

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงาน
ตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา



นางเจริญศรี พันปี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

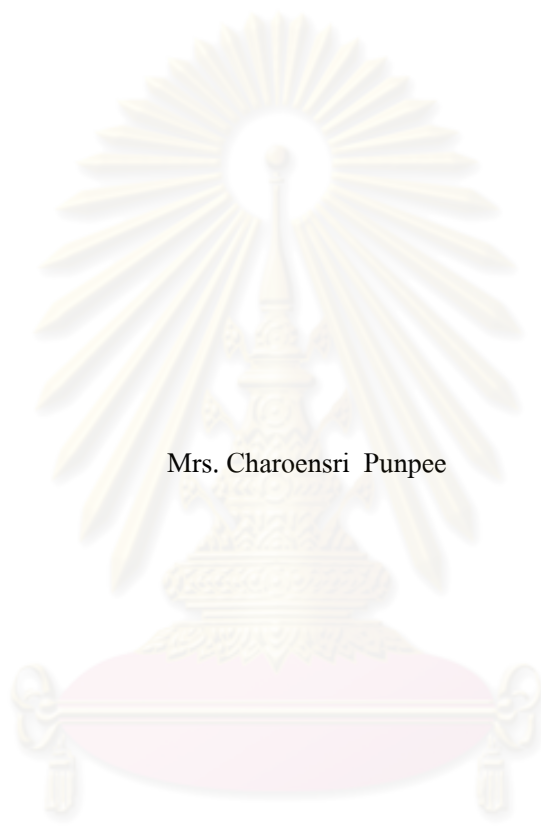
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF BASIC EDUCATION
INSTITUTIONS IN IMPLEMENTING THE MINISTERIAL
REGULATIONS ON DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT



Mrs. Charoensri Punpee

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วย
การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

โดย

นางเจริณศรี พันปี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

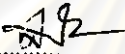
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

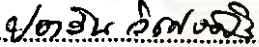
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

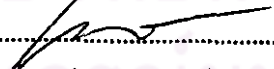
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต

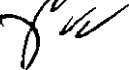

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


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


.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อุตสาโท)


.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

เจริญศรี พันปี : การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. (AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN IMPLEMENTING THE MINISTERIAL REGULATIONS ON DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND MANAGEMENT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, 353 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา และ 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 380 แห่ง ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ลักษณะขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน ลักษณะของบุคลากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 19 ตัว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลถดถอย และ 2) เครื่องมือที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบบันทึกแบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเงินและงบประมาณมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเรียนรู้และพัฒนา เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า ประสิทธิภาพทั้งสี่ด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ประธานกรรมการสถานศึกษา และ ครู ตามลำดับ

2) ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

2.1 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์เท่ากับ 48.31 ที่องศาอิสระ 69 มีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ .972 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนมีค่าเท่ากับ 1.00 ตัวแปรปัจจัยด้านต่างๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 90

2.2 ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สูงสุด คือ ลักษณะองค์กร รองลงมา คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ สภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด คือสภาพ แวดล้อมภายใน รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติรองลงมาคือ ลักษณะองค์กร สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกตามลำดับ

3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันที่น้อยสำคัญทางสถิติ .01 และพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการตัดสินใจ รองลงมา ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทรัพยากร ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำกับการติดต่อสื่อสาร

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ
ทางการศึกษา.....
สาขาวิชา บริหารการศึกษา.....
ปีการศึกษา 2553.....

ลายมือนิสิต.....
ลายมือ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ลายมือ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4984623827 : MALOR EDUCATION ADMINISTRATION

KEYWORDS : EFFECTIVENESS / BASIC EDUCATION INSTITUTIONS/ DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION MANAGEMENT.

CHAROENSRI PUNPEE : AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN IMPLEMENTING THE MINISTERIAL REGULATIONS ON DECENTRALIZATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND MANAGEMENT.

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF.PRUIT SIRIBANPITAK, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. TAWEEWAT PITAYANON. Ph.D., 353 pp.

The objectives of this research were: 1) to study the effectiveness of basic education institutions, 2) to study the factors that affect or have an impact on the effectiveness of basic education institutions based on the principle of decentralization in administration and management, and 3) to analyze the relationship between the factors that have an impact on the effectiveness of basic education institutions.

The data samples of this research study consisted of 380 basic education institutions that had been participating in the ministerial regulations on decentralization of educational administration and management. The research had six latent variables, including organizational characteristics, external environment, internal environment, employee characteristics, managerial policies and practices, and the effectiveness of basic education institutions. These latent variables were then measured by nineteen observed variables. The research quantitative data were collected using questionnaires, while the qualitative data were gathered from several interviews. The questionnaires were analyzed using descriptive statistics, Pearson's product-moment correlation coefficient and LISREL analysis, while the interviews were analyzed by observations, contents and contexts. The research findings were as follows:

1. The average score of the four aspects of the measurements of the effectiveness of basic education institutions was quite high, with individual aspect achieving high score as well. The four aspects, which included satisfaction of the users, learning and development, finance and budget and management, were rated at the high level. The highest score was achieved by finance and budget, followed by user satisfaction, while the lowest score was achieved by learning and development. When making comparison among scores from interviewees, it was found that scores from institutional administrators were the highest, followed by those from chairman of the educational institutions, and followed by those from teachers.

2. The study on the factors that affected the effectiveness of basic education institutions found that:

2.1 The factors affecting the effectiveness of basic education institutions were valid and fit to the empirical data with Chi-square = 48.31, df = 69, p = 0.972 and GFI = 1.00. The factors could explain the variance in effectiveness of basic education institutions for 90 %

2.2 Organizational characteristics factor had the highest positive impact on the effectiveness of basic education institutions. However, internal environment factors had the negative impact on the effectiveness of basic education institutions.

3. All of the factors affecting the effectiveness of basic education institutions had a statistically significant level of .01. The study found that the factors that had the highest correlation were management of change and decision making, followed by strategic management and resource management. The factors that had the least correlation were leadership and communications.

Department : Educational Policy, Management and Leadership.....

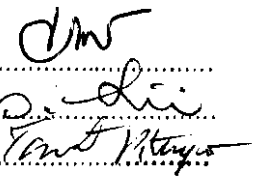
Field of Study : Educational Administration.....

Academic Year : 2010.....

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

Co-Advisor's Signature.....



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งของรองศาสตราจารย์ ดร.พฤษีศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ทั้งทางด้านเนื้อหาวิชาการ และกระบวนการวิจัย รวมทั้งกรุณาแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัย ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำในยามที่นิสิตประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ที่ได้กรุณาเป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านวินัย รอดจ่าย รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ท่านปราโมทย์ แก้วสุข ผู้ตรวจกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการวิภา โอสถารมย์ ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ตลอดเวลาอันมีค่าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลงานวิจัย ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ดีตลอดการศึกษาในหลักสูตร

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการและเพื่อนร่วมงานทุกท่านในโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี และโรงเรียนวัดโสมนัส ซึ่งได้มีส่วนช่วยเหลือเกื้อหนุนในการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัย ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาเข้ารับการศึกษารวมถึงขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่อาจเอ่ยนามได้ทั้งหมดที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น.....	8
คำจำกัดความและนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ.....	15
ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา.....	51
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	81
ตอนที่ 4 การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.....	130
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	150
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	176
ตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ.....	176
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	176
ตัวแปรที่ศึกษา.....	177
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	179
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	180
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	183

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	184
การเลือกกรณีศึกษา.....	185
การเตรียมตัวทำงานภาคสนาม.....	185
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	187
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	188
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	190
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง.....	193
4.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	195
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	199
4.4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	211
4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	216
4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	219
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	249
สรุปผลการวิจัย.....	248
อภิปรายผล.....	257
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	267
รายการอ้างอิง.....	269
ภาคผนวก.....	280
ภาคผนวก ก.....	281
หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย.....	282
หนังสือขอความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย.....	283
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล.....	284
ภาคผนวก ข.....	286
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	287

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ก	288
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	289
แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา.....	305
ภาคผนวก ง	313
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและ จัดการศึกษาด้วยโปรแกรมลิสเรล.....	314
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	353



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	รูปแบบการบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร.....	30
2.2	แสดงความถี่ของเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร.....	31
2.3	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดตัวแปรจากแนวคิดของ Steers	125
2.4	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร.....	166
2.5	แสดงตัวปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย.....	172
2.6	แสดงตัวแปรประสิทธิผลที่ใช้ในการวิจัย.....	172
2.7	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร.....	173
3.1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตามสัดส่วนแต่ละภาค.....	177
3.2	แสดงโครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน.....	180
3.3	แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	182
3.4	แสดงแผนการศึกษาภาคสนาม.....	186
4.1	แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	194
4.2	แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้.....	198
4.3	แสดงประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	200
4.4	แสดงประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ.....	202
4.5	แสดงประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	204
4.6	แสดงประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเงินและงบประมาณ.....	207
4.7	แสดงประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการ.....	209
4.8	แสดงผลการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	214
4.9	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่าง.....	218
4.10	แสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายชั้น ปีการศึกษา 2552.....	224

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น.....	10
2.1 สาเหตุของควมมีประสิทธิผลขององค์กร.....	18
2.2 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร.....	20
2.3 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard.....	36
2.4 กรอบการวัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	40
2.5 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กร ภาครัฐ.....	43
2.6 แสดงมุมมองด้านการเงินและลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐ.....	44
2.7 Balanced Scorecard ในการวัดผลการดำเนินงานของ Texas State Auditor’s Office.....	45
2.8 ความสัมพันธ์ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard ของหน่วยงานภาครัฐ.....	46
2.9 กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	49
2.10 กรอบการประเมินผลงานของสถานศึกษา	55
2.11 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร.....	101
2.12 แสดงสถานภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)	111
2.13 กรอบแนวคิดสมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ขององค์กร.....	175
4.1 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตาม กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา.....	215
4.2 ระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี.....	223
4.3 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์.....	238

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเป็นการบริหารและจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ที่บัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ.2550 ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2550 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ออกประกาศ เรื่องการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย หลักการยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School-based Decision Making) ที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจ โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ที่กำหนดให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมกำกับดูแล ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ ซึ่งถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบทำงานนั้น ให้เกิดผลดีที่สุดและต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้ สู่อำนาจ คุณธรรม คุณภาพสมรรถภาพและประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 1) โดยมีการจัดอบรม เมื่อเดือน เมษายน 2550 เป็นรุ่นแรกในหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารการศึกษา โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของสถานศึกษาโดยระยะแรกได้แบ่งสถานศึกษาที่รองรับการกระจายอำนาจเป็นสองประเภท คือ สถานศึกษาประเภทที่ 1 ได้แก่สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษและมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) โดยหมายถึงสถานศึกษาได้

มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินจากสมศ.รอบแรกอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐานมากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือได้มาตรฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐานมากกว่าหรือกับ 2.75 ขึ้นไป และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไปไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง ส่วนสถานศึกษาประเภทที่ 2 ได้แก่สถานศึกษาที่ไม่เข้าข่ายการเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 25)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด โดยอาศัยอำนาจ ตามความในข้อ 3 และข้อ 5 แห่งกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานออกประกาศการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ.2550 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 158-171) ซึ่งมีผลให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาปีการศึกษา 2550 จำนวน 610 โรงเรียน(ศูนย์ปฏิบัติการ สพฐ. ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2551) ส่งผลให้สถานศึกษาเหล่านี้มีความจำเป็น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทักษะการบริหาร ซึ่งแตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากหลังจากนี้ไปทุกองค์กรทางการศึกษาจะต้องบริหารอย่างเต็มระบบ คือ จัดหาทรัพยากรทางการบริหาร บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลผลิตต้องมีคุณภาพประกันได้ตามมาตรฐานของชาติที่กำหนด ซึ่งเป็นการพิสูจน์ฝีมือความเป็นนักบริหารมืออาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 40)

การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษาโดยตรงดังกล่าวนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่ทำให้หลายฝ่ายในสังคมให้ความสนใจและติดตามผลการดำเนินการเนื่องจากมีผลกระทบต่อถึงคุณภาพของคนในชาติ ที่เป็นอนาคตของประเทศชาติ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งหวังว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการบริหารแบบกระจายอำนาจต้องรับผิดชอบทำงานให้เกิดผลดีที่สุดและสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 1) ซึ่งมิ้นักการศึกษา นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงทั้งในส่วนของระบบและบุคคลที่ปฏิบัติงานรองรับการกระจายอำนาจ อาทิ ชีระ รุญเจริญ (2551: 21) กล่าวว่า การกระจายอำนาจในการบริหารเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและสอดคล้องกับลักษณะของยุค

โลกาภิวัตน์ สำหรับในบริบททางการศึกษาได้มีความพยายามจะพัฒนาปลูกฝังให้เกิดขึ้น แต่ส่วนใหญ่เป็นลักษณะกำหนดไว้เป็นนโยบาย เป็นกฎหมาย เป็นคำกล่าว ฯลฯ แต่การนำมาปฏิบัติยังไม่เป็นมรรคเป็นผลนัก การกระจายอำนาจการบริหารจะสัมฤทธิ์ผลย่อมต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนของทุกฝ่าย ทุกองค์กรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Change Leadership) ซึ่งต้องอาศัยพลังขับเคลื่อนหลายอย่าง อย่างเป็นระบบและวางแผนเป็นอย่างดี นับเป็นที่คาดหมายว่า ยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาเป็นแนวทางที่ถูกต้อง ที่จะนำการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแน่แท้ ในขณะที่การปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องยังมีปัญหาหลายประการ เช่น ยังไม่แน่ใจ หรือยืนยันว่าการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ว่าจะเป็นไปได้จริงหรือไม่ (ด้วยใจจริง) หรือไม่ อาจจะยอมรับตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในยุคนี้เท่านั้น ดังนั้นอาจเกิดความไม่แน่ใจในความยั่งยืนเท่าใดในอนาคต บุคลากรส่วนใหญ่ยังติดยึดและคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการบริหารแบบรวบอำนาจ ซึ่งเป็นมายาวนานอยู่มาก การปฏิบัติงานมักเป็นไปตามนโยบายที่สั่งการ จึงยากที่จะนำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพึ่งตนเองด้วยความมีอิสระอยู่มาก ดังนั้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารใหม่ จึงไม่แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จและเป็นไปอย่างยั่งยืนเมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง และสมาน อัสวภูมิ (2550: 89-90) ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจการบริหารงานว่าเป็นความจำเป็นในการบริหารยุคใหม่ ทั้งการบริหารงานองค์กรของรัฐและเอกชน สำหรับการบริหารราชการไทยนั้นมองว่าเป็นปัญหาทั้งคนและระบบแต่เนื่องจากคนสร้างระบบและระบบเป็นกลไกให้คนทำงานได้ ดังนั้นคงต้องหาจุดเริ่มของปัญหาให้เจอและแกะรอยให้ถูกจุด แล้วแก้ไขปัญหาร่วมกันต่อไป ความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นในที่สุด นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการทำงานร่วมกันอีกว่า “...การแบ่งงานกันรับผิดชอบและแบ่งเขตพื้นที่กันเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพื่อบ้านเมือง เป็นเรื่องที่ต้องทำ”

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของต่างประเทศที่พบว่า มีแนวโน้มที่เรียกได้ว่า ย้อนกลับสู่การรวมอำนาจ (Re-centralization) กันใหม่ในบางส่วน ปรากฏการณ์ดังกล่าวมีปรากฏในทุกประเทศที่ศึกษา เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น มาเลเซีย ออสเตรเลีย ฝรั่งเศส แม้ในประเทศอังกฤษ และสหรัฐอเมริกา ในประเทศอังกฤษนั้น ปรากฏว่ามาตรฐานการศึกษาตกต่ำลงมาก รัฐบาลกลางจำเป็นต้องเข้าแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษา โดยกำหนดอำนาจของรัฐบาลกลางใหม่ตาม Education Reform Act โดยให้มีส่วนที่เป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อยู่ควบคู่ด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าเด็กทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ มีมาตรฐานในระดับเดียวกัน และในประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ปรากฏว่า ปัจจุบันรัฐบาลกลางได้ริเริ่มและมีบทบาทแทรกแซงในเรื่องมาตรฐาน คุณภาพและความเสมอภาคเด่นชัดยิ่งขึ้น ดังเช่น การออกกฎหมาย No Child Left Behind และการฟื้นฟูกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาพื้นฐานระดับประถมกับมัธยมศึกษา ESEA (Elementary

and Secondary Education Act) มาปรับปรุงและบังคับใช้อย่างเข้มงวดอีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Improve Academic Achievement) และมีเป้าหมายสำคัญที่กลุ่มชนที่เป็นพวกด้อยโอกาส (Disadvantage) ซึ่งสะท้อนการริเริ่มที่การมีบทบาทแทรกแซงของรัฐบาลกลางได้ชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549: ก-ง)

จากเหตุผลดังกล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าทั้งภาครัฐ เอกชน และผู้เกี่ยวข้องต่างมุ่งหวังที่จะเห็นความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาในแนวทางการกระจายอำนาจ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องใหม่ของการศึกษาไทย ที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมาจากความต้องการของประชาชนตามรัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทย ซึ่งสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจครั้งนี้ เป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดอยู่ในระดับแนวหน้าที่ผ่านมาผ่านเกณฑ์ประเมินของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มาแล้ว และเมื่อได้รับการกระจายอำนาจการบริหารดังกล่าวแล้ว สถานศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาจึงถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องกระทำเนื่องจาก “ประสิทธิผล”จะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จหรือสิ่งบ่งบอกถึงความสามารถในการปฏิบัติการกิจขององค์กรว่าบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลขององค์กร ดังมีนักวิจัยหลายท่านกล่าวถึงประสิทธิผลและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่น Hannan and Freeman (1977: 109) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กรหมายถึง องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard (1968: 55) ที่ว่า ประสิทธิผลขององค์กรคือ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ ความเข้มของการตอบสนองอย่างสมบูรณ์จะเป็นตัวชี้วัดความเข้มของประสิทธิผล ส่วน Kopelman (1986: 27) พิจารณาประสิทธิผลขององค์กรว่าขึ้นอยู่กับผลิตภาพขององค์กร (productivity) โดยผลิตภาพคือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิพงษ์ ยงค์มด (2543: 20) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรต้องการปัจจัย 2 ส่วน คือ ปัจจัยประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวด้วยการใช้ทรัพยากร เช่น คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ส่วน Hoy and Furguson, 1985: 131) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลโดยพิจารณาทั้งระบบ คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ครูอาจารย์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy and Miskel, (1991: 398) นอกจากนี้ ปิติชาย ต้นปิติ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีตัวแปร 12 ตัว ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลขององค์กรได้ร้อยละ 78 คือระบบย่อยการจัดการ ระบบย่อย

เทคโนโลยี ระบบย่อยโครงสร้างและระบบย่อยเป้าหมาย และ ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2549) ได้วิเคราะห์ โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์กร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กร คือ ผลลัพธ์เฉพาะบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานและความผูกพัน การบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงาน มีผลสัมฤทธิ์สูง และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ โดยพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน ธวัช กรุดมณี (2550) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ปัจจัยที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน การมุ่งเน้นผลงาน การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ความสัมพันธ์กับชุมชน โครงสร้างองค์กร นโยบายและการปฏิบัติ ทรัพยากรและเทคโนโลยี

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์กรตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร ดังที่ ธรณี กิริ์ดิบุตร (2525: 5) กล่าวถึงประสิทธิผลองค์กร จากแนวคิดของ Parsons, Caplow, Katz and Kahn) ว่าเป็นหัวใจของสำคัญของการปฏิบัติงานทั้งหลายในองค์กรและมักจะพบว่าทฤษฎี ทางการบริหารทั้งหลายก็ล้วนมุ่งไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาครั้งนี้ เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับเป็นแนวทาง ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขหรือส่งเสริมในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากคุณลักษณะของตัวแปรที่ศึกษาจะบ่งชี้ให้เห็นถึงระดับของประสิทธิผล และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาและนำมาซึ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

สำหรับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ผู้วิจัยประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1966) ที่พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) คือ 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ซึ่งในปัจจุบัน Balanced Scorecard ถูกพัฒนากลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น (พสุ เตชะรินทร์, 2546: 18-21) และกรอบในการประเมินสำหรับสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานของสถานศึกษาที่พิจารณาพันธกิจใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2) มิติการเรียนรู้และพัฒนา

3) มิติด้านการเงินและงบประมาณ 4) มิติด้านการบริหารจัดการ โดยมีตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicator) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป้าหมายจากแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และพิจารณาตามผลงานที่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารงานในแต่ละด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 133-136) และศึกษาสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาเพิ่มเติม อาทิ งานวิจัยของ Cameron, Kim (1986); Cheng, Yin Cheong (1996); Chrispeels (1990); Goodman, P.S. and Penning (1997); รุจจา รอดเข็ม (2547); ปิติชาย ต้นปิติ (2547) เป็นต้น

ในส่วนของการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรหรือสถานศึกษา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ใช้การวัดตามกรอบแนวคิดของ Steers (1985) ที่เน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ธรรมชาติความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กร ที่จะนำไปสู่การยกระดับความสำเร็จและการมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ 1) การตระหนักและให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ 2) การพิจารณาองค์การเชิงระบบ ที่เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 3) เน้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยเน้นความเข้าใจในบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลิตผลขององค์กร และความจำเป็นของความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ได้แก่ โครงสร้าง และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 3) ปัจจัยด้านลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความผูกพัน และการปฏิบัติงาน 4) ปัจจัยด้านนโยบายการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การแสวงหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร และการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

