1713	.6059	.9687
S34	253.0000	642.0690	.6633	.9685
S35	253.0000	644.8966	.5836	.9687
S36	253.1333	641.9816	.7106	.9684
S37	253.1000	639.6103	.8139	.9682
S38	253.1667	640.0057	.7438	.9683
S39	253.0333	644.5161	.5710	.9688
S40	252.9000	642.6448	.6953	.9684
S41	253.2333	633.4264	.8314	.9680
S42	253.1000	648.8517	.5786	.9688
S43	252.9667	647.4816	.7268	.9685
S44	252.8333	648.2816	.6769	.9686
S45	252.9000	649.2655	.6034	.9687
S46	252.9333	649.5126	.5515	.9688
S47	252.8667	648.5333	.6098	.9687
S48	252.8667	653.0161	.6052	.9688
S49	252.8667	648.5333	.6098	.9687
S50	252.9000	646.1621	.6437	.9686
S51	252.9000	647.5414	.6657	.9686
S52	253.0667	637.9954	.7714	.9682
S53	253.1000	643.0586	.7060	.9684
S54	253.1667	636.9713	.8325	.9681
S55	253.2000	634.9931	.7628	.9682
S56	253.2000	637.9586	.6522	.9685
S57	253.1000	647.3345	.5731	.9688
S58	253.0667	645.0989	.6732	.9685
S59	253.0667	642.2713	.6514	.9685
S60	252.8667	644.8782	.6139	.9686

มหาวิทยาลัยศิลปากร สอนด้วยวิธี

S61	252.9667	642.1713	.6431	.9686
S62	252.8000	643.5448	.6821	.9685
S63	252.7667	644.7368	.6356	.9686
S64	253.0333	658.1713	.3018	.9693

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 64

Alpha = .9692

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. นายวีระ เก่งทอง ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม
2. นายสัจจา วงศาโรจน์ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดสมุทรสงคราม
3. ดร.อรพินท์ สอนสลั๊บ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 8ว. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ทม 1106.02/ร76

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

4 ธันวาคม 2545

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวีระ เก่งทอง , คร.อรพินท์ สอนสลับ , นายสังจา วงศาโรจน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววัชร ใจสรณพานิชย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "ปัจจัยองค์การที่สามารถจำแนกประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระ  
ราชทาน"

ดังนั้นจึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136





ที่ ทม (นร) 1109/ ๐125

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 มกราคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม, ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด, ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววัชรวิ ไตรสรณพาศิษย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยองค์การที่ สามารถจำแนกประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน” มีความประสงค์จะขอ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ครูวิชาการ ครูธุรการและการเงิน และครูด้านความสัมพันธ์ชุมชน ในโรงเรียน สังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งโรงเรียนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ดร. ทม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย จินะคังกูร)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034243435 , 034218788

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ปัจจัยองค์การที่สามารถจำแนกประสิทธิผลโรงเรียนที่ได้รับเสนอชื่อเพื่อรับ  
รางวัลพระราชทาน

### สำหรับ

- ① ผู้บริหาร โรงเรียนได้แก่ ผู้อำนวยการ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่
- ② ผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และ  
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยองค์การของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน กับโรงเรียนทั่วไป
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน จำนวน 64 ข้อ
3. ข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมา ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และเสนอในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นการตอบคำถามในแบบสอบถามฉบับนี้ จึงไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด โดยจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววัชรีย์ ไตรสรณพานิชย์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ตอนที่ 1

## สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ...4
2.	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31- 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> ...5
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> ...6
4.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนนี้ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> ...7
6	ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติงานด้าน.....	<input type="checkbox"/> ...8
5	ประสบการณ์ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> ...9

## ตอนที่ 2

สภาพปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน

1. แบบสอบถามตอนนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์จะทราบปัจจัยองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะขององค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตามกับระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามความเป็นจริงว่ามีมาก

น้อยเพียงใด ตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 – 2544 เพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	1.ลักษณะองค์การ มีการแต่งตั้งบุคลากรปฏิบัติงานตามโครงสร้างอย่างเหมาะสม			✓			<input type="checkbox"/> ...00

ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
1.	1.ด้านลักษณะองค์การ มีการแต่งตั้งบุคลากรปฏิบัติงานตาม โครงสร้างอย่างเหมาะสม						<input type="checkbox"/> ...10
2	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บุคลากรปฏิบัติอย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> ...11
3	มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร						<input type="checkbox"/> ...12
4	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในการบริหาร						<input type="checkbox"/> ...13
5	มีการมอบหมายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บุคลากรตาม ความรู้ความสามารถและความถนัด						<input type="checkbox"/> ...14
6	มีการมอบหมายงานเฉพาะด้านให้ บุคลากรปฏิบัติเป็นครั้งคราวอย่าง เหมาะสม						<input type="checkbox"/> ...15
7	มีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้ บุคลากรตรงตามวุฒิ						<input type="checkbox"/> ...16
8	มีการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึด ระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด						<input type="checkbox"/> ...17
9	มีการจัดระบบงานต่าง ๆ เป็นไปตาม ระเบียบข้อบังคับแบบแผนทาง ราชการ						<input type="checkbox"/> ...18
10	บุคลากรมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ในแต่ละครั้ง						<input type="checkbox"/> ...19

/ข้อ11.มีการมอบ.....

ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
11	มีการมอบงานให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเป็นกลุ่มย่อยได้อย่างเหมาะสม						<input type="checkbox"/> ...20
12	มีการมอบงานให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเป็นกลุ่มย่อยอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> ...21
13	มีการนำเทคนิค วิธีการ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> ...22
14	วัสดุอุปกรณ์มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง						<input type="checkbox"/> ...23
15	บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจสามารถใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> ...24
16	มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> ...25
17	2.ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์กรส่วนท้องถิ่น ให้ความร่วมมือสนับสนุน โรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...26
18	คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ความร่วมมือและเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> ...27

/ข้อ19.มีการติดต่อ.....

ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
19	มีการติดต่อประสานงานกับ หน่วยงานและโรงเรียนต่าง ๆ ด้วย ความเป็นมิตรและมีความร่วมมือที่ดี ต่อกันเสมอ						<input type="checkbox"/> ...28
20	การวางแผน การตัดสินใจในการ ทำงานขึ้นอยู่กับข้อมูล สารสนเทศ และปัจจัยภายนอกโรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...29
21	ข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยภายนอก โรงเรียน ที่นำมาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจทันสมัยอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> ...30
22	มีการยก, หรือแสดงตัวอย่างให้ บุคลากรเห็นประโยชน์ เมื่องานบรรลุ เป้าหมาย						<input type="checkbox"/> ...31
23	บุคลากรให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/> ...32
24	สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้และ อุปกรณ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> ...33
25	มีการจัดสวัสดิการ และให้บริการ ต่าง ๆ แก่บุคลากร						<input type="checkbox"/> ...34
26	บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทใน การปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของ โรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...35
27	มีการยกย่อง ชมเชยและให้กำลังใจ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบผล สำเร็จ						<input type="checkbox"/> ...36

ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
28	เมื่อบุคลากรกระทำผิดมีแนวทางการลงโทษที่ชัดเจน						<input type="checkbox"/> ...37
29	มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร						<input type="checkbox"/> ...38
30	มีการคุกคามและข่มขู่บุคลากรด้วยกิริยาท่าทางและวาจา						<input type="checkbox"/> ...39
31	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลงานที่ได้ดำเนินการแล้วและกำลังจะดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา						<input type="checkbox"/> ...40
32	บุคลากรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความจริงใจไว้ใจซึ่งกันและกัน						<input type="checkbox"/> ...41
33	<b>3.ด้านลักษณะบุคลากร</b> บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังด้วยความสนใจและเต็มใจ						<input type="checkbox"/> ...42
34	บุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ตามเวลาที่กำหนด อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...43
35	บุคลากรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> ...44
36	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา						<input type="checkbox"/> ...45

/ข้อ 37 บุคลากรมี.....



ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
37	บุคลากรมีความสนใจและร่วมมือกันในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> ...46
38	บุคลากรได้รับทราบถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง						<input type="checkbox"/> ...47
39	ประชาชนในชุมชนใกล้เคียง ให้การยอมรับและชื่นชมโรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...48
40	บุคลากรมีความชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียนในอดีต						<input type="checkbox"/> ...49
41	บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย						<input type="checkbox"/> ...50
42	บุคลากรมีความสามารถหรือศักยภาพเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย						<input type="checkbox"/> ...51
43	บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ของตน สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายและความต้องการของโรงเรียนได้						<input type="checkbox"/> ...52
44	บุคลากรมีความสนใจต่องานที่โรงเรียนมอบหมาย						<input type="checkbox"/> ...53
45	บุคลากรมีความเต็มใจและทุ่มเทการทำงานเพื่อกิจกรรมและเป้าหมายของงานในโรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...54
46	มีการกำหนดขอบข่ายงานของแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> ...55

/ข้อ 47. บุคลากรมี.....

ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
47	บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้						<input type="checkbox"/> ...56
48	บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...57
49	<b>4. ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b> มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจน						<input type="checkbox"/> ...58
50	มีการนำนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> ...59
51	นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของบุคลากร						<input type="checkbox"/> ...60
52	มีการจัดหาและจัดการกับทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> ...61
53	มีการควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> ...62
54	มีการประสานการใช้ทรัพยากรระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> ...63
55	มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร						<input type="checkbox"/> ...64

ข้อที่	ปัจจัยองค์การการปฏิบัติ	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
56	มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> ...65
57	มีการชี้แจงสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมายในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> ...66
58	มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ						<input type="checkbox"/> ...67
59	มีการกำหนดแนวทางการสั่งการและการรายงานที่ชัดเจน						<input type="checkbox"/> ...68
60	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร						<input type="checkbox"/> ...69
61	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม						<input type="checkbox"/> ...70
62	มีการปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> ...71
63	ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดริเริ่ม-สร้างสรรค์ในการบริหารงานของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> ...72
64	บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> ...73

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาววัชรีย์ ไตรสรณพานิชย์  
 ที่อยู่ 235 หมู่ที่ 9 ตำบลดำเนินสะดวก อำเภอดำเนินสะดวก  
 จังหวัดราชบุรี 70130  
 ที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ถนนเอกชัย  
 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000  
 โทรศัพท์ 0-3471-1370

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2531 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการบริหาร โรงเรียน  
 จากวิทยาลัยครูนครปฐม จังหวัดนครปฐม  
 พ.ศ. 2543 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2524 อาจารย์ 1 ช่วยราชการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2534 นักวิชาการศึกษา 5 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2536 นักวิชาการศึกษา 6 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2542 นักวิชาการศึกษา 7 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2546 นักวิชาการศึกษา 8 ว สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2546-ปัจจุบัน นักวิชาการศึกษา 8 ว สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์