คำถามการวิจัย

1. ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นอย่างไรหลังจากที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลเหล่านั้น
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย
 - 1.1 ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 จำนวน 610 โรงเรียน
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จำนวน 380 แห่ง ซึ่งใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แบ่งกลุ่มตามลักษณะภูมิศาสตร์ เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคกลาง กลุ่มภาคตะวันออก และกลุ่มภาคตะวันตก และกลุ่มภาคใต้ ใช้วิธีการสุ่มตามสัดส่วนจากแต่ละกลุ่มภูมิศาสตร์ ได้สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 แห่ง
2. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา
3. ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยคั้งนี้ ประกอบด้วย
 - 3.1 ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้ตามกรอบแนวคิดของ Steer (1985) ซึ่งพิจารณาความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ 1) การบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ (goal optimization) 2) องค์กรเชิงระบบ (system perspective) และ 3) พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (human behavior) ซึ่งมีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยแต่ละด้าน 5 ลักษณะ คือ
 - 3.1.1 ลักษณะขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี
 - 3.1.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

3.1.3 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร

3.1.4 ลักษณะบุคลากร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงาน

3.1.5 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.2 ตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุลตามกรอบแนวคิดของ Kaplan and Norton (1966) และกรอบการประเมิน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานของสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2550) ใน 4 มิติ คือ

3.2.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3.2.2 การเรียนรู้และการพัฒนา

3.2.3 ด้านการเงินและงบประมาณ

3.2.4 ด้านการบริหารจัดการ

กรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการบริหารและจัดการศึกษา พอสรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยได้ 3 ประเด็น คือ 1) การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการบริหารและจัดการศึกษา 2) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

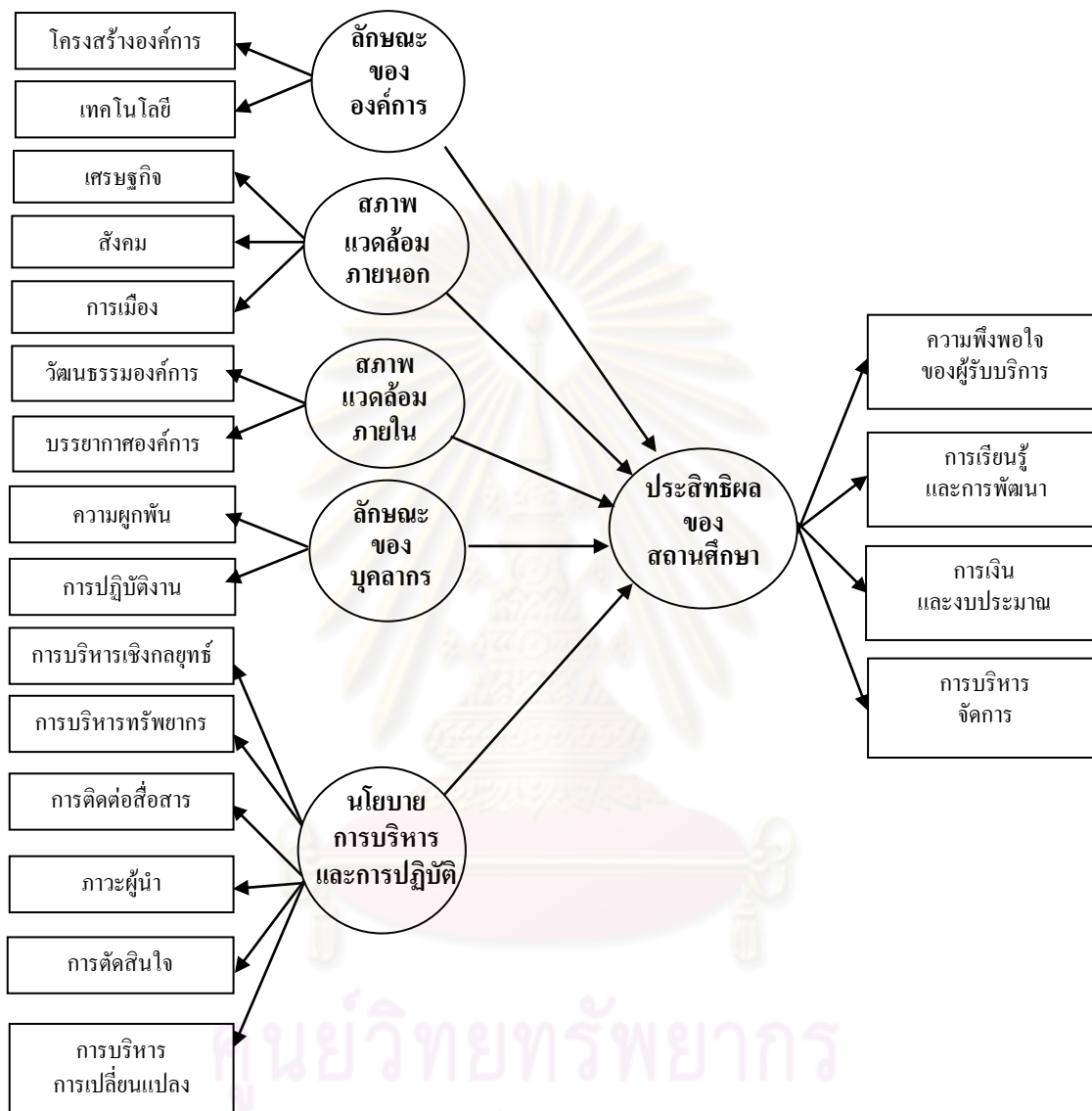
แนวคิดที่ 1 การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการบริหารและจัดการศึกษา พอสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อปีการศึกษา 2550 เรียกว่า “สถานศึกษาประเภทหนึ่ง” มีจำนวน 610 แห่ง รับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถให้มีประสิทธิภาพ ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ โดยมีความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามภารกิจงาน 4 เรื่อง คือการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มีขอบข่ายภาระงานใน แต่ละด้านให้เป็นไปตามที่กระทรวงกำหนด

แนวคิดที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ตามแนวคิดของ Kaplan Robert S. & Norton David P. 1996 และกรอบในการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล เช่นเดียวกัน ซึ่งประเมินใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) ด้านการเงินและงบประมาณ และ 4) ด้านการบริหารจัดการ โดยกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicator) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป้าหมายจากแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งพิจารณาตามผลงานที่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารงานในแต่ละด้าน

แนวคิดที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้ตามกรอบแนวคิดของ Steer (1985) ซึ่งพิจารณาความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ 1) การบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ (goal optimization) 2) องค์การเชิงระบบ (system perspective) และ 3) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (human behavior) ซึ่งมีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยี 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม ได้แก่ ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ 3) ลักษณะบุคลากร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงาน และ 4) นโยบายการบริหาร ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ เช่น กุหลาบ รัตนสังฆธรรม(2536); บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538); เจียบ ไทยยิ่ง (2539); ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540); พิษณุ ฟองศรี (2542); ธีรพันธ์ คงนาวัง (2543); สุทธิพงษ์ ยงกมล (2543); ปิติชาย ตันปิติ (2547); รุจา รอดเข็ม (2547); ยุรธานี สุขวิญญาณ์ (2549); ฤตินันท์ สมุทรทัย (2549); Duke (1987); Taylor (1987); Bentley (1988); Chrispeels (1990); และ Goni (1989); Cott, (1995) โดยผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริหารและจัดการศึกษา จากรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 1.1

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น



คำจำกัดความและนิยามปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย

การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 จำนวน 610 โรงเรียน ที่มีคุณสมบัติเป็น “สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง”

สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษ และมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) คือ ได้มาตรฐานรอบแรก ระหว่าง พ.ศ.2544-2548 อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือ ได้มาตรฐานรอบที่ 2 ระหว่าง พ.ศ. 2549-2553 ระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน เท่ากับหรือมากกว่า 2.75 และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 โดยมีหลักการและแนวคิด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550

ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ตัวแปรสาเหตุหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ได้แก่

1. ลักษณะองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ 2 ตัวแปร ได้แก่

1.1 โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นกลุ่มงาน เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจมีแนวปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม ชัดเจนต่อการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในขณะนั้นๆ

1.2 เทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาและการใช้สื่อและเทคโนโลยี ด้วยการกำหนดนโยบาย วางแผนจัดหาสื่อการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง สถานภาพทางการเงิน สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชน ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรมและประเพณีของบุคคลในชุมชนที่ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมาและมีผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.3 สภาพแวดล้อมทางการเมือง หมายถึง แนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษา การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการแก้ไขปัญหาด้านการศึกษา ที่มีผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ 2 ตัวแปร ได้แก่

3.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่บุคลากรในสถานศึกษา ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการสร้าง การถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติต่อกันมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ

3.2 บรรยากาศองค์กร หมายถึง การสร้างสภาพการณ์ที่ส่งเสริม เกื้อหนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมมุ่งการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยการให้ความสำคัญกับบุคคลในสถานศึกษาและความสามารถของสถานศึกษา

4. ลักษณะบุคคลในองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ 2 ตัวแปร ได้แก่

4.1 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักความศรัทธาในวิชาชีพและสถานศึกษาของตน และให้ความสนใจเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงาน โดยใช้ความสามารถเฉพาะตัว และความสนใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาของบุคลากร

5. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ 5 ตัวแปร ได้แก่

5.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารของสถานศึกษาที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

5.2 การบริหารทรัพยากร หมายถึง การการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา และการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างคุ้มค่า

5.3 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคนิค วิธีการ และช่องทางในการสื่อสารของสถานศึกษา โดยบุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็วส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

5.4 ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึง ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

5.5 การตัดสินใจ หมายถึง การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีวิจารณญาณที่ดีเพื่อการแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

5.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ของสถานศึกษา ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีสันติสุขภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการปฏิบัติงานตามภารกิจในแผนกลยุทธ์ ได้อย่างสมดุล เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งการให้บริการและพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การบริหารจัดการงบประมาณ อย่างเหมาะสม โดยมีตัวแปรประสิทธิผล 4 ตัวแปร ได้แก่

1. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของนักเรียนต่อการจัดการเรียนการสอนและการบริการ ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อสัมฤทธิ์ผลและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และความพึงพอใจของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ท้องถิ่น

2. **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหาร และจัดการศึกษาให้มีการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ พัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการบริหารและจัดการความรู้ มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้

3. **ด้านการเงินและงบประมาณ** หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณตามแผนงาน โดยการเบิกจ่ายตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้านบัญชี การเงิน การงบประมาณและการพัสดุ ด้วยความรัดกุมของระบบควบคุมภายใน

4. **ด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้มีผลสัมฤทธิ์ตามแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาทรัพยากร การพัฒนาผู้นำและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้ง 610 แห่ง สามารถนำผลการวิจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ไปพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กร ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. ได้องค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ที่ใช้แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่สนใจอาจนำโมเดลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เกิดประสิทธิผล

3. ระดับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่บริหารงานตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา และปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่เป็นข้อค้นพบ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการนำเสนอการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีขั้นตอนในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา 4) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา และ 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มจะทวีความรวดเร็วเพิ่มขึ้นตลอดเวลา การศึกษาประสิทธิผลองค์กรจึงเป็นความจำเป็นเพราะมีความสำคัญต่อองค์กร และเป็นประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาถึงความสำคัญในศาสตร์การบริหารและองค์กร นักวิชาการถือว่าเรื่องประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการศึกษาทฤษฎีองค์กร ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นการยากที่จะทำความเข้าใจในทฤษฎีองค์กรได้โดยที่ไม่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (Goodman and Penning, 1997:2, อ้างถึงใน รุจา รอดเข็ม, 2547: 13) เนื่องจากประสิทธิผลองค์กรจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์กร (Zammuto, 1982: 21) ซึ่งกลุ่มทฤษฎีทางการบริหารได้มุ่งเน้นนำเสนอถึงวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงขึ้น ขณะเดียวกันกลุ่มทฤษฎีองค์กรก็พยายามที่จะหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร (Robbins, 1990: 48) การศึกษาประสิทธิผลองค์กรเป็นการประมวลทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรมาพิจารณา (Cameron, 1986: 540) และเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ (Hoy & Miskel, 1985: 373) ได้มีนักทฤษฎีองค์กรเสนอแนวความคิดวิธีการวิเคราะห์และรูปแบบของการศึกษาประสิทธิผลองค์กรไว้หลายแง่มุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กร การศึกษาประสิทธิผลองค์กรจึงมีความแตกต่างกันไปบ้าง (รุจา รอดเข็ม, 2547: 13-14)

การศึกษาเนื้อหาในตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ 1) ความหมายของประสิทธิผลองค์กร 2) ประเภทและสาเหตุของความมีประสิทธิภาพขององค์กร และ 3) แนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

นักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้หลากหลายแง่มุมซึ่งมีการพัฒนาให้เหมาะสมตามยุคสมัยและความต้องการขององค์กร ดังต่อไปนี้

Etzioni (1964: 8) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่า หมายถึง ระดับที่องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashore and Yuchtman, (1967: 898) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์กรหมายถึง สภาวะในการต่อรองขององค์กร ประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมในการแสวงหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

Barnard (1968: 55) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่า หมายถึง การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ ความเข้มของการตอบสนองอย่างสมบูรณ์จะเป็นตัวชี้วัดความเข้มของประสิทธิผล

Price, (1972: 12) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์กรหมายถึง ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายที่หลากหลายขององค์กร

Hannan and Freeman (1977: 109) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลองค์กรหมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977:40) ที่ให้นิยามคำว่า “ประสิทธิผล” (effectiveness) ว่าหมายถึง ระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร และเช่นเดียวกับ Cameron (1983: 362) ที่ได้อธิบายว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายหรือภารกิจหลักขององค์กร

Schein (1980: 231) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่า หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (survive) ปรับตัว (adapt) รักษาสภาพ (maintain) และเติบโตไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดให้สำเร็จ

ส่วน Kopelman (1986: 27) พิจารณาประสิทธิผลองค์กรว่า ขึ้นอยู่กับผลิตภาพขององค์กร (productivity) โดยผลิตภาพคือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า ซึ่งสุกัญญา โฆวิไลกุล (2545), วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ให้นิยามคำว่า “ประสิทธิผล” ไว้แนวเดียวกันว่า อยู่ในรูปของระดับความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการผลิตกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ อธิบายได้ง่ายๆ ว่า องค์กรใดมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายขององค์กรทุกเป้าหมาย แสดงว่าประสิทธิผลขององค์กรนั้นสูงสุด หรือมีคะแนนประสิทธิผลเต็มร้อยคะแนน และ ฤตินันท์ สมุทรทัย (2549: 22) ได้ให้

ความหมายของ “ประสิทธิผล” ในทำนองเดียวกันว่าเป็นสถานะที่องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขององค์การ หรือระดับของความสำเร็จขององค์การตามเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนด วัดได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้จากการผลิตกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

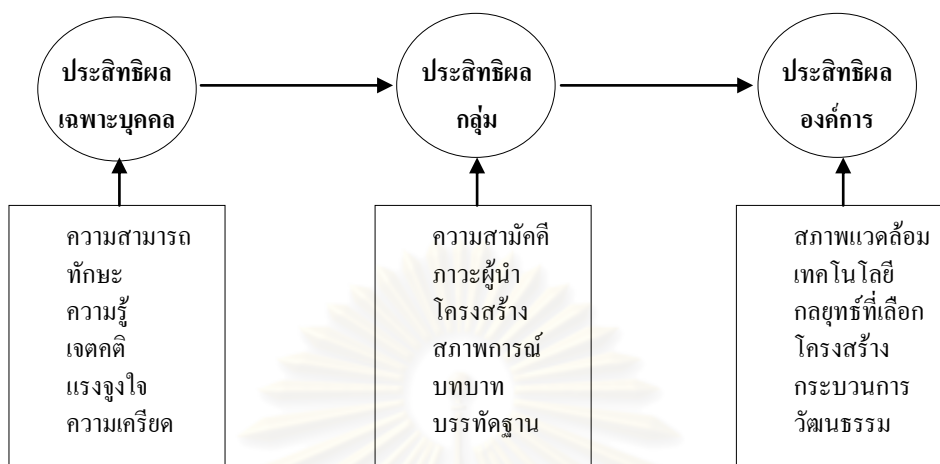
Parsons, Caplow และ Katz & Kahn (อ้างถึงใน ปิติชาย ต้นปิติ, 2547: 107) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์การ แต่ประสิทธิภาพก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยองค์การจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและสามารถรักษาไว้ซึ่งสภาพความเป็นอยู่ขององค์การอีกด้วย (organizational maintenance) ซึ่งสอดคล้องกับ Parsons (1960 อ้างถึงใน Hall, 1991: 263–269) ได้ใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (social function model) อธิบายประสิทธิผลขององค์การ โดยระบุว่าองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่ 4 ประการ ได้เป็นอย่างดี คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptation) ความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (goal attainment) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) และสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน (latency) และยุวราณี สุขวิญญาน์ (2549: 16) ก็กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การในแนวทางเดียวกันว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการปรับตัว เติบโต รักษาสภาพ และอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ส่วน Hoy and Miskel (2001: 291) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีข้อได้เปรียบในการต่อรองท่ามกลางสถานะที่แวดล้อมอยู่ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีค่าซึ่งหามาได้และมีอยู่อย่างจำกัด

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ว่า หมายถึง ระดับความสามารถขององค์การในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ประเภทและสาเหตุของควมมีประสิทธิผลขององค์การ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997: 13-14) ได้แบ่งประเภทของประสิทธิผล เป็น 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพเฉพาะบุคคล ประสิทธิภาพกลุ่ม และประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสาเหตุของควมมีประสิทธิผลทั้ง 3 ด้าน มีรายละเอียดดังแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1 สาเหตุของควมมีประสิทธิผล



ที่มา: Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, Jr. James H. 1997. **Organizations: Behavior, Structure and Process.** 9th ed. Boston, M.A.: Irwin McGraw-Hill. P. 14.

แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร พบว่า มีนักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารหลายท่านได้พยายามที่จะหาวิธีการในการบริหารจัดการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรที่มีและหาได้ให้น้อยที่สุดและคุ้มค่า ซึ่งมีวิธีการที่หลากหลายทั้งวิธีประเมินและเกณฑ์ในการประเมินต่างๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมา ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้

Caplow (1964) ได้เสนอตัวแปรสำหรับใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ประการ ดังนี้
 1) ความมั่นคงขององค์กร (stability) 2) การประสานงาน (integration) เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
 3) ความสมัครใจ (voluntarism) ของสมาชิกในองค์กรที่เกิดความพึงพอใจ และ 4) ความสัมฤทธิ์ผล (achievement)

Milton (1981) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะเฉพาะของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญ ต่อควมมีประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ความสนใจ เจตคติ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะ ความชำนาญ และความต้องการ 2) ลักษณะของงาน ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ข้อมูลป้อนกลับ

รางวัลและความชัดเจน ของบทบาท และ 3) ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมปัจจุบัน และบรรยากาศองค์การ

March & Simon, 1958, Perrow, 1961, Porter, 1975 (อ้างอิงใน Steers, 1977: 23 – 24) ได้ อธิบายถึงเป้าหมายขององค์การว่ามี 3 ประเภท คือ

1. เป้าหมายที่เป็นทางการกำหนดขึ้นโดยคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติ และภารกิจขององค์การ มีลักษณะเป็นนามธรรมวัดได้ยาก
2. เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายที่แสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินงานของ องค์การ เป้าหมายประเภทนี้อาจจะประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึงหรืออาจจะไม่ประกาศก็ได้ ในความเป็นจริงการบริหารจัดการก็เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่เป็นทางการ
3. เป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่มีเกณฑ์ในการวัด คือ เป้าหมายที่มีข้อตกลงในเรื่องของเกณฑ์ที่ใช้วัด กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย องค์การจะต้องมีเกณฑ์หรือดัชนี และสามารถระบุได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

Steers และคณะ (1985: 75–78) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณากระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของ องค์การและสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การที่จะนำไปสู่การยกระดับความสำเร็จ และการมีประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ

1. การตระหนักและการให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ (The goal optimization Approach)

ปัจจุบันวิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ส่วนใหญ่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์การทุกองค์การมีเป้าหมายชัดเจนและมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การ เป็นการประเมินที่เป้าหมายขององค์การ รูปแบบที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การมีหลายรูปแบบแต่ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้หรือเป้าหมายที่เป็นจริงสามารถวัดได้ ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ การประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ ดังนี้

ประการแรก ทำให้ทราบว่าภารกิจที่บรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่ จะสร้างความเสียหายให้กับองค์การหรือจะทำให้้องค์การเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้

ประการที่สอง การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายต้องยอมรับว่าองค์กรที่แตกต่างกันย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์กรจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์กร รู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรักและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์กรทราบปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือแม้แต่เทคโนโลยี

ประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การพิจารณาองค์กรเชิงระบบ (A system perspective)

การประเมินประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบนี้ ใช้แนวคิดระบบเปิดในการวิเคราะห์ที่เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์กร และสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร แนวคิดนี้เราสามารถกำหนดองค์ประกอบหลัก 4 ประการที่ทำให้้องค์กรมีประสิทธิผล ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร



ที่มา : Steers, et. Al., (1985: 77). **Managing Effective Organization An Introduction.** Boston,

MC: Kent Publishing.

3. การให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม (A Behavioral Emphasis)

ในส่วนนี้เน้นความเข้าใจในบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ความจำเป็นของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับความต้องการขององค์กร

รูปแบบนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร การประเมินองค์กรหรือการวิเคราะห์องค์กรต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน เป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายร่วม เกิดจากกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในองค์กรช่วยกันกำหนดเป้าหมายและยอมรับเป้าหมายร่วมกันและยึดถือเป็นเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น บางส่วนของเป้าหมายองค์กรจะเป็นเป้าหมายของบุคคล ผู้บริหารในองค์กรจะต้องจูงใจและใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าวิธีการและรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ Steers เน้น 3 มิติ คือ การตระหนักและการให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ การพิจารณาองค์กรเชิงระบบ และเน้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรซึ่งในแต่ละมิติมีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยตัวแปรกำหนดประสิทธิผล ที่จำแนกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะขององค์กร 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะบุคลากร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งสาระสำคัญดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร (organizational characteristics)

ลักษณะขององค์กรจะรวมถึงสิ่งต่างๆ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนี้

1.1 โครงสร้างขององค์กร (organizational structure) เป็นความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กำหนดไว้ในองค์กร โดยมีสายการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์กรและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ (decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (specialization) ความเป็นทางการ (formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) ขนาดขององค์กร (organization size) และขนาดของหน่วยงาน (work-unit size)

1.2 เทคโนโลยี (technology) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่องค์กรใช้ในการปรับสภาพตัวป้อน (input) ออกไปเป็นผลผลิต (output) ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

เทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและพลังงานสมอง

2. ลักษณะสภาพแวดล้อม (environment characteristics)

ลักษณะของสภาพแวดล้อม มีความสำคัญกับองค์การ ความสำเร็จในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญคือ ความสามารถในการคาดคะเนหรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็น หรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) มุ่งจำเพาะเจาะจงลงที่สภาพแวดล้อมของงาน (task environment) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น สภาพแวดล้อมของงานดังกล่าว สามารถแบ่งแยกออกได้ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะของความไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน (simple complex dimension) ลักษณะของความมั่นคงและเคลื่อนไหว (static– dynamic dimension) และลักษณะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (environmental uncertainty)

2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) เป็นปัจจัยผลลัพธ์ของบุคลากรอาจแตกต่างกันไป แต่ก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ

3. ลักษณะบุคลากร (employee characteristics)

ลักษณะของบุคลากรในองค์การ ตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ คือ พฤติกรรมของคนในองค์การ ลักษณะบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ

3.1 ความผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) หมายถึง ความผูกพันหรือความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

3.2 การปฏิบัติงาน (job performance) ปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์การประกอบด้วย ความสามารถ (abilities) ลักษณะเฉพาะตัว (trait) และความสนใจของบุคคล ทั้ง 3 ปัจจัยนี้ เป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะ (capacity) ของบุคคลในการทำงานเพื่อองค์การ และความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (role clarity and acceptance)

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices)

นโยบาย (policies) คือ แนวทางสำหรับการคิดโดยกว้างๆ เป็นข้อความโดยทั่วไปที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการคิดของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ นโยบายจะกำหนดขั้นตอนการทำกิจกรรมต่างๆ ไว้ การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงปัจจัย ได้แก่

4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal setting) องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดลักษณะของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้จำเพาะเจาะจงและชัดเจน

4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (resource acquisition and utilization) การจัดหาและการใช้ทรัพยากรหลังจากที่มีการตัดสินใจแน่นอนแล้วว่าเป้าหมายและทิศทางของการทำงานขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประสานระบบและประสานงาน (system integration and coordination) 2) บทบาทของนโยบาย (role of policy) และ 3) ระบบควบคุมองค์กร (organization control system) สำหรับการประสานระบบและประสานงาน ประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ

4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (performance environment) วิศวกรรมการบริหารได้พัฒนามาเป็นลำดับ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งคือการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication processes) การติดต่อสื่อสาร เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใด ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสารและไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในกระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจสั่งการ การประสานงานและควบคุม ส่วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งเสมอ

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (leadership and decision making) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

4.6 การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่ (organizational adaptation and innovation) แนวความคิดที่ว่า การจัดองค์กรที่แตกต่างกันของสภาพแวดล้อมที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ เป็นการเห็นความสำคัญของความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์กร คือการพิจารณาความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร สภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดและรูปแบบในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของนักทฤษฎีองค์กรคนอื่นๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

Robbins & Barnwell (1998: 51–68) ได้เสนอแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรไว้ คือ

1. วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The goal-attainment approach)

วิธีนี้ยึดหลักการสำคัญว่า องค์กรการทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาต่างมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการวัดผลสำเร็จที่ทำได้ตามเป้าหมายจึงนับว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่มีการนำมาใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุด การวัดประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางนี้จึงมีฐานคิดว่า ประสิทธิผลขององค์กรคือ ความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง ผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย (End) การประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางนี้ มีข้อสมมติฐานดังนี้

- 1.1 องค์กรจะต้องมีเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ที่ชัดเจน
- 1.2 เป้าหมายจะต้องระบุได้และชัดเจน
- 1.3 เป้าหมายต้องมีไม่มากนักเป็นเป้าหมายที่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุผลได้
- 1.4 เป็นเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับ
- 1.5 เป้าหมายสามารถวัดความก้าวหน้าได้

จากข้อสมมติฐานดังกล่าว ผู้บริหารจะสามารถเอาเป้าหมายมาใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการได้ ความสำคัญจะอยู่ที่กลุ่มบุคคลที่เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะต้องให้ผู้บริหารเหล่านี้ระบุเป้าหมาย ผลสำเร็จที่เขาจะต้องพึงทำให้เสร็จ ให้ออกมาอย่างชัดเจน จากนั้นเมื่อมีการยอมรับในเป้าหมายที่ระบุออกมาได้แล้ว จากนั้นก็จะเป็นการพิจารณาหามาตรการที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการวัด เพื่อให้เห็นว่าเป้าหมายต่างๆ เหล่านี้ได้มีการทำจนบรรลุผลสำเร็จไปแล้วอย่างไร วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายนี้ ก็คือวิธีที่มีลักษณะเหมือนกับวิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะที่สำคัญของเทคนิคการบริหารตามเป้าหมายก็คือ การพยายามประเมินองค์กรและสมาชิกองค์กรว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดขึ้นให้สำเร็จไปได้ดีมากขึ้นเพียงใด ซึ่งจุดสำคัญที่เป็นเรื่องยากและต้องใช้ความพยายามในการทำก็คือ การต้องพยายามพัฒนาเป้าหมายผลผลิตที่เป็นตัววัดให้ออกมาชัดเจน โดยวันเวลาเดียวกันก็จะพยายามระบุขอบเขตเงื่อนไขในการทำงานที่จะช่วยให้งานต่างๆ เสร็จลงได้ รวมทั้งการระบุขนาดของเป้าหมาย ผลสำเร็จที่เป็นที่พอใจและต้องการออกมาอย่างชัดเจนด้วย จากนั้นเมื่อมีการปฏิบัติจริงก็就会有การวัดผลเปรียบเทียบกับผลสำเร็จขั้นสุดท้ายเป็นหลักชัยในการวัดประสิทธิผลองค์กรเสมอ วิธีการบริหารที่พยายามสร้างประสิทธิผลตามแนวทางนี้จึงเรียกว่า การบริหารโดยมุ่งเป้าหมาย

ข้อจำกัดและปัญหาในการประเมิน โดยวิธีนี้คือ เป้าหมายขององค์กรบางครั้งไม่ได้กำหนด โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร บางครั้งถูกกำหนดโดยผู้มีอำนาจสูงขึ้นไป ผู้ถือหุ้นใหญ่ นายทุนหรือเจ้าของกิจการ จึงทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการหรืออีกประการหนึ่งเป้าหมายที่ระบุหรือที่เขียนไว้อย่างเป็นทางการไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร เป้าหมายที่เขียนขึ้น โดยมากมักจะพยายามให้เป็นมาตรฐานตามความต้องการของสังคมให้มากที่สุด แต่หากพิจารณาถึงความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่า เป้าหมายเหล่านี้ขาดความชัดเจนและไม่แน่ใจว่าการปฏิบัติที่เป็นอยู่จะสอดคล้องหรือเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากการประเมิน โดยวิธีนี้คือ 1) ทำให้ทุกฝ่ายให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและมีส่วนร่วมมากขึ้น 2) ทำให้เป้าหมายมีคุณภาพตรงกับความเป็นจริงและสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร 3) ทำให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 4) ทำให้การกำหนดเป้าหมายกระทำได้ชัดเจนขึ้น วัตถุประสงค์ได้มากขึ้น 5) เป้าหมายจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามเวลามากกว่าที่จะระบุไว้เป็นข้อความที่ตายตัว

2. วิธีการเชิงระบบ (The systems approach)

การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามวิธีการเชิงระบบ จะพิจารณาองค์กรในรูปแบบระบบ ซึ่งมีการนำเอาทรัพยากรนำเข้าซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งออกมาเป็นผลผลิต ซึ่งการวัดประสิทธิภาพขององค์กรก็จะมีอยู่ในขั้นสุดท้ายเมื่อการดำเนินการสิ้นสุดลง นั่นคือการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งวิธีการพิจารณาองค์กรเป็นกระบวนการ โดยมีการวัดในขั้นตอนสุดท้าย คือ เป้าหมาย ผลสำเร็จที่ได้จริงนั้นเท่ากับเป็นการวัดที่ไม่สมบูรณ์โดยเป็นเพียงการวัดเฉพาะบางส่วนคือ ที่ปลายทางเท่านั้น ทั้งนี้การที่สนใจแต่เป้าหมายย่อมหมายถึง การสนใจเฉพาะผลงานที่ทำเสร็จออกมาแล้วเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง การพิจารณาองค์กรควรพิจารณาครอบคลุมทั่วทั้งระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า คุณประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการบริหาร คุณความเชื่อมโยงต่อไปถึงผลผลิต ตลอดจนพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรในการดำรงสถานภาพ ความมั่นคงและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีเพียงใด ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างครบถ้วนทุกแง่มุม

จุดเด่นของการประเมินตามแนวทางนี้ช่วยแก้ไขจุดอ่อนของวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย นั่นคือ จะมีการเน้นตั้งแต่การนำเข้า การจัดหาทรัพยากร และกระบวนการผลิตหรือกระบวนการดำเนินงานด้วย หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ วิธีการเชิงระบบจะไม่ทุ่มเทความสนใจไปที่ผลสำเร็จขั้นสุดท้ายเพียงอย่างเดียว หากแต่สนใจถึงขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ที่ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายด้วย นอกจากนี้ขอบเขตเวลาของวิธีการเชิงระบบ ก็จะกว้าง

และยาวกว่าด้วย ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพ และความสามารถขององค์กร ที่จะต้องสามารถอยู่รอด ตลอดจนถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

การประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางวิธีการเชิงระบบมีข้อสมมติฐานว่า องค์กรประกอบด้วยส่วนย่อยต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ส่งผลต่อกันและกัน ส่วนหนึ่งคือก็จะไปทำให้ส่วนอื่นค่อยไปด้วย ทำให้ภาพรวมทั้งระบบตกต่ำ ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องตั้งตัวอยู่เสมอ และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การบริหารงานจะต้องสามารถทำให้ได้ผลดีทั้งองค์กรและสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ผู้ที่เกี่ยวข้องและกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์กร

วิธีการเชิงระบบสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารในองค์กรได้ โดยให้ความสำคัญกับขอบเขตในการพิจารณา เพื่อการบริหารที่สมบูรณ์ตามเงื่อนไขของวิธีการเชิงระบบ สำหรับขอบเขตการพิจารณาต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เช่น ความสัมพันธ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่ดี ความสามารถในการปรับตัว รวมถึงการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ลดระดับความขัดแย้งให้น้อยที่สุด พยายามเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน สิ่งเหล่านี้เป็นข้อพิจารณาที่จะทำให้การบริหารเชิงระบบมีความสมบูรณ์มากขึ้น

ข้อจำกัดและปัญหาของการประเมิน โดยวิธีนี้คือ 1) การวัดเป้าหมาย ผลสำเร็จที่เป็นผลงานขั้นสุดท้าย การวัดจะกระทำได้ง่ายกว่า เมื่อเทียบกับการพยายามวัดความเป็นไปในระหว่างกำลังดำเนินงาน 2) การให้ความสำคัญต่อมาตรการหรือวิธีการที่จะเป็นเครื่องมือช่วยให้งานสำเร็จได้ด้วยดี ความคิดเช่นนี้จึงเป็นการเน้นถึงประสิทธิผลขององค์กรอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้งวิธีมุ่งเป้าหมายสำเร็จและวิธีการเชิงระบบ ต่างก็เป็นวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย (goal oriented) เช่นเดียวกัน จะแตกต่างกันบ้างก็ตรงที่วิธีการแรกใช้เป้าหมายผลสำเร็จขั้นสุดท้าย (end goals) แต่วิธีหลังใช้เป้าหมายของมาตรการหรือวิธีการ (means goals) เป็นตัววัด ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงจุดนี้ก็จะเห็นได้ว่า ด้วยปัญหาความยุ่งยากของการวัดผลความสำเร็จตามวิธีการบริหารเชิงระบบดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงมักทำให้หลายๆ ฝ่ายนิยมหันไปใช้วิธีที่ง่ายและชัดเจนกว่า แต่อย่างไรก็ตาม การวัดประเมินผลของมาตรการหรือวิธีการ แม้จะทำได้ยากแต่ก็นับได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินโดยวิธีการเชิงระบบคือ ทำให้มีกรอบในการพิจารณาที่รัดกุมและครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างทั่วถึง ปัจจัยผันแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะสามารถถูกนำมาสัมพันธ์กัน ได้ภายใต้สภาพการณ์ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละเหตุการณ์

3. วิธีการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach)

วิธีนี้เชื่อว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลสูง ก็คือองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของส่วนต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อม โดยในเวลาเดียวกันองค์กรเองจะต้องอยู่รอดต่อไปก็โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ เหล่านี้โดยตรง วิธีนี้จะเหมือนกับวิธีการเชิงระบบ ซึ่งทั้งสองวิธี ต่างก็พิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบ แต่ก็มีข้อต่างกันที่วิธีการใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วนจะมีขอบเขตแคบกว่า โดยจะไม่มองกว้างถึงสภาพแวดล้อมทั้งหมด โดยจะสนใจติดตามเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรเท่านั้น

สมมติฐานของการประเมิน โดยใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วนมีแนวคิดที่ว่าองค์กรทุกแห่งต่างต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันกับที่กลุ่มผลประโยชน์ก็มีความแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นความมีประสิทธิผลจะมีได้จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการที่จะพิจารณาให้เห็นถึงกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสำคัญได้อย่างถูกต้องตรงตามลำดับความสำคัญ พร้อมกับสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

การบริหารตามกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น โดยการให้สมาชิกช่วยกันพิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆ ว่ามีส่วนไหนบ้างที่มีความสำคัญที่สุดต่อการอยู่รอดขององค์กร โดยถ่วงน้ำหนักจนสามารถลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีความหมาย ความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ จากนั้นก็ประเมินให้ทราบถึงลำดับหรืออิทธิพลของแต่ละส่วน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าสภาพแวดล้อมแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร และยังประเมินไปอีกถึงโอกาสที่สภาพแวดล้อมส่วนนี้จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะต่างๆ รวมทั้งการเปรียบเทียบให้เห็นถึงผลกระทบของส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรได้แตกต่างกันอีกด้วย ขั้นตอนมาพิจารณาให้ทราบถึงความมุ่งหวังของส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ว่าส่วนต่างๆ มีความต้องการอะไรและภายใต้ความต้องการนั้นมีเป้าหมายอะไรบ้างที่ส่วนของสภาพแวดล้อมต้องการจะได้จากองค์กร ขั้นสุดท้ายคือการสรุปเปรียบเทียบความคาดหมายต่างๆ เหล่านี้ โดยพยายามจัดรวมกลุ่มความคาดหมายที่ตรงกันเข้าไว้ด้วยกันและแยกแยะความคาดหมายที่เข้ากันไม่ได้ออกจากกัน จากนั้นก็ทำการถ่วงน้ำหนักเพื่อเปรียบเทียบกันระหว่างส่วนของสภาพแวดล้อมต่างๆ และจัดลำดับก่อนหลังให้กับเป้าหมายต่างๆ ซึ่งองค์กรจะตอบสนอง ลำดับของเป้าหมายที่จัดขึ้นนี้เองจะเป็นเครื่องชี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญที่แตกต่างกันของส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในเชิงกลยุทธ์ จากนั้นประสิทธิผลขององค์กรก็จะประเมินได้โดยการพิจารณาว่าองค์กรมีความสามารถในการตอบสนองตามเป้าหมายต่างๆ เหล่านี้ที่จัดขึ้นได้หรือครบถ้วนสมบูรณ์เพียงใด

ข้อจำกัดและปัญหาของการประเมินก็คือ การแยกส่วนของสภาพแวดล้อมในทางกลยุทธ์ออกจากสภาพทั่วไปนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา ถึงแม้ว่าการพิจารณาสภาพแวดล้อมจะพอทำได้ แต่ก็มีปัญหาอีกคือ เราสามารถแบ่งส่วนของสภาพแวดล้อมได้ถูกต้องแค่ไหน ค่านิยมและความรู้สึกรู้สีก็นึกคิดของผู้บริหารแต่ละคน ก็มีผลทำให้การให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของสภาพแวดล้อมไม่เท่ากัน

ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินโดยการใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วนคือ สามารถแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดจากการมองข้าม หรือมีการขัดแย้งผลประโยชน์กับกลุ่มที่มีกำลังอำนาจที่จะสามารถขัดขวางหรืออาจหยุดการดำเนินงานขององค์กรได้ และหากผู้บริหารเห็นว่าการเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรมีความหมายและสำคัญแล้ว ผู้บริหารจะต้องผูกพันและให้ความสำคัญกับกลุ่มที่มีอำนาจ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปรับลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

4. การประเมินโดยวิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing-Values Approach)

การเห็นคุณค่าและความสำคัญของสิ่งใดย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละคนหรือผลประโยชน์ของกลุ่ม ดังนั้น ผลประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้จากการทำงานก็ย่อมมีค่าแตกต่างกัน การประเมินประสิทธิผลที่ที่จะต้องหาวิธีการเปรียบเทียบ หรือแข่งขันคุณค่าระหว่างกันให้มากที่สุด

สมมติฐานของการประเมินโดยวิธีนี้คือ ด้วยคุณค่าที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาของการมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันและที่ต้องแข่งขันแย่งชิงกันเกิดขึ้น ความแตกต่างในเป้าหมายเป็นเพราะคุณค่า ความนิยม และผลประโยชน์ของผู้กำหนดเป้าหมายมีแตกต่างกันนั่นเอง ดังนั้นการประเมินโดยวิธีการแข่งขันคุณค่าจะต้องถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางของการประเมิน ซึ่งการประเมินลักษณะนี้ จะมีความเป็นอัตนัยสูงขึ้นอยู่กับคุณค่า ตามกรอบความสนใจของผู้ประเมินจึงไม่อาจที่จะกำหนดเกณฑ์ที่ดีที่สุดสำหรับการประเมินได้

5. แนวทางบูรณาการ (Integrated Model)

แนวทางนี้เป็นความพยายามในการบูรณาการรูปแบบการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรโดยนักทฤษฎี Goodman and Penning, Steers และ Campbell, Hoy and Miskel, (1991:379) โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องที่ต้องประเมินคือเป้าหมาย พฤติกรรมที่กำหนดทิศทางของเป้าหมาย และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กร อย่างไรก็ตามจากกรอบแนวคิดของระบบทรัพยากรนั้นเป้าหมายมีลักษณะหลากหลายและเป็นผลผลิตไม่คงที่ กำหนดผลที่ได้รับสูง มีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา ยิ่งกว่านั้นการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นสามารถใช้ทรัพยากรใหม่เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

ย่อยๆ ได้ ดังนั้นเมื่อนำกรอบแนวคิดเชิงระบบมาใช้ ลักษณะของเป้าหมายในองค์การจะเป็นธรรมชาติของวงจร

Hoy and Miskel (1991: 397) เสนอว่า การประเมินประสิทธิผลโดยใช้รูปแบบบูรณาการ จะต้องรวมลักษณะ 3 ประการเพื่อพิจารณาประกอบด้วยคือ 1) มิติของเวลา (time dimension) 2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (multiple constituencies) และ 3) พหุเกณฑ์ (multiple criteria)

มิติของเวลา (time dimension) การประเมินประสิทธิผลองค์การ ถ้าคำนึงถึงมิติเวลาจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (short-term) ระยะกลาง (intermediate) และระยะยาว (long-term) (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1976: 64) ตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดระยะสั้น ได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ระยะกลางได้แก่ การปรับตัวและพัฒนา ระยะยาวได้แก่ การอยู่รอด

กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (multiple constituencies) ใช้คำนิยามและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือกลุ่มภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง มโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวเชิงสัมพัทธ์กับสถานการณ์ (Relativistic Multiple-contingency Approach)

พหุเกณฑ์ (multiple criteria) ในการประเมินประสิทธิผลองค์การนั้นต้องใช้แนวคิดหลายมิติ เกณฑ์เดียวไม่สามารถที่จะเป็นตัวแทนของประสิทธิผลองค์การได้ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การจะต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญเหมาะสมและเป็นตัวแทน รูปแบบบูรณาการได้กำหนดแนวทางในการเลือกเกณฑ์เฉพาะ โดยใช้รูปแบบที่ได้รับการพัฒนาโดย Parsons ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบที่ดีเยี่ยมรูปแบบหนึ่ง Hoy & Miskel (1991: 382)

โดย Parsons ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ โดยหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานของการให้ได้ว่าซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ทุกระบบสังคมต้องมีหน้าที่ในการแก้ปัญหา 4 ประการ คือ การปรับตัว (adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) การบูรณาการ (integration) และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (latency) ซึ่งเรียกรวมว่า “AGIL” โดยมีรายละเอียดดังนี้

การปรับตัว (Adaptation-A) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้ เช่น โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องจุดประสงค์ของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) นวัตกรรม (innovation) ความก้าวหน้า (growth) และการพัฒนา (development)

การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment-G) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ วัตถุประสงค์ได้รับการกำหนดขึ้นให้มีความชัดเจน ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ผลสัมฤทธิ์ (achievement) คุณภาพ (quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (resource acquisition) และประสิทธิภาพ (efficiency)

การบูรณาการ (integration-I) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงานและความสัมพันธ์ทางสังคม ให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity) ตัวชี้วัดประสิทธิผล คือ ความพึงพอใจ (satisfaction) บรรยากาศขององค์การ (climate) การติดต่อสื่อสาร (communication) และความขัดแย้ง (conflict)

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency-L) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรม (cultural patterns) และระบบการจูงใจ (system's motivation) ตัวชี้วัด ประสิทธิผลคือ ความจงรักภักดี (loyalty) ความสนใจในชีวิต (central life interests) การจูงใจ (motivation) และความมีเอกลักษณ์ขององค์การ (identity)

จากแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การดังกล่าวข้างต้น Hoy and Miskel (1991: 383) ได้นำแนวคิดของ Parsons มากำหนดตัวชี้วัดให้เป็นรูปแบบบูรณาการ ดังตารางที่ 2.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 รูปแบบการบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร



ที่มา: Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel, 1991: 383. **Educational administration: Theory, research and practice.** New Yoke: McGraw – Hill.

Steers (1985: 71-72) ได้ตรวจสอบรูปแบบพหุเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์กรพบว่า ประสิทธิภาพส่วนใหญ่ใช้ความสามารถในการปรับตัว/การยืดหยุ่น (adaptability/flexibility)

ความสามารถในการผลิต (productivity) และความพึงพอใจ (satisfaction) และสรุปความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลได้ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงความถี่ของเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร

เกณฑ์การประเมิน	จำนวนครั้งที่ถูกนำมาใช้ (N= 17)	% รวม
ความสามารถในการปรับตัว – ความยืดหยุ่น	10	56
ความสามารถในการผลิต	6	35
ความพึงพอใจ	5	29
ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์ / ผลกำไร	3	18
การได้มาซึ่งทรัพยากร	3	18
การปราศจากความเครียด	2	12
การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	2	12
การพัฒนา	2	12
ประสิทธิภาพ	2	12
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน	2	12
การเจริญเติบโต	2	12
การผสมเป้าหมายบุคคลกับเป้าหมายองค์กร	2	12
การติดต่อสื่อสารแบบเปิด	2	12
การอยู่รอด	2	12
เกณฑ์อื่น ๆ	1	6

ที่มา: Steers, et. Al., 1985: 71. **Managing Effective Organizations: An Introduction**. Boston, MC: Kent Publishing.

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ยังมีแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์กรในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การประเมินองค์กรแบบสมดุล และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

1. ความเป็นมาของการประเมินองค์การแบบสมดุล

องค์การในยุคข้อมูลข่าวสาร (information age) จะต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันในทางธุรกิจที่มีสูงมากเพื่อการอยู่รอดขององค์การ โดยลักษณะของการดำเนินงานขององค์การภายใต้ยุคข้อมูลข่าวสารจะมีลักษณะดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996: 4–6)

1.1 การประสานกันหลายฝ่ายงาน (Cross-function)

จากอดีตในยุคอุตสาหกรรมความสามารถเฉพาะด้านจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการขาดการประสานแผนที่ดีระหว่างฝ่าย/หน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าช้าลง ในปัจจุบันองค์การจะต้องมีการปฏิบัติงานในลักษณะประสานสัมพันธ์เชื่อมความสามารถเฉพาะ ความชำนาญในหน้าที่ให้เกิดกระบวนการทางธุรกิจเชิงบูรณาการ อันจะนำมาซึ่งความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพและคุณภาพต่อไป

1.2 การเชื่อมโยงระหว่างลูกค้ากับซัพพลายเออร์ (Links to Customers and Supplier)

ในปัจจุบันองค์การธุรกิจสามารถเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ อุปทาน การผลิตและการส่งมอบบริการลูกค้าในลักษณะของ value chain ที่การผลิตสินค้าเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่ตามแผนการผลิต ทำให้ทุกฝ่ายได้มีการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นด้วยต้นทุนต่ำและระยะเวลาปฏิบัติการที่รวดเร็ว

1.3 การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation)

ในยุคอุตสาหกรรม กิจการจะนำเสนอสินค้าที่เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำ และเมื่อลูกค้าพอใจในปัจจุบันพื้นฐานเพียงพอแล้ว ย่อมนำไปสู่ความต้องการที่พิเศษเฉพาะบุคคลมากขึ้น ดังนั้น ในยุคนี้ธุรกิจจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้าและบริการในแต่ละกลุ่มและลูกค้าด้วย

1.4 ขนาดใหญ่ระดับโลก (Global Scale)

พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ไม่ใช่อุปสรรคในการแข่งขันข้ามประเทศต่อไปแล้ว องค์การต่างๆ จะต้องมีการแข่งขันเพื่อความเป็นองค์การที่ดีที่สุดในโลก การลงทุนที่สูงขึ้นย่อมต้องการสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองลูกค้าทั่วโลก และบริษัทจะต้องเชื่อมโยงประสิทธิภาพและการแข่งขันในระดับโลกกับการตลาดในระดับท้องถิ่นด้วย

1.5 นวัตกรรม (Innovation)

วงจรของสินค้าจะลดลงเรื่อยๆ ความสำเร็จในการแข่งขันในยุคใดยุคหนึ่งไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะมีความได้เปรียบในวงจรต่อไป ดังนั้น ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี องค์กรจะต้องประเมินสภาพความต้องการสินค้าของลูกค้าในอนาคตและมีการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบริการ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการและความสามารถในการผลิตเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

1.6 พนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Workers)

ในปัจจุบันการผลิตส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ความต้องการกำลังคนที่อยู่ในภาคการผลิตจึงลดน้อยลง ธุรกิจมีความซับซ้อนขึ้น องค์กรจึงต้องการบุคลากรที่ทำงานด้านการคิดวิเคราะห์มากขึ้นและการใช้ประโยชน์จากความรู้ของพนักงาน

นอกจากประเด็นดังกล่าวข้างต้นอันเป็นแนวทางปฏิบัติที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร องค์กรต่างๆ ได้มีความพยายามรณรงค์โครงการหรือเทคนิควิธีการที่ช่วยในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรอันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันต่อไปในอนาคต เช่น การประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management) ระบบการบริหารแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time (JIT) production and distribution systems) การแข่งขันทางด้านเวลา Time-based competition ระบบผลิตแบบลีน (Lean production / lean enterprise) การสร้างความพึงพอใจลูกค้าเพื่อพัฒนาองค์กร (Building customer-focused organizations) การบริหารต้นทุนกิจกรรม (Activity-based cost management) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพนักงาน (Employee empowerment) การเปลี่ยนวิธีการทำงาน (Reengineering) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม โครงการหรือเทคนิควิธีการดังกล่าว ยังไม่ได้ทำให้เกิดผลเพียงพอในการปรับปรุงหรือเพื่อความอยู่รอด เพราะเน้นเพียงส่วนหนึ่งของการดำเนินงานไม่สามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ก็มุ่งแต่เพียงการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์เฉพาะทางการเงินและผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น แต่องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนมากกว่านั้นซึ่งรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านการวัดผลและระบบการจัดการโดยองค์กรเอง

องค์กรจำเป็นที่จะต้องนำเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่มาใช้โดยเฉพาะกระบวนการบริหารภายในองค์กรจะเปลี่ยนเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เริ่มจากการวางแผนซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของการประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรจะต้องมีระบบการติดตาม ควบคุมและประเมินผล ที่ จะทราบผลการดำเนินงานและจากคำกล่าวที่ว่า “You can't measure it, you can't manage it”

จากอดีตองค์กรธุรกิจมุ่งวัดผลเฉพาะด้านการเงินหรือเน้นผลกำไรเป็นหลัก ซึ่งไม่เพียงพอ ต่อการวัดความสำเร็จขององค์กรในยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการวัดผลทางด้านการเงินจะเป็นข้อมูลที่ สะท้อนถึงผลการดำเนินงานในอดีตและฐานะทางการเงินในปัจจุบันเท่านั้น ได้สะท้อนให้เห็นถึง ปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว เช่น นวัตกรรม การจัดการ ความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินเป็นการให้ความสำคัญเฉพาะ มุมมองภายในขององค์กร โดยขาดการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการแข่งขัน ใน ปัจจุบันและอนาคต การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรไม่เพียงแต่ความสามารถบรรลุความสำเร็จที่ เกิดขึ้นในปัจจุบันเท่านั้นแต่ต้องแสดงให้เห็นถึงสัญญาณสำคัญของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคตด้วยพลวัต (dynamism) ขององค์กรที่มีความสำคัญเทียบเท่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเป็นเครื่องนำทางที่ดีสำหรับปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมจึงไม่ เหมาะสมและเพียงพอต่อไป

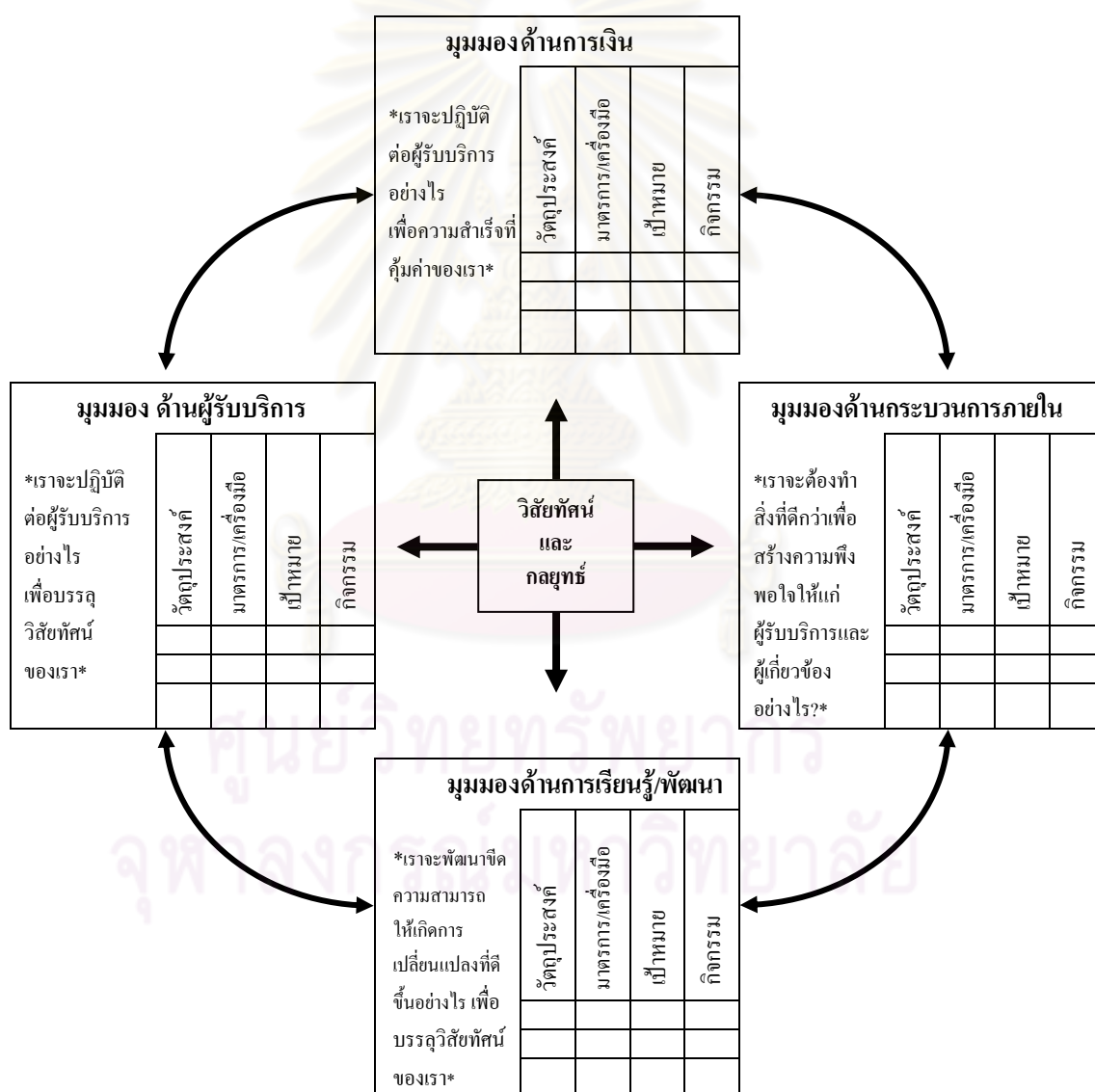
Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในปัจจุบันที่มุ่ง วัดความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ในระยะยาว องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าการลงทุนในอนาคต ตั้งแต่ลูกค้า suppliers พนักงาน กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ซึ่งการวัดผลตาม แนว Balanced Scorecard นั้นไม่เพียงแต่มุ่งเฉพาะการวัดผลทางด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังมุ่งมอง ไปที่ ทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible resources and capabilities)

การประเมินองค์กรแบบสมดุลมีจุดเริ่มต้นจาก Professor Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ที่ได้เขียนบทความตีพิมพ์ลงในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 และ ต่อมาในปี 1996 ทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมาโดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่ง เดียวกันทั่วทั้งบริษัท และล่าสุดปี 2000 หนังสือ The Strategy-focused Organization ก็เป็นหนังสือที่ แต่งร่วมกันของบุคคลทั้งสอง นำมาซึ่งความนิยมอย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงาน ของรัฐตลอดมา

Kaplan และ Norton ได้เสนอแนวคิดในการประเมินองค์กรโดยให้พิจารณาตัวชี้วัดด้าน อื่นๆ ด้วย ไม่เพียงแต่ตัวชี้วัดในด้านการเงิน (financial indicators) เท่านั้น โดยเสนอให้พิจารณาตัวชี้วัด ใน 4 มุมมอง (perspectives) คือ 1) มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้าน ลูกค้า (Customer perspectives) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) 4)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ซึ่งในปัจจุบัน Balanced Scorecard ถูกพัฒนามากกว่าเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งสี่มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น (พสุ เตชะรินทร์, 2546: 18-21) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3

แผนภาพที่ 2.3 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard



ที่มา: ถอดความโดยผู้วิจัย จาก Kaplan & Norton 1996: 9 **Balanced Scorecard.**

Boston Massachusetts Harvard Business Press.

มุมมองทั้ง 4 นี้ จะเชื่อมโยงใช้หลักการของเหตุและผล (cause and effect) เช่น องค์การธุรกิจ โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์กรคือ การอยู่รอดและทำกำไร (มุมมองด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร (มุมมองทางด้านการลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้ องค์กรจะต้องมีกระบวนการเป็นที่เอื้ออำนวย (มุมมองกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนา และเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละมุมมองมีดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นตัวแทนของเป้าหมายระยะยาวขององค์กรเพื่อที่จะให้ผู้ถือหุ้นรับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน การใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้ขัดแย้งกับเป้าหมายนี้ ในทางปฏิบัติ Balanced Scorecard จะช่วยให้กำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินชัดเจนขึ้นและเหมาะสมกับหน่วยธุรกิจในระดับต่างๆ ของการเจริญเติบโตของวงจรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) วยเติบโต (growth) เป็นช่วงแรกเริ่มของวงจรกิจซึ่งวัตถุประสงค์จะเน้นที่การเติบโตของ ยอดขายและด้านการบริการ ความสามารถของพนักงานและเปิดตลาดใหม่ 2) ช่วงรักษา (sustain) เป็น ช่วงจะต้องดึงดูดการลงทุนและการลงทุนใหม่ (reinvestment) และมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับ ความสามารถในการทำกำไร 3) ช่วงเก็บเกี่ยวผล (harvest) เป็นช่วงอ้อมตัวของวงจรกิจโดย วัตถุประสงค์ของช่วงนี้จะเน้นที่กระแสเงินสด

ภายใต้มุมมองด้านการเงินผู้บริหารไม่เพียงแต่จะประเมินความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวด้วย ซึ่ง ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

ในแต่ละวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมองต่างๆ จะต้องมีความเชื่อมโยงต่อความสำเร็จ ของมุมมองด้านการเงินอย่างเป็นเหตุเป็นผล ภายใต้วิธีการนี้จะไม่ มี Scorecard ตัวไหนที่จะโดดเดี่ยว ไม่เกี่ยวข้องกันหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ ซึ่ง Scorecard จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ ดังนั้นการใช้ Balanced Scorecard ด้านการเงินจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ขององค์กร แล้ว แปลเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน และเชื่อมโยงด้วยลำดับของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน พนักงานและระบบ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์เชิง เศรษฐกิจในระยะยาว ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth) และ ด้านการลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือการ เพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็น

ประโยชน์มากขึ้น (asset utilization) ตลอดจนการลดความเสี่ยง ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับมุมมองอื่นๆ ด้วย

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives)

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า ผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้า ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเหตุการณ์ทำธุรกิจเสียก่อน วัตถุประสงค์หลักของมุมมองด้านลูกค้าที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การหาลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรต่อลูกค้า ตัวชี้วัดเหล่านี้จะใช้เป้าหมายในการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการตลาด กลุ่มปฏิบัติการ ขนส่ง และฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งเดิมตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของขอบข่ายของการวัดผลทางการเงินแบบเดิมซึ่งเป็นการวัดผลในอดีต พนักงานจะไม่วิธีการ ที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือการรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งเป็นการสายเกินไปที่จะแก้ไขกว่าผลจะออกมา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญและเลือกวิธีการสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดความพอใจแก่ลูกค้าเหล่านี้ไว้ในระยะยาว ดำรงไว้เป็นฐานในการขยายธุรกิจต่อไป ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีแสวงหาคคุณค่า (value proposition) ที่องค์กรจะสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย คุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ามีอยู่ 3 ระดับ (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 41–42) และองค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนด้านอื่นๆ ขององค์กรก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอทั้ง 3 ประการประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (product/service leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านการเป็นผู้นำในด้านสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีการออกแบบการใช้งาน เป็นต้น

2. การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (operation efficiency) ได้แก่การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

3. ความใกล้ชิดลูกค้า (customer intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

ดังนั้นมุมมองด้านลูกค้า จะประกอบด้วยจุดประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งได้แก่วัตถุประสงค์หลัก และระดับที่เป็นตัวชี้วัด (drivers) ซึ่งได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ และความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)

ภายใต้มุมมองกระบวนการภายในผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงกระบวนการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันและกำหนดเป็น core competencies หรือความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นเพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสร้างกระบวนการใหม่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงานและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ๆ ให้กับองค์กรตามแนวทางกลยุทธ์ที่เลือกไว้ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าในการวัดผลแบบดั้งเดิมมุ่งเฉพาะเพื่อการติดตามและปรับปรุงราคา คุณภาพ และระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ แต่ตามแนวทางของ Balanced Scorecard จะใช้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการภายใน

การพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญของมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน จุดสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการคือ การให้ความสำคัญต่อการชี้วัดเฉพาะถึงคุณลักษณะของพื้นที่ตลาดที่องค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและการบริการในอนาคต ตลอดจนการออกแบบและพัฒนาสินค้าและการส่งมอบ ซึ่งแนวทางนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัย ออกแบบและพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าใหม่ พัฒนาการบริการและสร้างตลาด

ในกระบวนการปฏิบัติสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าต้นทุน คุณภาพ เวลา และลักษณะการปฏิบัติการ ควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถทำให้คุณภาพของสินค้าและการบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าเป้าหมายปัจจุบัน รวมไปถึงกิจกรรมบริการหลังการขายด้วย

อีกประการหนึ่ง ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทาง Balanced Scorecard เพื่อสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารได้ทราบ ว่า กระบวนการที่เลือกใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์นั้นมีปัญหาหรือไม่ หรือมีข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไรได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นผลให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ดีและเหมาะสมมากขึ้นและนอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงานตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

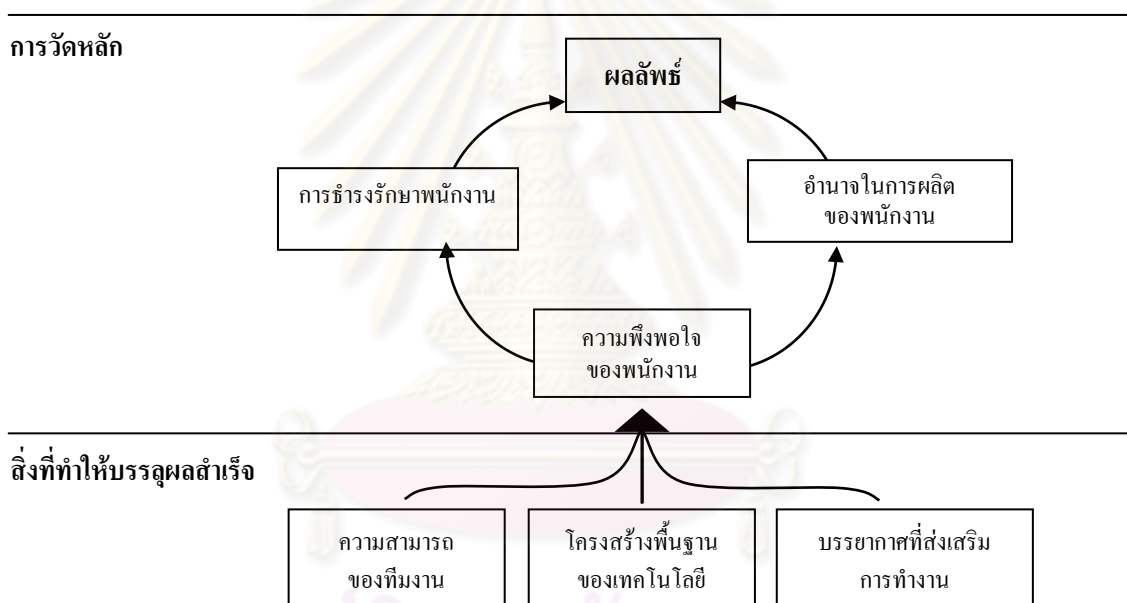
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่สำคัญมากเพราะที่สุดการที่องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อการเจริญเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว โดยการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมาจาก 3 แหล่งหลักๆ คือ

1. ความสามารถของพนักงาน (employee capabilities)
2. ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (information system)
3. การจูงใจ การให้อำนาจและการจัดการองค์การ (motivation, empowerment and alignment)

องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนอย่างยั่งยืนในการเพิ่มพูนความสามารถของบุคคล ระบบ และกระบวนการภายในองค์การ โดยมุ่งพัฒนาในด้านการฟื้นฟูทักษะของพนักงาน พัฒนาระบบ ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถรองรับการปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาวต่อไป ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.4 กรอบการวัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



ที่มา: ถอดความโดยผู้วิจัย จาก Kaplan & Norton 1996: 129. **Balanced Scorecard.**

Boston Massachusetts Harvard Business Press.

2. กระบวนการพัฒนาและการจัดทำ Balanced Scorecard

ในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (Olve et.al, 1999) และ พสุ เศษรินทร์ (2545: 47-67)

1. วิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามขององค์กร โดยใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อทราบสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึงสภาวะการณ์ต่าง ๆ ภายนอกองค์กรที่มีผลต่อองค์กรทั้งในด้านของโอกาสและภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรทำให้ได้ทราบถึงสถานการณ์และบทบาทขององค์กรในปัจจุบันและระบุข้อตกลงที่องค์กรต้องการบรรลุผลอย่างไรในอนาคต (ในขั้นตอนนี้อาจจะผนวกการวิจัยและสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลในระดับต่างๆ ขององค์กร) ผลจากขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นเอกฉันท์ (ความเห็นพ้องของกลุ่ม)

2. กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กรตามรูปแบบของ Balanced Scorecard จะอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรตั้งแต่ขั้นตอนแรก อันจะก่อให้เกิด ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเพื่อการบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วจะต้องมีการยืนยันถึงวิสัยทัศน์จากผู้ร่วมกำหนดอีกครั้งหนึ่งโดยมีการอภิปรายทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีกี่มุมมอง โดยทั่วไปตามแนวคิดของ Kaplan and Norton จะประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถที่จะกำหนดมุมมองอื่นๆ อีกก็ได้ ซึ่งมุมมองดังกล่าวความจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของมุมมองในด้านต่างๆ โดยที่วัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองนั้นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการและจะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5. ยืนยันและให้ความเห็นชอบต่อแผนกลยุทธ์ โดยกลุ่มผู้บริหารจากการที่มีประชุมร่วมกัน

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้น ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (initiative) ที่จะต้องทำ โดยมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัดอาจจะทำได้โดยการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (critical success factors) มีแนวทางหลัก ๆ สองด้านคือ 1) ถ้าองค์กรเริ่มจากการจัดทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารก็สามารถกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน

จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานั้นจะใช้วัดหรือประเมินว่าองค์กรสามารถบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นได้หรือไม่ 2) ถ้าองค์กรไม่ได้มีการจัดทำ Balanced Scorecard องค์กรสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นมา จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้านสำหรับตัวชี้วัดที่ดีควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

6.1.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

6.1.2 ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น คือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า performance indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด

6.1.3 ตัวชี้วัดที่เป็นทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน

6.1.4 ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (lead indicators) และผล (lag indicators)

6.1.5 ตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

6.1.6 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อย

ร้อยละ 80

6.1.7 เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป

6.1.8 จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงได้ดี

6.1.9 จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

6.2 การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะต้องถูกกำหนดทุกๆ ตัวชี้วัด มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว สามารถตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่องและมีความจำเป็นที่จะนำไปสู่การแก้ไขการปฏิบัติงานในเวลานั้นๆ เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และจะต้องไม่ขัดแย้งกัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

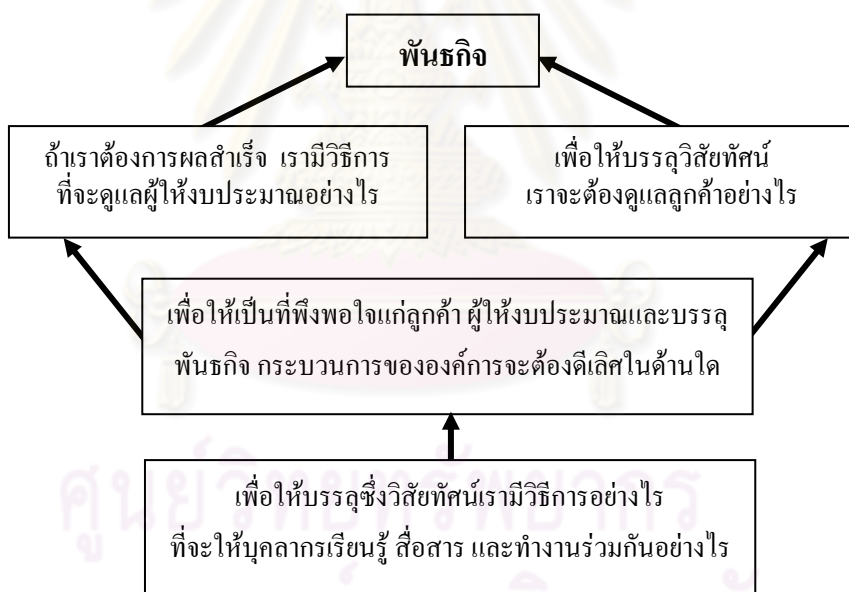
7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำและปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป

8. ปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการเพื่อความคงไว้ซึ่ง scorecard เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอันเป็นเครื่องมือทางการบริหาร โดยมีระบบฐานข้อมูลสำหรับการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลการควบคุมการดำเนินการตามแผนงานอันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันในองค์กร

3. Balanced Scorecard กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร

ในการนำ Balanced Scorecard มาใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐนั้น มีประเด็นที่แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรธุรกิจจะตอบสนองมุมมองด้านการเงินเป็นเป้าหมายสูงสุดเพื่อการเป็นที่ 1 ในอุตสาหกรรม โดยที่วัตถุประสงค์ทางการเงินจะอยู่บนสุดของโครงสร้าง Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ การมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังระยะยาวจะเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เช่น การลดภาวะความยากจน ลดการไม่รู้หนังสือหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อม ดังนั้นวัตถุประสงค์ภายใน scorecard จะต้องตอบสนองต่อการปรับปรุงมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ระดับสูงและตัววัดทางการเงินจะไม่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจขององค์กร พันธกิจขององค์กรจะต้องเป็นตัววัดอยู่ระดับสูงสุดของ scorecard ดังแสดงตามแผนภาพที่ 2.5

แผนภาพที่ 2.5 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ



ที่มา: Kaplan and Norton, 2001: 135

ทั้งนี้องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าด้วยและหน่วยงานจะตอบสนองมุมมองระดับสูง 3 ประการ คือ

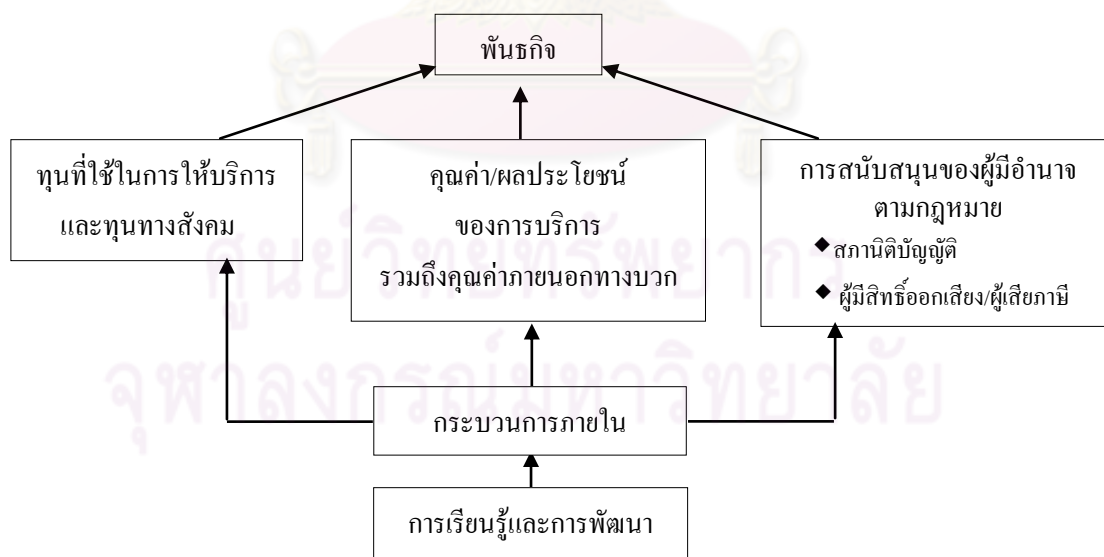
1. ต้นทุน โดยให้ความสำคัญของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตัววัดผลต้นทุนจะต้องรวมรายจ่ายของหน่วยงานและทุนทางสังคมที่เป็นข้อตกลงหรือข้อกำหนดร่วมกันของประชาชนและองค์กรอื่น ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติการ

2. คุณค่าที่สร้างขึ้น มุมมองนี้ชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนควรจะได้รับจากองค์กร มุมมองนี้มีปัญหาและยากแก่การวัด เป็นการชี้ให้เห็นในเชิงปริมาณ การเงิน แต่เป็นผลประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการศึกษา การลดจำนวนพลเมือง สุขภาพที่ดีขึ้น ในการวัดมุมมองนี้มีความเป็นไปได้ที่องค์กรมุ่งวัดผลผลิตในระดับการวัดเชิงปริมาณ เช่น เปอร์เซ็นต์ของการเรียนที่ได้รับทักษะและความรู้เฉพาะ ความหนาแน่นของมลพิษในน้ำ อากาศและพื้นดิน การปรับปรุงอัตราการเกิดและอัตราการตายของประชากรกลุ่มเป้าหมาย อัตราอาชญากรรมและการรับรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางสาธารณะและเวลาในการขนส่ง

3. การสนับสนุนการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ความสำคัญของลูกค้า สำหรับองค์กรรัฐบาลจะต้องมุ่งในความเป็นผู้ให้ โดยองค์กรดังกล่าวได้รับเงินทุนจากรัฐบาล จำเป็นที่จะต้องตอบสนองภารกิจที่ส่งผลประโยชน์ต่อประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษี

ดังนั้น องค์กรภาครัฐจะต้องมีวัตถุประสงค์ระดับสูงทั้ง 3 ประการเพื่อการบรรลุซึ่งภารกิจที่เป็นความต้องการอันพึงพอใจในการสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด และสร้างพันธสัญญาที่มีต่อสังคมกับผู้ให้ทุน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการปฏิบัติด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา ในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ระดับสูง 3 ประการดังกล่าว ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.6 และ 2.7

แผนภาพที่ 2.6 แสดงมุมมองด้านการเงินและลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐ



ที่มา: Kaplan and Norton, 2001: 136

แผนภาพที่ 2.7 Balanced Scorecard ในการวัดผลการดำเนินงานของ Texas State Auditor's Office



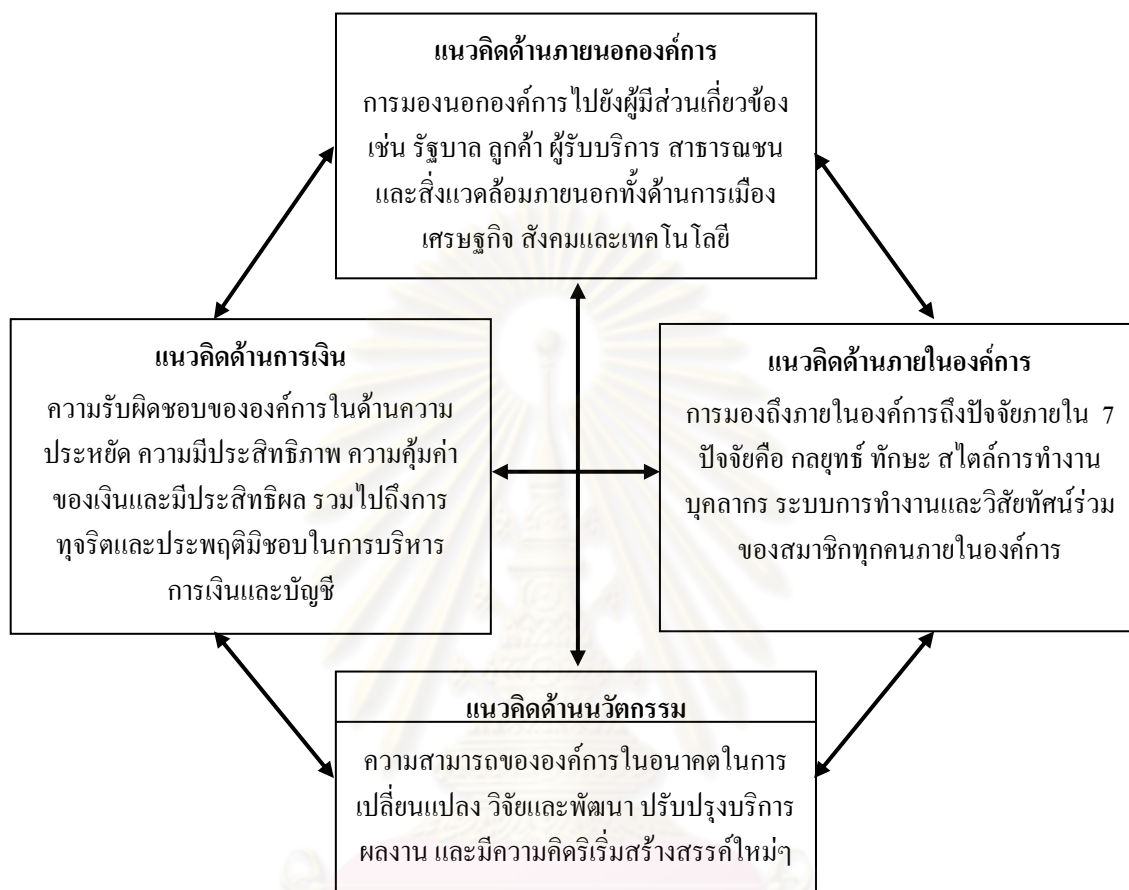
ที่มา : Niven (2001: 308)

4. Balanced Scorecard กับการวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและวิธีการปฏิบัติงานโดยยึดการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management) ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับองค์การภาคเอกชนมากขึ้น การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐจึงเป็นสิ่งที่จะต้องอย่างยิ่ง ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544: 45) ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard มี 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านภายนอกองค์การ (External Perspective)
2. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
3. มุมมองด้านภายในองค์การ (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

แผนภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard ของหน่วยงานภาครัฐ



ที่มา: ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544: 46)

ส่วน Balanced Scorecard กับหน่วยงานทางการศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย เป็นทางเลือกหนึ่งที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่พันธกิจของสถาบันที่ได้ตั้งไว้ เช่น มหาวิทยาลัยก่อตั้งเพื่อดำเนินการกิจกรรมหลัก ซึ่งได้แก่การสอนและงานวิจัย มุมมอง 4 มุมมองจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ (นภคล ร่มโพธิ์, 2545: 65)

1. มุมมองด้านการเงิน แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขัน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายโดยไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษาลง ซึ่งจะทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยสามารถเลี้ยงดูตัวเองได้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรสร้างรายได้ด้วยตัวเองโดยพยายามหาเงินสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยด้วย

2. มุมมองทางด้านลูกค้า คำว่าลูกค้าในมหาวิทยาลัยอาจจะค่อนข้างสับสน จึงต้องแบ่งตามลักษณะของแต่ละกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

2.1 งานด้านการเรียนการสอน ในที่นี้ลูกค้าคือนักศึกษาผู้ที่จ่ายเงินค่าเล่าเรียนรวมทั้งผู้ที่สนับสนุนการศึกษา เช่น ผู้ปกครองหรือองค์กรต่างๆ ที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษา

2.2 งานด้านการวิจัย ลูกค้าคือหน่วยงานที่ให้เงินทุนสนับสนุนงานวิจัยซึ่งรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะนำงานวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อทั้งทางด้านธุรกิจและสังคม

เมื่อทราบลักษณะของลูกค้าในแต่ละประเภทแล้ว มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจกับลูกค้าเหล่านี้ เนื่องจากลูกค้าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน สำหรับมหาวิทยาลัยนั้น กระบวนการภายในจะรวมถึงกระบวนการในการสอนและงานวิจัย ตลอดจนงานบริหารที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การเรียนการสอนและงานวิจัยเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองนี้จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการสอนและงานวิจัย เช่น ห้องสมุด คอมพิวเตอร์

จะเห็นได้ว่าการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์กรแนวทางหนึ่ง โดยมีความสอดคล้องกับแนวทางต่างๆ ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาทิ แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เชิงกลยุทธ์ แนวทางเชิงระบบ และแนวทางบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับ Quinn and Rohrbaugh (1983: 363-377) ระบุว่าองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นเรื่องปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร 2) การยืดหยุ่นและการยึดมั่นในเสถียรภาพขององค์กร และ 3) การยึดเอากระบวนการปฏิบัติ (วิธีปฏิบัติ) หรือเป้าหมาย (ผลลัพธ์) เป็นสำคัญ

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักการปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตแลผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน 2550: 3)

$$\text{ผลสัมฤทธิ์} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์}$$

ผลผลิต(Output) หมายถึง งาน บริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

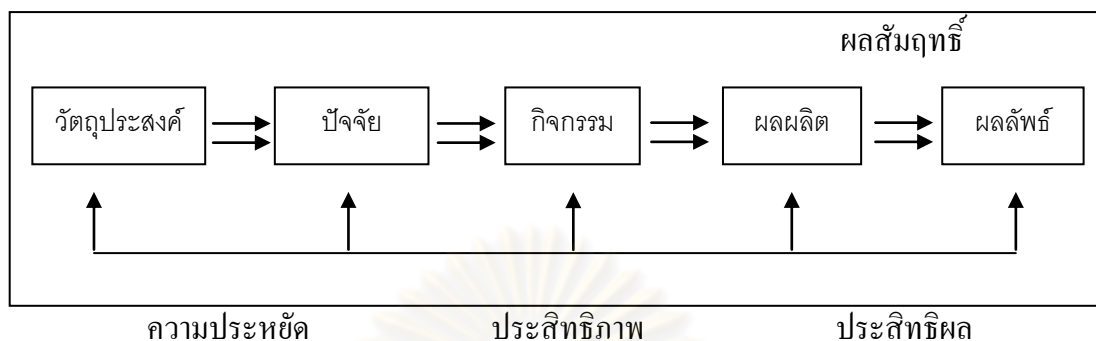
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM Application) เป็นเครื่องช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต(Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM-3E) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อสิ่งต่อไปนี้

1. ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า
3. ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แผนภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีด้วย (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542) โดยมีหลักปฏิบัติ 6 ประการ แต่การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นนำมาใช้เพียง 4 หลักปฏิบัติตั้งแต่ข้อ 3 ถึง ข้อ 6

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน เช่น รับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยอมรับต่อผล การดำเนินงาน

6. หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึงการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงทำให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้า

และบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์
ยั่งยืน RBM: Results เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร ได้แก่

- Plan ต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายชัดเจน (ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร)
- Do ปฏิบัติมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้
- Check วัดว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนหรือไม่ (KPI ชัดเจน)
- Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้

การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะ
เรื่องนี้เป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เป็นการกำกับ
ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการของรัฐได้

ประโยชน์ของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกัน
ปรับปรุงการกำหนดนโยบาย สามารถแสดงภาพรวมของสถานภาพ สนับสนุนการวิเคราะห์แนวโน้ม
ผลการปฏิบัติงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือภารกิจ ปัจจัยหลัก
แห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือเป็นเป้าประสงค์โดยรวมที่
องค์กรต้องการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต

พันธกิจ (Mission) เป็นหลักการพื้นฐานจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กร
และขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) “สิ่งที่เราต้องการทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น
เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร” ถ้าหากว่าเรากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้แล้ว การที่เราจะ
บรรลุวิสัยทัศน์นั้นเราต้องทำอะไรบ้างหรือมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง องค์กรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ ฉะนั้นจึง
ต้องมีเกณฑ์การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ดังนี้

1. เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์โดยมุ่งความสำคัญที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้
4. เป็นที่ยอมรับจากระดับผู้บริหาร
5. อยู่ภายใต้อิทธิพลการควบคุมขององค์กร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator) คือ สิ่งที่เราจะวัดอะไร
อะไรที่แสดงถึงความก้าวหน้าของเรา ในการกำหนดตัวชี้วัดมีข้อที่จะต้องคำนึงถึงเช่นกันว่า เวลา

กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องรับได้ไหม วัดได้จริงๆ หรือไม่แล้วจะต้องทำได้ และบรรลุได้ ทำความเข้าใจ ได้ ตรวจสอบได้ วัดได้ภายในเวลาที่กำหนด โดยมีเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง
2. สามารถบรรลุได้ มีความสมเหตุสมผลที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดไม่วัดในสิ่งที่อยู่
3. นอกเหนือ จากความสามารถของส่วนราชการ
4. สามารถสื่อสารทำความเข้าใจได้ตรงกัน มีความเฉพาะเจาะจง
5. สามารถตรวจสอบได้
6. สามารถวัดผลได้อย่างเท่าเทียมกัน ผลงานเหมือนกันควรใช้ตัวชี้วัดเดียวกัน
7. สามารถวัดผลการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด

การกำหนดตัวชี้วัดที่ดีจะต้องแสดงค่าที่แสดงออกมาเป็นตัวเลขอันใดอันหนึ่ง เช่น เป็นร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) จำนวน (Number) อัตรา (Rate) และ สัดส่วน (Proportion)

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร จะเกี่ยวข้องกับผลของงานที่องค์กร พึ่งประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน หรือการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กร

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาพบว่า มีผู้ศึกษา ทั้งของไทยและต่างประเทศ อาทิ Chrispeels (1990) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพโรงเรียน ประถมศึกษาจำนวน 8 แห่ง โดยทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง เกี่ยวกับ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 2) หลักสูตรและการสอน 3) โครงสร้างขององค์กร 4) ภาวะผู้นำ ของครูใหญ่ โดยการสัมภาษณ์ สอบถาม ทดลอง ผลการวิจัยพบว่า การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ หลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน โรงเรียนที่มี สัมฤทธิ์ผลนั้นครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำและต้องมีการวางแผน การพัฒนาบุคลากรที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ปิติชาย ต้นปิติ (2547) ที่ศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่มีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน และมีปัจจัย เชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ 12 ตัวที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพองค์กรได้ร้อยละ 78 คือ 1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ(การนำ) 3) ระบบย่อย เทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์การ) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจาก ชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความพอเพียงของวัสดุ 10) ระบบย่อย

จิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย และผลการวิจัยของ ส่วน Duke (1987) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1) การนิเทศและพัฒนาครูตามศักยภาพของแต่ละคน 2) การประเมินผลครูตามแผนนโยบาย 3) การจัดการเรียนการสอนและการสนับสนุนให้มีบรรยากาศของความเป็นเลิศ 4) การจัดทรัพยากรตามลำดับความสำคัญตามนโยบายและความจำเป็น 5) การควบคุมคุณภาพด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง 6) การประสานงานในระบบเมทริก และ 7) การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

Taylor (1987) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Parsons ใน 4 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ผลผลิตของโรงเรียน ความกลมเกลียว และแรงจูงใจ จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการปรับตัวและความกลมเกลียว มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่ามีผลงานวิจัยที่ได้ข้อค้นพบแนวเดียวกันคือ Bentley (1988) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล ครูจะมีความสามัคคี ร่วมกันในการทำงาน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Worthman (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นระบบราชการกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลองค์กรระบบราชการว่ายังคงมีอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือไม่ และระบบระบบราชการกับประสิทธิผลองค์กรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่และเพื่อตัดสินใจว่ามิติแต่ละมิติของประสิทธิผลองค์กร คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับความเป็นระบบราชการ ของโรงเรียนนั้นๆ

รุจา รอดเข็ม (2547) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล และศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรและตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัวแปร คือ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2) รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของโครงการของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด

นอกจากนี้ ธวัช กรุดมณี (2550: 160) ได้วิเคราะห์ประสิทธิผลของโครงการของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ตามลำดับดังนี้

1) ความมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่ครูได้รับมอบหมายให้สอนตรงตามวุฒิการศึกษาและความถนัด โดยครูมีความสามารถในการจัดการเรียนและงานอื่นๆ โดยการนำสื่อและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2) การรักษาสภาพองค์กร ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กร โดยมอบหมายงานรับผิดชอบให้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการบริหารที่คล่องตัว โดยมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติมากที่สุด เมื่อมีปัญหาจะเร่งรีบแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน โรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากบริบทภายนอก โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3) ความพึงพอใจต่อองค์กร ได้แก่ โรงเรียนกับชุมชนมีกิจกรรมร่วมกันเสมอและชุมชนให้ความร่วมมือและพึงพอใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากรของโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจดี มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนน้อย รวมถึงมีความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และภาพพจน์ของโรงเรียนต่อภายนอกเป็นไปในทางที่ดี

4) ความสามารถในการผลิต ได้แก่ ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อควมมีระเบียบวินัย คุณธรรมและความประพฤติของนักเรียน รวมถึงนักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติในการเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนได้ให้การช่วยเหลือสนับสนุน โรงเรียน ผ่านการระดมทรัพยากร ทำให้โรงเรียนมีทรัพยากรใช้อย่างพอเพียง จำนวนนักเรียนที่ผ่านการประเมินช่วงชั้น และการศึกษาต่อค่อนข้างสูง ครูและผู้บริหารมีการปรับปรุงการบริหารและการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากผลการวิจัยของนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ผู้วิจัยนำเสนอมานี้จะพบว่าส่วนใหญ่มุ่งที่จะศึกษาประสิทธิผลขององค์การทั้งความมีประสิทธิภาพและตัวแปรที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผลมากขึ้น โดยพยายามพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เพื่อใช้ในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ อันเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การ และได้ศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาเพิ่มเติม อาทิ งานวิจัยของ Cameron, Kim (1986); Cheng,

Yin Cheong (1996); Chrispeels (1990); Goodman, P.S. and Penning (1997); รุจา รอดเข็ม (2547); ปิติชาย ต้นปิติ (2547) เป็นต้น

ในการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) คือ 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ซึ่งในปัจจุบัน Balanced Scorecard ถูกพัฒนากลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น (พสุ เศษะรินทร์, 2546: 18-21) และสอดคล้องกับกรอบการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ประเมินสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) เพื่อติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานของสถานศึกษาโดยในแต่ละภารกิจจะพิจารณาใน 4 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2) มิติการเรียนรู้และการพัฒนา 3) มิติด้านการเงินและงบประมาณ และ 4) มิติด้านการบริหารจัดการ ซึ่งกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicator) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป้าหมายจากแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และพิจารณาตามผลงานที่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารงานในแต่ละด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 133-136) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2. 10

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2.10 กรอบการประเมินผลงานของสถานศึกษา

<p>มิติที่ 1 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ การตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ✧ การบริการที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ✧ การมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ท้องถิ่นและเอกชน 	<p>มิติที่ 2 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ✧ พัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ✧ การบริหารจัดการความรู้ ✧ การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ✧ การวิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้
<p>มิติที่ 3 ด้านการเงินและงบประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ การเบิกจ่ายและบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(Performance Based Budgeting) ✧ การใช้งบประมาณในปีงบประมาณตามแผนงาน ✧ ความรัดกุมของระบบควบคุมภายใน ✧ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้านบัญชี การเงิน การงบประมาณและการพัสดุ 	<p>มิติที่ 4 ด้านการบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✧ ระบบบริหารและจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ✧ ผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ✧ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ✧ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ✧ การพัฒนาทรัพยากร ✧ การพัฒนาผู้นำและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ✧ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ✧ ระบบนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 136).

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบในการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.10 เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักบ่งชี้กรอบในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด หลักการตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบการประเมินประสิทธิผลดังกล่าว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ องค์ประกอบประสิทธิผลและตัวชี้วัด ดังมีรายละเอียดในแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction of service user)

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า ผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเขตการทำธุรกิจเสียก่อน วัตถุประสงค์หลักของมุมมองด้านลูกค้าที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การหาลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรต่อลูกค้า ตัวชี้วัดเหล่านี้จะใช้เป้าหมายในการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการตลาด กลุ่มปฏิบัติการ ขนส่ง และฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งเดิมตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของข้อบกพร่องของการวัดผลทางการเงินแบบเดิมซึ่งเป็นการวัดผลในอดีต พนักงานจะไม่รู้เกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือการรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งเป็นการสายเกินไปที่จะแก้ไขกว่าผลจะออกมา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญและเลือกวิธีการสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดความพอใจแก่ลูกค้าเหล่านี้ไว้ในระยะยาว ดำรงไว้เป็นฐานในการขยายธุรกิจต่อไป ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีแสวงหาคคุณค่า (value proposition) ที่องค์กรจะสนองต่อความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย คุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ามีอยู่ 3 ระดับ (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 41-42) และองค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนด้านอื่นๆ ขององค์กรก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอทั้ง 3 ประการประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (product/service leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านการเป็นผู้นำในด้านสินค้าและบริการไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีการออกแบบการใช้งาน เป็นต้น
2. การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (operation efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

3. ความใกล้ชิดลูกค้า (customer intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

ดังนั้นมุมมองด้านลูกค้า จะประกอบด้วยจุดประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งได้แก่วัตถุประสงค์หลัก และระดับที่เป็นตัวชี้แนะ (drivers) ซึ่งได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ และความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

รุจา รอดเข็ม (2547: 200) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านลูกค้า ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ 1) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด 2) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ 3) จำนวนผู้มีงานทำ

4) ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการบริการด้านต่างๆ 5) ความพึงพอใจของนักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน และ 6) ระดับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของตัวชี้วัดเหล่านี้มีค่าเฉลี่ย 4.09 – 4.82 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด การให้ความสำคัญแก่ลูกค้านี้หมายถึง นักศึกษาและผู้บังคับบัญชาของผู้สำเร็จการศึกษาถือว่าเป็นผู้ใช้ผลผลิต เป็นการให้คุณค่าแก่การบริการด้านต่างๆ และการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมแก่นักศึกษา อันเป็นสิ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความพร้อม มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ จนเกิดสัมฤทธิ์ผล และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาดังกล่าวสามารถนำความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาต่อไป อันจะส่งผลต่อสุขภาพของประชาชนในที่สุด ซึ่งตัวชี้วัดระดับความพึงพอใจนี้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปรความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องของประสิทธิผลองค์การภาครัฐ (พิสนุ พงศรี, 2542: 218) ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคตสถานศึกษาต่างๆ จะต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด เพราะจะต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันแลกเปลี่ยนองค์การธุรกิจ ในการที่จะเพิ่มจำนวนผู้เรียนให้มากขึ้นในแต่ละปี ส่วนตัวชี้วัดในเรื่องจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา จำนวนผู้มีงานทำ สอดคล้องกับตัวชี้วัดของตัวแปรบรรลุจุดหมายขององค์การภาครัฐตามการศึกษาของ (พิสนุ พงศรี, 2542: 216)

ธวัช กรุดมณี (2550: 160) ได้วิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะความพึงพอใจต่อองค์การ ได้แก่ โรงเรียนกับชุมชนมีกิจกรรมร่วมกันเสมอและชุมชนให้ความร่วมมือและพึงพอใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากรของโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนน้อย รวมถึงมีความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และภาพพจน์ของโรงเรียนต่อภายนอกเป็นไปในทางที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 135-136) ได้ให้แนวทางกรอบการประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาโดยประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ที่พิจารณาพันธกิจใน 4 มิติ ซึ่งในส่วนของมิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ นั้นประกอบด้วย

1. การตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. การบริการที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
3. การมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ท้องถิ่นและเอกชน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามปฏิบัติการความพึงพอใจของผู้รับบริการว่าเป็นความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความ

ต้องการและความพึงพอใจของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนและการบริการ ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อสัมฤทธิ์ผลและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และความพึงพอใจของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ท้องถิ่น

มิตินี้ 2 การเรียนรู้และพัฒนา (learning and development)

Kaplan & Norton 1996: 129 กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่สำคัญมากเพราะที่สุดการที่องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อการเจริญเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาวโดยการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรมาจาก 3 แหล่งหลักๆ คือ

1. ความสามารถของพนักงาน (employee capabilities)
2. ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (information system)
3. การจูงใจ การให้อำนาจและการจัดการองค์กร (motivation, empowerment and alignment)

องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนอย่างยั่งยืนในการเพิ่มพูนความสามารถของบุคคล ระบบ และกระบวนการภายในองค์กร โดยมุ่งพัฒนาในด้านการศึกษาและพัฒนา ระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวต่อไป

รุจา รอดเข็ม (2547: 201) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด คือ 1) ความสอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากรกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก 2) ร้อยละของการดำเนินการของวิทยาลัยที่บรรลุตามแผนพัฒนาบุคลากร 3) งบประมาณในการอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี 4) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาบุคลากร 5) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 6) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร 7) ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของตัวชี้วัดเหล่านี้มีค่าเฉลี่ย 3.60 – 4.45 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพราะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการผลิตบุคลากร อันเป็นภารกิจหลักของวิทยาลัย โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาต่อและอบรมอย่างเต็มที่ในสาขาวิชาต่างๆ ตามความต้องการของวิทยาลัย ในการพัฒนาบุคลากร อีกประการหนึ่งซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งคือ ในสภาพปัจจุบันที่เทคโนโลยี

สารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการจัดการฐานข้อมูลขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก โดยหน่วยงานจะต้องสนับสนุน สื่อ เทคโนโลยีต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร อีกทั้งสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นมาจาก ความไว้วางใจกันและกัน ส่วนตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่ความมีคุณภาพของผลผลิตต่อไป และตัวชี้วัดนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิผลองค์การที่กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538: 230) ศึกษาไว้ และสอดคล้องกับตัวแปรความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องของประสิทธิผลองค์การภาครัฐ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2542: 218)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 19 – 20) กล่าวถึงยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือทีมงาน ในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อสถานศึกษาเกิดผลดีต่อชุมชน ครู นักเรียน หากมีการสร้างเครือข่ายที่ดีและหลากหลาย การทำงานจะง่ายขึ้น
2. สถานศึกษาหลายแห่งอาจรวมกันเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนบุคลากรกัน พัฒนาศักยภาพร่วมกัน จัดกิจกรรมวิชาการร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการ เป็นต้น
3. สถานศึกษาหลายแห่งควรร่วมกัน เพื่อให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมแข่งขันทางวิชาการ การเข้าค่ายวิชาการ ศิลปะ ดนตรี ค่ายวิทยาศาสตร์ เป็นต้น
4. สถานศึกษาหลายแห่งสร้างเครือข่ายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการต่างๆ เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียนหรือให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการหรือการระดมทรัพยากร เป็นต้น
5. สถานศึกษามีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายชมรมครู ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น เพื่อร่วมมือกันในการดูแล อบรมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน และหรืออาจร่วมมือกันในการบริจาคสิ่งของหรือทรัพย์สิน เพื่อสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2550: 38) กล่าวถึง การจัดการศึกษาว่า “การจัดการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ มีลักษณะเฉพาะจำเป็นต้องจัดให้เหมาะสมต้องเปิดห้องเรียนสู่โลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครู เปิดโลกทัศน์ของเด็กให้กว้าง ให้ทุกคนได้สังเกต ได้คิด ได้ถาม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง จากสิ่งที่อยู่

รอบตัว ให้ได้ยินกับหู ได้ดูกับตา และได้สัมผัสด้วยตัวเอง ร่วมปลดปล่อยพลังสมองของผู้เรียน ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 135-136) ได้ให้แนวทางกรอบการประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาโดยประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ที่พิจารณาพันธกิจใน 4 มิติ ซึ่งในส่วนของมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย

1. การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้
2. การพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. มีการบริหารและจัดการความรู้
4. การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. การวิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามปฏิบัติการการเรียนรู้และพัฒนาว่าเป็นความสามารถของสถานศึกษาที่สามารถพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ พัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการบริหารและจัดการความรู้ มีการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้

มิติที่ 3 การเงินและงบประมาณ (finance and budget)

Kaplan & Norton (1996: 9) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านการเงินผู้บริหารไม่เพียงแต่ จะประเมินความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อม ในการแข่งขัน และกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

ในแต่ละวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมองต่างๆ จะต้องมีความเชื่อมโยงต่อความสำเร็จของมุมมองด้านการเงินอย่างเป็นเหตุเป็นผล ภายใต้อำนาจนี้จะไม่มี Scorecard ตัวไหนที่จะโดดเดี่ยว ไม่เกี่ยวข้องกันหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ ซึ่ง Scorecard จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ ดังนั้นการใช้ Balanced Scorecard ด้านการเงินจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ขององค์กร แล้วแปลเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน และเชื่อมโยงด้วยลำดับของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน พนักงานและระบบ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจในระยะยาว ภายใต้อำนาจด้านการเงินจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth)
2. ด้านการลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (asset utilization) ตลอดจนการลดความเสี่ยง ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับมุมมองอื่นๆ ด้วย

รุจา รอดเข็ม (2547: 201) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ผลการวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ 1) การจัดสรร งบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม 2) การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด 3) การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส 4) การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรใน รูปแบบต่างๆ 5) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของ ตัวชี้วัดเหล่านี้มีค่าเฉลี่ย 3.84 – 4.45 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมาก นับว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการ ประเมินประสิทธิผลองค์กรด้านการเงินของหน่วยงานได้

นอกจากนี้ รุจา รอดเข็ม ยังอภิปรายผลการวิจัยว่า องค์กรต่างๆ รวมทั้งวิทยาลัยต่างก็เผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการปรับลด งบประมาณ วิทยาลัยจำเป็นต้องบริหารงบประมาณด้วยความประหยัด โปร่งใส และมีการกระจาย งบประมาณแก่ฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2544: 46) ที่ กล่าวถึง มุมมองด้านการเงินของหน่วยงานภาครัฐ คือความรับผิดชอบขององค์กรในด้านความ ประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและความมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการทุจริตและ ประพฤติชอบในการบริหารการเงินและบัญชี และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิพงษ์ ยงกมล (2543: 255 – 256) ที่กำหนดตัวบ่งชี้ในมิติความสามารถในการจัดการทรัพยากร เป็นส่วนหนึ่งของ ประสิทธิภาพองค์กรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ส่วนตัวชี้วัดในเรื่องการแสวงหา งบประมาณและทรัพยากร ในรูปแบบต่างๆ เช่น การดำเนินการเชิงธุรกิจ การจัดโครงการอบรมโดยเก็บ ค่าลงทะเบียน เป็นไปตามศักยภาพของแต่ละวิทยาลัย จะทำให้วิทยาลัยสามารถเพิ่มแหล่งรายได้ ภายใต้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพาจากภาครัฐ สามารถเลี้ยงดู ตนเองได้ และการสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์และประหยัดสูงสุด ส่วนตัวชี้วัดด้านการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่าง ประหยัด การบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้นั้นตรงกับส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดตัวแปร ประสิทธิภาพของประสิทธิภาพของประสิทธิภาพการภาครัฐ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2542: 217)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 135-136) ได้ให้แนวทางกรอบการ ประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาโดย ประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ที่พิจารณาพันธกิจใน 4 มิติ ซึ่งในส่วน ของมิติด้านการเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการบริหารและจัดการเกี่ยวกับการเบิก-จ่ายและบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting)

2. ความสามารถในการใช้งบประมาณในปีงบประมาณตามแผนงาน

3. ความรัดกุมของระบบควบคุมภายใน

4. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้านบัญชี การเงิน การงบประมาณและการพัสดุ

ในส่วนนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 52) กล่าวถึงหลักการ และแนวทางในการบริหารด้านงบประมาณ ไว้ดังนี้

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

2.1 การวางแผนงบประมาณ

2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

2.3 การจัดระบบการจัดหาพัสดุ

2.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

2.6 การบริหารสินทรัพย์

2.7 การตรวจสอบภายใน

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งอยู่ในระยะของการพัฒนา

4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 55-76) ได้ให้แนวทางการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับการกระจายอำนาจด้านงบประมาณไว้ ดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาในการจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา เพื่อใช้กำหนดเป้าหมายผลผลิต เป้าหมายกิจกรรมหลักและสนับสนุน

1.3 ทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายปีขอตั้งงบประมาณและล่วงหน้า 3 ปี ของงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบเงินอุดหนุน งบลงทุน และงบรายจ่ายอื่นๆ

1.4 ประมาณการค่าใช้จ่ายกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของแต่ละผลผลิต

1.5 จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) เป็นรายละเอียดของแผนงบประมาณ

1.6 ขอความเห็นชอบแผนงบประมาณต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาในการจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

2.2 ขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาในการอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร คือ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงิน

4. บทบาท หน้าที่ของสถานศึกษาในการขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ คือ

4.1 ตรวจสอบรายละเอียดรายการงบประมาณที่จำเป็นต้องขอโอนและขอเปลี่ยนแปลง เสนอขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 ขอโอน/เปลี่ยนแปลงงบประมาณที่ไม่ต้องทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ ให้เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาอนุมัติ กรณีที่ยังไม่ได้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง ให้เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาในการการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ คือ ให้สถานศึกษารายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี

6. บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาในการตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

6.1 กรณีสถานศึกษาที่ยังไม่ได้รับการอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง

6.1.1 จัดให้มีการตรวจสอบ ติดตาม ให้กลุ่ม ฝ่าย งาน ในสถานศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและ

ผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด แล้งจัดส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกไตรมาสภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

6.1.2 จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

6.2 กรณีสถานศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง

6.2.1 จัดให้มีการตรวจสอบ ติดตาม ให้กลุ่ม ฝ่าย งาน ในสถานศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อสถานศึกษาจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด แล้งจัดส่งไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกไตรมาสภายในระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6.2.2 จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

7. บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาในการตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

7.1 ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

7.2 วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

7.3 วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 55-76) ได้ให้แนวทางการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับการกระจายอำนาจด้านการวางแผนพัสดุ ไว้ ดังนี้

1. กรณีสถานศึกษาที่ยังไม่ได้รับอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง

1.1 การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินการตามกระบวนการของการวางแผนงบประมาณ

1.2 การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการ โดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุจัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือ รายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณ ราคา คุณลักษณะเฉพาะ หรือแบบรูปรายการ และระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ (ทั้งนี้ รายละเอียดพัสดุ ที่ต้องการนี้ ต้องเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี (แผนการปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี) ส่งให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

1.3 ฝ่ายที่จัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ทำการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ โดยมีการสอบทานกับแผนการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่า ควรจะเป็นการซื้อ การเช่า หรือการจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบทานแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษา แล้วส่งแผนที่จัดทำนี้ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำเป็นภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

2. กรณีสถานศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้เป็นผู้เบิกเงินจากคลัง

2.1 การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินการตามกระบวนการของการวางแผนงบประมาณ

2.2 การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการ โดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุจัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือ รายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณ ราคา คุณลักษณะเฉพาะ หรือแบบรูปรายการ และระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุ (ทั้งนี้ รายละเอียดพัสดุ ที่ต้องการนี้ ต้องเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี (แผนการปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี) ส่งให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

2.3 ฝ่ายที่จัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ทำการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ โดยมีการสอบทานกับแผนการปฏิบัติงานและเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่า ควรจะเป็นการซื้อ การเช่า หรือการจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบทานแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษา โดยในส่วนที่จัดส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ให้รายงานเฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาเกินหนึ่งแสนบาท และที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกิน หนึ่งล้านบาท (รายละเอียดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ ตผ 0004/ว 97 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2546)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 69) ได้ให้แนวทางการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับการกระจายอำนาจด้านการหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ไว้ ดังนี้

1. จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. การจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษา ภายในของวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา จะต้องไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจแล้วของสถานศึกษาเท่านั้น
3. เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณประเภทเงินรายได้ สถานศึกษาจึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง
4. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 1-3 ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษา ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามปฏิบัติการการเงินและงบประมาณว่า หมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณตามแผนงาน โดยการเบิกจ่ายตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน (Performance Based Budgeting) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้านบัญชี การเงิน การงบประมาณและการพัสดุ ด้วยความรัดกุมของระบบควบคุมภายใน

มิตินี้ 4 การบริหารจัดการ (management)

Kaplan & Norton 1996 กล่าวว่า ภายใต้มุมมองกระบวนการภายในผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงกระบวนการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันและกำหนดเป็น core competencies หรือความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นเพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสร้างกระบวนการใหม่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงานและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ๆ ให้กับองค์กรตามแนวทางกลยุทธ์ที่เลือกไว้ จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้า ในการวัดผลแบบดั้งเดิมมุ่งเฉพาะเพื่อการติดตามและปรับปรุงราคา คุณภาพ และระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ แต่ตามแนวทางของ Balanced Scorecard จะใช้ปัจจัยภายนอกที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการภายใน

การพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญของมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน จุดสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการคือ การให้ความสำคัญต่อการชี้วัดเฉพาะถึงคุณลักษณะของพื้นที่ตลาดที่องค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการในอนาคต ตลอดจนการออกแบบและพัฒนาสินค้าและการส่งมอบ ซึ่งแนวทางนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัย ออกแบบและพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าใหม่ พัฒนาการบริการและสร้างตลาด

ในกระบวนการปฏิบัติสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าต้นทุน คุณภาพ เวลา และ ลักษณะการปฏิบัติการ ควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถทำให้คุณภาพของสินค้าและการบริการที่เป็นเลิศ แก่ลูกค้าเป้าหมายปัจจุบัน รวมไปถึงกิจกรรมบริการหลังการขายด้วย

อีกประการหนึ่ง ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามแนวทาง Balanced Scorecard เพื่อสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารได้ทราบว่า กระบวนการที่เลือกใช้ เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์นั้นมีปัญหาหรือไม่ หรือมีข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไร ได้อย่างรวดเร็ว อันเป็น ผลให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการได้ดีและเหมาะสม มากขึ้นและนอกจากนี้ยัง เป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงานตลอดจนสร้าง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 135-136) ได้ให้แนวทางกรอบการ ประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจในการ บริหารและจัดการศึกษา โดย ประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ที่พิจารณาพันธกิจใน 4 มิติ ซึ่งในส่วน ของมิติด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) ระบบบริหารและจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป 2) ผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 4) การบริหารโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร และ 8) ระบบนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละ องค์ประกอบ มีแนวคิด หลักการและงานวิจัยของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ศึกษาและ กำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้

1. ระบบบริหารและจัดการศึกษา

ระบบบริหารและจัดการศึกษา หมายถึง ระบบบริหารและจัดการศึกษาตามแนวทาง การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและ จัด การศึกษา พ.ศ.2550 โดยให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัด การศึกษาภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง การตัดสินใจโดยสมบูรณ์ในการบริหารงาน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จึง ควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษาโดยตรง(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 22) ซึ่งมี รายละเอียดของแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านบริหารงานวิชาการ ระบบบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะ

เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 28 – 29) กล่าวถึงหลักการและแนวคิดในด้านการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, (2551: 29) ได้กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึงกระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และ กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า “การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา และเป็นส่วนที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารตามบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการ ทำงานร่วมกับครู กระตุ้นให้คำแนะนำและประสานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มอบหมายความรับผิดชอบให้ครูทุกคนที่จะหาแนวทางหรือวิธีการที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ การดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ” (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2551: 36-37)

Francis, 1997: 1192 กล่าวถึงหลักการบริหารงานวิชาการว่า ประกอบด้วย

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ ผู้เรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตรโดยไม่ออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตที่ได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ และการจัดการได้

3. การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งซึ่งเรียกว่าธรรมนูญ มาบูรณาการให้เข้ากับการดำเนินงานต่างๆ การบริหารงานวิชาการต้องมีหลักธรรมนูญ

4. หลักความคุ้มค่า คือ ได้ผลผลิตคุ้มค่าแก่การลงทุน นั่นคือ ผู้เรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร ไม่ออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด

5. หลักนิติธรรม หมายถึง ความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกัน (อ้างถึงใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2551: 32)

การบริหารงานงบประมาณ เป็นการจัดการของสถานศึกษาเกี่ยวกับงบประมาณ การเงินและบัญชี พัสดุครุภัณฑ์ การบริหารจัดการทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน และการตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณของสถานศึกษา

การบริหารงานงบประมาณ (Administering) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและฝ่ายต่างๆ ใช้ตามความต้องการ ซึ่งจะต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำบัญชี มีการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยผู้บริหาร โรงเรียนในการจัดบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่า ไม่ใช้เงินเกินกว่าที่ได้รับจัดสรร (Cunningham & Corderio, 2003: 319)

งบประมาณของสถานศึกษาจะต่างกับงบประมาณในภาคธุรกิจ เนื่องจากงบประมาณของสถานศึกษา ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลักไม่ได้ยึดเงินที่เป็นผลกำไรเหมือนภาคธุรกิจ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ คือ การใช้จ่ายงบประมาณอย่างชาญฉลาด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการศึกษา และหลีกเลี่ยงการใช้งบประมาณแบบสูญเปล่า (Stoops, Rafferty, and Johnson, 1980: 121)

การบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนต่างมีกระบวนการที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (Foskett, and Lumby, 2003: 145-151)

1. การได้รับงบประมาณ งบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจากรัฐบาลมีจำกัด ส่วนใหญ่ได้รับจัดสรรเป็นเงินรายหัว ดังนั้น โรงเรียนจะต้องหาแหล่งงบประมาณอื่นๆ เพื่อให้มีเงินเพียงพอในการจัดการศึกษา โรงเรียนอาจหาเงินเพิ่มจากการเก็บเงินบำรุงการศึกษา การหารายได้ของโรงเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน รวมทั้งวัฒนธรรมและการเมือง มีอิทธิพลต่อรายได้ของโรงเรียนมาก

2. การจัดสรรและการบริหารงบประมาณ องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ คือ การมีกลไกในการจัดสรรงบประมาณให้เกิดกิจกรรมต่างๆ และบริหารจัดการใช้งบประมาณนั้น หลายประเทศในกลุ่ม OECD ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนงบประมาณแบบยึดเหตุผล โดยเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การจัดสรรงบประมาณให้กิจกรรมและกลยุทธ์ และการประเมินผลสำเร็จของจุดมุ่งหมาย

ในการจัดทำแผนงบประมาณ โรงเรียนต้องคาดคะเนสิ่งต่อไปนี้ (Mc. Aleese, 2000: 140-141)

1. รายได้ของโรงเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณหน้า
2. ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายงบประมาณในปีที่ผ่านมา
3. จำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียนในปีการศึกษาหน้า
4. การเรียนการสอนที่ยังต้องดำเนินการอยู่ในปีการศึกษานี้และปีการศึกษาหน้า
5. จำนวนครูและบุคลากรอื่นๆ ที่ต้องการปีการศึกษานี้และปีการศึกษาหน้า และต้องรู้ข้อมูลของการลาออกของบุคลากรภายในสิ้นเดือนพฤษภาคม
6. ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันหลังจากสิ้นเดือนกันยายนปีที่แล้ว ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิดค่าใช้จ่าย (เช่น การมีนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษมีมากขึ้น)
7. กำหนดค่าใช้จ่ายตามแผนพัฒนาโรงเรียนในปีงบประมาณใหม่

กระบวนการบริหารงบประมาณจะต้องแก้ปัญหาต่อไปนี้ 1) ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ่ายให้กับการดำเนินการในสิ่งที่กฎหมายกำหนด 2) การไม่มีงบประมาณสนับสนุนคนที่คิดโครงการดีๆ 3) การไม่มีงบประมาณสนองความต้องการในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากค่าใช้จ่ายของสำนักงานต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก งบประมาณมิใช่เรื่องเฉพาะการเงิน แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมืองด้วย ถ้างบประมาณเป็นเพียงแค่การเงิน ผู้บริหารและพนักงานบัญชีทำแผนงบประมาณ 2-3 ชั่วโมงก็เสร็จเรียบร้อย การทำงบประมาณ ถ้าไม่คำนึงถึงความสนใจของสังคมและอารมณ์ของคนเกี่ยวกับงบประมาณ ก็จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเสียไป ดังนั้น การทำงานของสถานศึกษาต้องมีกระบวนการงบประมาณที่โปร่งใส และเป็นความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร โดยทฤษฎีกระบวนการงบประมาณที่มีเหตุผล มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อ

บรรลุดมมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้งบประมาณที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียน และความต้องการด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และมีงบประมาณจำนวนหนึ่งเหลือพอสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดในช่วงปลายปีงบประมาณ (Slooson, 2000: Online. อ้างถึงใน พรจันท์ พรศักดิ์กุล, 2550: 67)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 52) กล่าวถึงหลักการและแนวคิดในด้านงบประมาณ ไว้ดังนี้

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลิต 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน
3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งอยู่ในระยะของการพัฒนา
4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัวควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

การบริหารงานบุคคล เป็นความสามารถในการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา เกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถานศึกษา

บุคคลในองค์กรมีความสำคัญที่สุดต่อประสิทธิผลองค์กร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งเกื้อหนุนหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กร เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้การตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกัน ความรู้เรื่องความแตกต่างของของกลุ่มคนเพื่อปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับ

เป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ด้วยการปฏิบัติงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดี และทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากเป้าหมายส่วนบุคคลขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กร ก็จะนำไปสู่การลดลงของความพยายามต่างๆ ที่บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

หลักการบริหารบุคคลแผนใหม่ ได้มีการพัฒนามาตลอดเวลาและมีหลักการที่ได้รับการยึดถือและปฏิบัติอย่างกว้างขวาง มีสาระสำคัญดังนี้ (ยุวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541: 20-21; กล้า ทองขาว, 2543: 3)

1. หลักความเหมาะสม เป็นส่วนหนึ่งของหลักความสามารถ (Competence) เพราะการเลือกสรรคนให้เหมาะกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของคนนั้น อาจจะมีวิธีการอื่นที่ไม่จำเป็นต้องใช้การสอบแข่งขันเพียงอย่างเดียวก็ได้
2. หลักความยุติธรรม เป็นหลักที่ใกล้เคียงกับหลักความเสมอภาค ที่ให้ละเว้นการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม และเป็นธรรมกับปริมาณและคุณภาพของงาน
3. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การพิจารณาจัดให้มีบริการสวัสดิการให้กับพนักงานหรือคนที่อุทิศตนให้กับงานเต็มที่ ได้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีความสุข เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยหรือการจัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย เป็นต้น
4. หลักเสริมสร้าง คือ การเสริมสร้างให้คนมีคุณธรรมมากขึ้น ทั้งในแง่การกระทำ การจงใจให้ประพฤติปฏิบัติในระเบียบวินัยอันดีงาม และการป้องปรามการกระทำผิด และประพฤติมิชอบอีกด้วย
5. หลักประสิทธิภาพ เป็นหลักการบริหารทั่วไปที่ต้องถือว่า การทำงานใดๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
6. หลักการพัฒนา หมายถึง หลักการบริหารบุคคลที่ต้องจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรเดิมที่มีอยู่ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และติดตามเทคนิควิทยาการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์
7. หลักมนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ที่มีส่วนต่อการบริหารบุคคล อันสืบเนื่องมาจากอิทธิพลทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคล การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยการสร้างเสริมบรรยากาศ และสัมพันธ์ภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคคลในองค์กร
8. หลักการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป โดยประสานศึกษาด้วยศาสตร์หลายๆ แขนง เช่น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ

ผลกระทบของการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันต่อผลงานของแต่ละบุคคล หรือเรื่องการจูงใจเพื่อที่จะเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น การศึกษาวิจัยรูปแบบของผู้นำที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และอื่นๆ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 76) กล่าวถึงหลักการและแนวคิด ในด้านการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ยึดความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
3. ยึดหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานบริหารทั่วไป เป็นความสามารถในการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาในการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการจัดการระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษา ประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การจัดระบบการควบคุมภายใน และรายงานผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 76) กล่าวถึงหลักการและแนวคิด ในด้านการบริหารทั่วไปไว้ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
2. มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

2. ผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 135) ได้กำหนดขอบเขตของการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ในส่วนของการประเมินสัมฤทธิ์ผลตามแผนกลยุทธ์ โดยจะประเมินผลงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ในแต่ละแผนงาน คือ

1. แผนงานการจัดการเรียนการสอน
2. แผนงานวิจัยการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
3. แผนงานส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
4. แผนงานบริหารงานบุคคล
5. แผนงานบริหารทั่วไป
6. แผนงานการเงินและงบประมาณ
7. แผนงานการประเมินการดำเนินงาน

3. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ภารกิจของสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องสร้างกลไกการบริหารนำไปสู่ความสำเร็จ ปัจจุบันรัฐบาลได้เร่งรัดปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มุ่งให้ทุกหน่วยงานของรัฐปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจประยุกต์

แนวคิดการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ดังนี้
(คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 15-18)

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมของสถานศึกษา
2. กำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาหรือแผนกลยุทธ์
3. กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (CSFs) และดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPIs)

เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

4. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำรายงานประเมินตนเอง
6. การประกันคุณภาพการศึกษา

โดยมีแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารที่บุคลากรในสถานศึกษา
คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันดำเนินการดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำ
แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 1.1 วิเคราะห์ภารกิจและขอบข่ายของงานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง
 - 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และกำหนดทิศทาง
พัฒนาสถานศึกษา (นโยบายสถานศึกษา)
 - 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
 - 1.4 กำหนดพันธกิจที่จะดำเนินการให้วิสัยทัศน์สำเร็จ
 - 1.5 กำหนดกลยุทธ์และแผนงาน/โครงการ
 - 1.6 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 1.7 นำแผนไปปฏิบัติ
2. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ โดยวิเคราะห์ตัวชี้วัด
ความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา ตามพันธกิจของสถานศึกษา
3. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
 - 3.1 จัดประชุมชี้แจงแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้ทุก
ฝ่ายเข้าใจตรงกันและสามารถบริหารจัดการได้อย่างราบรื่น ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ
 - 3.2 เลือกดำเนินการในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแนวใหม่ ให้
เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
4. การจัดระบบประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียน

4.1 จัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการสถานศึกษาบุคลากรของสถานศึกษา ให้เข้าใจแนวการประเมินผลงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

4.2 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.3 ดำเนินการประเมินหลักเกณฑ์และวิธีการอย่างโปร่งใส ทุกฝ่ายยอมรับได้

4.4 นำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบและการให้รางวัลต่าง ๆ

4.5 จัดทำระบบการประเมินผู้เรียนที่เน้นการพัฒนาการของผู้เรียน โดยร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

4.6 ติดตามประเมินผลการดำเนินการ ตามระบบประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียน เมื่อสิ้นสุดโครงการหรือสิ้นปีการศึกษา

5. การเตรียมความพร้อมการประเมินคุณภาพการศึกษา

5.1 จัดโครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

5.2 เตรียมครูบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อการเตรียมพร้อมการประเมิน

คุณภาพภายนอก

5.3 จัดสนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรเพื่อการดำเนินการประกันคุณภาพ

การศึกษา

4. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา อันได้แก่ ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากร ผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง เป็นต้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า มีลักษณะการบริหารอย่างไร มีการกระจายอำนาจมาให้สถานศึกษาอย่างไรและจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไร (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 14)

เพื่อให้การนำแนวความคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษา ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ควรตระหนัก และดำเนินการดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 14-15)

1. พัฒนาบุคลากร ทีมงานในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี ต่อการกระจายอำนาจ
2. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาให้เข้าใจในหลักการและวิธีการของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่
3. ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการศึกษา สนับสนุนกิจกรรมการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา
4. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยองค์คณะบุคคลและการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู
5. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด
6. ให้ความสำคัญกับครูผู้สอนในการตัดสินใจหรือร่วมคิดในเรื่องการจัดการเรียน การสอน
7. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้อย่างเต็มศักยภาพและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนรวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรงความเป็นจริง

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องจัดเตรียมความพร้อมบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 18 – 19)

1. สร้างความตระหนัก ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกระดับ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษาโดยนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น สร้างทีมงาน สร้างความเข้าใจ เป็นต้น
2. ส่งเสริมความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยอาจใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ ศึกษาดูงาน

3. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารจัดการ โครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน แบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคน มิให้เกิดความซ้ำซ้อน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบภาระงานอย่างแท้จริง

นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการตัดสินใจในรูปแบบของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐาน จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีสมรรถภาพหลายอย่าง เช่น

1. มีความรู้ความเข้าใจ ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารสถานศึกษา หลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประกันคุณภาพ เป็นต้น
2. มีความสามารถ ควรมีความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา เช่น การจัดการทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น
3. มีคุณสมบัติตามเจตนารมณ์ กรรมการสถานศึกษาควรมีความสนใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และกระตือรือร้นในการจัดการศึกษา มีอุดมการณ์ เสียสละใจกว้างและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

5. การพัฒนาทรัพยากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 62-63) ได้ให้แนวทางและกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา ไว้ดังนี้

1. จัดทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการ เพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน และบุคคลทั่วไป จะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา
2. วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคลหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายใน เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน
4. ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้าง ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา
5. ดำเนินการเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

6. การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นอกจากผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญของนักบริหารโดยทั่วไปแล้ว เช่น เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต่างๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ยังต้องมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะตน เช่น มีความรู้ความสามารถเข้าใจ่องแท้ในแนวคิดการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) แล้วยังต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนาผู้กล้า นำกล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 19)

7. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร

การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศน่าจะมีคามจำเป็นในเบื้องต้นของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาที่ทันสมัย ถูกต้อง เทียงตรง และสามารถนำมาใช้ได้ทันที เช่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 20)

1. ข้อมูลด้านวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระและทุกช่วงชั้น ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อการเรียนการสอน เป็นต้น
2. ข้อมูลด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐและการบริจาคของผู้มีอุปการคุณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ปกครอง เอกชน ศิษย์เก่าและอื่นๆ ข้อมูลรายรับรายจ่าย ค่าจ้าง ค่าสาธารณูปโภค ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น
3. ข้อมูลด้านบุคคล ได้แก่ จำนวนข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา อายุเฉลี่ย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์แต่ละด้าน เป็นต้น
4. ข้อมูลด้านบริหารทั่วไป เป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ข้อมูลสถานศึกษา ข้อมูลนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ หน่วยงานราชการ ทรัพยากร เทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น

นอกจากนี้สถานศึกษาประเภทที่ 1 ยังมีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร ดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 105)

1. จัดระบบฐานข้อมูลขอสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลในเขตพื้นที่การศึกษา
2. จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

3. นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์

8. ระบบนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2550: 40 – 41) กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาว่าสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ไร้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาวิธีการปรับปรุงการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่า ได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง
2. จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ
3. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในส่วนของ การวัดผลและประเมินผล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 37) กำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาเกี่ยวกับ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ไว้ ดังนี้

1. กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ
2. จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา
3. วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน
4. จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริม ในกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน
5. จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล
6. จัดระบบสารสนเทศในการวัด ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน
7. ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียน การผ่านช่วงชั้น และจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษานุมัติการเทียบโอน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการว่าหมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาทรัพยากร การพัฒนาผู้นำและผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบนิเทศ ติดตามตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

Steer (1985: 75-78) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์เพื่อวัดประสิทธิผลองค์กรโดยพิจารณาสิ่งที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร 3 ประการ คือ 1) การบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ (The goal optimization) 2) ระบบองค์การ (A system perspective) 3) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (The human behavior)

องค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดดังกล่าว จำแนกออกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม (environment characteristics) 3) ลักษณะบุคลากร (employee characteristics) และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (policies and practices)

จากลักษณะขององค์การดังกล่าว Steers ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) หมายถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ โดยมีสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) การกระจายอำนาจ(decentralization) 2) ความชำนาญเฉพาะทาง(specialization) 3) ความเป็นทางการ (formalization) 4) ช่วงการบังคับบัญชา(span of control) 5) ขนาดขององค์การ(organization size) 6) ขนาดของหน่วยงาน(work-unit size)

1.2 เทคโนโลยี (technology) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่องค์การใช้ในการปรับสภาพตัวป้อน (input) ออกไปเป็นผลผลิต (output) เทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การปฏิบัติการ(operation plan) วัสดุ อุปกรณ์(materials)และความรู้(knowledge)

2. ลักษณะสภาพแวดล้อม (environment characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) ซึ่งหมายถึงบรรยากาศขององค์การ

2.1 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) มุ่งจำเพาะเจาะจงลงที่สภาพแวดล้อมของงาน (task environment) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น สภาพแวดล้อมของงานดังกล่าว สามารถแบ่งแยกออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะของส่วนต่างๆ ที่ไม่สลับซับซ้อน (simple complex dimension) 2) ลักษณะของความมั่นคงและเคลื่อนไหว (static-dynamic dimension) 3) ลักษณะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (environmental uncertainty)

2.2 สภาพภายในองค์การแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) เป็นปัจจัยผลลัพท์ของบุคลากรอาจแตกต่างกันไป แต่ก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ ประกอบด้วย การไล่หาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งให้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ

3. ลักษณะบุคลากร (employee characteristics) ลักษณะของบุคลากรในองค์การเป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ คือ พฤติกรรมของคนในองค์การ ลักษณะบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ คือ 1) ความผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) 2) การปฏิบัติงานตามบทบาท (job performance)

3.1 ความผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) หมายถึง ความสามารถการรักษาคนไว้ด้วยความผูกพัน และสามารถดึงคนใหม่เข้ามา ทำให้คนมีความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

3.2 การปฏิบัติงานตามบทบาท (job performance) ปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์การประกอบด้วย ความสามารถ (abilities) ลักษณะเฉพาะตัว (trait) และความสนใจของบุคคล ทั้ง 3 ปัจจัยนี้ เป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะ (capacity) ของบุคคลในการทำงานเพื่อองค์การ และความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (role clarity and acceptance)

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดเป้าหมาย (strategic goal setting) องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดลักษณะของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ จำเพาะเจาะจงและชัดเจน

4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (resource acquisition and utilization) การจัดหาและการใช้ทรัพยากรหลังจากที่มีการตัดสินใจแน่นอนแล้วว่าเป้าหมายและทิศทางของการทำงานขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประสานระบบและประสานงาน (system integration and coordination) 2) บทบาทของนโยบาย (role of policy) และ 3) ระบบควบคุมองค์กร (organization control system) สำหรับการประสานระบบและประสานงานประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ

4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (performance environment) วิวัฒนาการการบริหารได้พัฒนามาเป็นลำดับ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งคือการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication processes) การติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใด ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสารและไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในกระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การอำนาจการ การตัดสินใจสั่งการ การประสานงานและควบคุม ล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งเสมอ

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (leadership and decision making) ผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นบุคคลสำคัญต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

4.6 การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่ (organizational adaptation and innovation) แนวความคิดที่ว่า การจัดองค์กรที่แตกต่างกันของสภาพแวดล้อมที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ เป็นการเห็นความสำคัญของความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

จากแนวคิดของ Steers ที่นำเสนอตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรดังกล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรเหล่านี้เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ และประยุกต์ใช้ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยคงครอบคลุมตัวแปรต่างๆ ตามแนวคิดของ Steers ทุกประเด็นไว้ ซึ่งมีแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่านที่มีความเห็นเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ดังกล่าว ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics)

ลักษณะขององค์การจะรวมถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ โครงสร้างขององค์การ และ เทคโนโลยี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนี้

1.1 โครงสร้างขององค์การ (organizational structure)

ความหมายของโครงสร้างองค์การ

Steer (1985: 75-78) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การ (organizational structure) หมายถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ โดยมีสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ เช่น 1) การกระจายอำนาจ(decentralization) 2) ความชำนาญเฉพาะทาง(specialization) 3) ความเป็นทางการ(formalization) 4) ช่วงการบังคับบัญชา(span of control) 5) ขนาดขององค์การ (organization size) 6) ขนาดของหน่วยงาน(work-unit size)

Kast and Rosenzweig (1985: 234) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง รูปแบบหรือแบบแผนที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การ

Robbins (1990: 5) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดแบ่งงาน โดยมีการรายงานต่อกันเป็นไปตามกลไกประสานงานอย่างเป็นทางการและรูปแบบของความสัมพันธ์ที่มีการติดตามผล

Hall (1991: 48-49) ระบุว่าโครงสร้างองค์การเป็นการกระจายงานตามเส้นทางต่างๆกันไปตามตำแหน่ง ซึ่งมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ของบทบาทในกลุ่มบุคคล

Bedian and Zammuto (1991) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่าเป็นรูปแบบของการประสานงานของหน่วยงานกับส่วนกลาง การเคลื่อนไหวของงาน อำนาจในการดำเนินงานและการติดต่อสื่อสารซึ่งเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกขององค์การนั้นๆ

ส่วน Vecchio (1991: 610-611) ระบุว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะการจัดแบ่งส่วนต่างๆ ภายในองค์การที่คำนึงถึงความชำนาญเฉพาะสาขา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ ระดับความซับซ้อน ขนาดขององค์การ เทคโนโลยี และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ลูกค้า การแข่งขัน แหล่งตัวป้อน ตลอดจนรัฐบาล เป็นต้น

ชงชัย สันติวงษ์ (2538) ให้ความหมายโครงสร้างองค์การ ว่าหมายถึง วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคน รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้

ธีรพนธ์ คงนาวัง (2543: 13) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า หมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายย่อยๆ เป็นฝ่ายงานต่างๆ หรือเป็นลักษณะของการจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล เช่น

จัดตามจุดประสงค์ขององค์การ จัดตามหน้าที่ จัดตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น และมีกำหนดแนวปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายไว้อย่างเหมาะสม และชัดเจนต่อการปฏิบัติได้ เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การ โดยเฉพาะระดับบริหาร คือ บริหารงานง่าย รู้ว่าใครทำอะไรรับผิดชอบ ต่อใคร ไม่ก่อให้เกิดปัญหาค้างค้ำ ณ ที่จุดใด ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน มีการมอบอำนาจ ทำให้ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันหรือล้งเล็นในการทำงาน

สมาน อัสวภูมิ (2549: 152) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ ว่าหมายถึงระบบงานซึ่งแสดงให้เห็นสายการรายงานและการบังคับบัญชาในการดำเนินงานขององค์การ

ธวัช กรุดมณี (2550: 9) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ ว่าหมายถึง การจัดแบ่งรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยมีการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนขององค์การไว้ด้วยกัน มีความคล่องตัวในการประสานงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ผ่านการกระจายอำนาจและการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Kast and Rosenzweig (1985: 234-235) กล่าวว่า โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การจะกำหนดสิ่งต่างๆ เหล่านี้

1. แบบแผนที่เป็นทางการของความสัมพันธ์และหน้าที่ ในลักษณะที่เป็นแผนภูมิองค์การและรายละเอียด
2. การกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือภารกิจที่หน่วยงานหรือบุคคลในหน่วยงานจะต้องทำ
3. กำหนดวิธีการประสานงานระหว่างกิจกรรมหรือภารกิจต่างๆ
4. แสดงถึงอำนาจ สถานภาพ และความสัมพันธ์ตามสายบังคับบัญชาขององค์การ

Aldag & Steams (1987: 282-295) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การไว้ 5 ประการ คือ การแบ่งงาน การจัดแผนงาน โครงสร้างของอำนาจ ช่วงการบังคับบัญชา และการประสานงาน

Robbins (1990: 81-112) กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ ว่ามี 3 มิติประกอบด้วย มิติของความซับซ้อน มิติของการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน และมิติของการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ

Daft (1991: 246-255) กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การซึ่งเขาเรียกว่าลักษณะพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ โดยอธิบายเป็นความคิดรวบยอด 3 แนวคิด คือ ชั้นการบังคับบัญชาแนวตั้ง (Vertical hierarchy) การจัดแผนงาน (Departmentation) และการประสานงาน (Coordination)

Cherrington (1994: 488) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาออกแบบโครงสร้างองค์การมีสองส่วนใหญ่มาก คือ ความแตกต่างหลากหลายของงานหรือกลุ่มงาน (Division of Labor) และการบูรณาการหรือการประสานการดำเนินงานของกลุ่มงาน

ลักษณะของโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล

Mintzberg (1979: 216-297) ให้ความเห็นว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลมี 2 ประการ คือ

ประการแรก เห็นว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างปัจจัยต่างๆ ในสถานการณ์ขณะนั้น กับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรของการออกแบบนั้น คือโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผลย่อมเกิดจากการออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ประการที่สอง เห็นว่าน่าจะตั้งสมมติฐานซึ่งอาจเรียกว่า สมมติฐานของการจัดโครงสร้าง ได้ว่าโครงสร้างที่มีประสิทธิผล ย่อมต้องการความคงที่ภายในระหว่างองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบขององค์การ นั่นคือ โครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิผล ย่อมเกิดจากลักษณะที่คงที่ขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบ

Hodge and Anthony (1990: 374) ระบุว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (Goal accomplishment at least cost) การมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกัน และบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. มีนวัตกรรม (Innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
3. มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptive ness) มีการยืดหยุ่นเพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและต่อองค์การเอง
4. สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (Facilitation of human resource performance and development) ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ
5. สนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง (Facilitation of coordination)
6. สนับสนุนให้มีกลยุทธ์ (Facilitation of strategy)

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ ที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาปรับออกแบบโครงสร้างโรงเรียน ดังนี้

1. การจัดรวมกลุ่มไว้ด้วยกัน ปัจจัยสำคัญประการแรกที่เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของทุกองค์การก็คือ บทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งงานต่างๆ ที่มีอยู่จะถูกจัดเป็นกลุ่มให้อยู่ด้วยกัน

เป็นกลุ่มทำงาน ทีมทำงานหรือหน่วยงานต่างๆ จากนั้นหน่วยต่างๆ เหล่านี้ ก็จะมีการรวมกลุ่มเป็นหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น ที่เรียกว่า ฝ่าย แผนก สำนัก หรือศูนย์ เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ต่างๆ ในหน่วยงานจะจัดขอบเขตหน้าที่ต่างๆ ชัดเจน วางระเบียบต่างๆ กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ด้วย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันอย่างไร ข้อพิจารณานี้คือ ปัญหาการพิจารณาเกี่ยวกับการประสานงาน และการควบคุม

Moorhead & Griffin (1995: 380-381) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบและกิจกรรมตามภารกิจองค์การ และแสดงให้เห็นว่าส่วนต่างๆ ว่าจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) โครงสร้างองค์การที่สมบูรณ์ควรแสดงให้เห็นตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลในองค์การ สายการบังคับบัญชาและการรายงาน สายการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารที่เป็นทางการ องค์การขนาดใหญ่อาจจะต้องมีแผนภูมิโครงสร้างองค์การหลายอันเพื่อแสดงโครงสร้างทั้งหมดได้

นอกจากนี้ Luthans (2002: 115-122) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างขององค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และมีความแตกต่างไปจากโครงสร้างตามทฤษฎีแบบดั้งเดิมที่ไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ ว่าต้องเป็นโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรคนวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในขั้นต้น โครงสร้างองค์การที่เป็นทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบโครงการ (project design) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix design) ต่อมาได้มีโครงสร้างแบบเครือข่าย (network design) องค์การแบบแนวราบ (horizontal organization) และองค์การเสมือนจริง (virtual organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้น นิยมใช้ในองค์การภาครัฐในปัจจุบันที่มีลักษณะรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลายเป็นการผนึกกำลัง (synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการ โครงสร้างองค์การ ว่าหมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นกลุ่มงานเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ มีแนวปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม ชัดเจนต่อการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในขณะนั้นๆ

1.2 เทคโนโลยี (technology)

ความหมายของเทคโนโลยี

Steers (1977: 70) ได้ให้คำจำกัดความของ เทคโนโลยี ว่าหมายถึง กระบวนการที่องค์กรแปลงสภาพวัตถุดิบ หรือปัจจัยนำเข้าที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตตามเป้าหมายโดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีปฏิบัติการ วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี และความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เทคโนโลยีปฏิบัติการ (operations technology) หมายถึง กระบวนการของการใช้เทคโนโลยีในการทำกิจกรรมขององค์กร

เทคโนโลยีวัสดุอุปกรณ์ (materials technology) หมายถึง ชนิดของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำกิจกรรม

เทคโนโลยีความรู้ (knowledge technology) หมายถึง ปริมาณ คุณภาพ ระดับของความรู้ชำนาญของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีนั้น

ลักษณะของเทคโนโลยี

Robbins (1991: 492) กล่าวว่า แทนคำถามที่ว่าองค์กรทำการแปลงสภาพของปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตได้อย่างไร ทุกๆ องค์กรจะมีเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพื่อใช้สำหรับการแปลงงบประมาณ คน และทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆ

Rothwell & Kazanas (1992: 8) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่า “จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร”

วรรณธ แสงมณี (2544) กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ ข้อมูล ข่าวสาร อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคนิคและขั้นตอนในการเปลี่ยนจากตัวป้อน เป็นผลผลิต โดยมีขั้นตอนตามข้อตกลงในการใช้เทคโนโลยีนั้น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นงานในลักษณะใด เช่น อาจเกี่ยวกับเครื่องกลหรือเกี่ยวกับการผลิตในโรงงานก็ตาม ล้วนแต่เป็นกิจการที่สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้ ทั้งนี้ เช่น โรงงานผลิตสินค้า ธนาคาร โรงพยาบาล องค์กรบริการสังคม งานวิจัย หนังสือพิมพ์ หรือกองทัพ ทหาร ก็ตาม ต่างก็ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อผลิตสินค้า หรือการบริการตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางเป้าหมายไว้ทั้งสิ้น

เทคโนโลยีหมายถึง ขบวนการความรู้และการปฏิบัติที่จะนำวิทยาศาสตร์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในลักษณะเกี่ยวเนื่องสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยีแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. เทคโนโลยีทางการผลิต หมายถึง ความรู้สำหรับการแปรสภาพวัตถุดิบ การประกอบชิ้นส่วนตลอดจนถึงการทดสอบผลิตภัณฑ์

2. เทคโนโลยีด้านการจัดการ หมายถึง องค์ความรู้ในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุดิบ คน และเครื่องจักร เพื่ออำนวยความสะดวกในการผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อวิทยาการ ได้แก่ การอาศัยผลสำเร็จทางเทคโนโลยีใหม่ๆ เครื่องมือสำคัญที่สุดชิ้นหนึ่งที่เกิดจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีการนำไปใช้ในวิทยาการทุกแขนง คือ คอมพิวเตอร์ ผลผลิตที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี คือ ระบบสื่อสาร โดยเฉพาะดาวเทียมสื่อสาร

เทคโนโลยีสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ (process) เป็นการใช้อย่างเป็นระบบของวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่างๆ ที่ได้รวบรวมไว้ เพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่การแก้ปัญหาต่างๆ

2. เทคโนโลยีในลักษณะของผลผลิต (product) หมายถึง วัสดุและอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี

3. เทคโนโลยีในลักษณะผสมของกระบวนการและผลผลิต (process and product) เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม

รุจา รอดเข็ม (2547: 51) ได้สรุปว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่องค์การนำมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์การ ซึ่งอยู่ในรูปของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ต่างๆ

ฤตินันท์ สมุทร์ทัย (2549: 78) ได้สรุปว่า เทคโนโลยี คือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ ทักษะต่างๆ ที่องค์การจำเป็นต้องใช้ ในการแปรสภาพวัตถุดิบ ข้อมูล หรือบุคคลให้เป็นผลผลิตหรือ บริการต่างๆ ตามที่องค์การต้องการ ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญภายในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด

ธวัช กรุดมณี (2550: 74) ได้สรุปว่า เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดการในองค์การ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจเทคโนโลยีสูง จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีเป็นมิติสำคัญที่องค์การต้องให้ความสำคัญ เช่นเดียวกับด้านคนและด้านกระบวนการ เทคโนโลยีจึงเป็นสื่อ เครื่องมือ วิธีการ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนสภาพปัจจัยในองค์การเพื่อนำไปสู่การผลิต ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขององค์การต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 51) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในการพัฒนาและการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนี้

1. จัดให้มีการกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา
3. พัฒนาและการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน
5. นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี ว่าหมายถึงการพัฒนาและการใช้สื่อและเทคโนโลยี ด้วยการกำหนดนโยบาย วางแผนจัดหาสื่อการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

2. ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment)

Steers (1977: 9) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมาจากภายนอกองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการตัดสินใจภายในองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (economy environment)

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ เป็นต้น (ปิติชาย ดันปิติ, 2547: 80) ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 4-10) ได้นำเสนอสภาพทางเศรษฐกิจในช่วงปี 2550 – ครั้งแรกของปี 2551 มีเนื้อหาโดยสรุป ได้ว่า เศรษฐกิจไทยเป็นเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีที่ขึ้นอยู่กับภาคธุรกิจเอกชนและเศรษฐกิจทุนนิยมโลกมากกว่าขึ้นอยู่กับภาครัฐบาล ดังนั้นแม้การเมืองไทยจะมีปัญหาความขัดแย้งรุนแรงตั้งแต่ปี 2549 เศรษฐกิจไทยก็ยังเดินหน้าต่อไปได้ด้วยการผลิตและการส่งออกของภาคธุรกิจเอกชนและการ

ผลิต การบริโภคและการค้า ของประชาชนทั่วไป แต่โครงสร้างการผลิตและการค้าของสินค้า การเกษตร ของไทยในปัจจุบัน ทำให้เกษตรกรต้องพึ่งพาน้ำมัน ปุ๋ยเคมี ยาปราบศัตรูพืช จนเป็นหนี้ มาก การค้าพืชผลมีลักษณะผูกขาดโดยผ่านคนกลางหลายทอด ทำให้เกษตรกรไทยได้ประโยชน์ไม่ มากนัก ขณะเดียวกันเกษตรกรก็ต้องประสบปัญหาที่เป็นผู้บริโภคที่มีค่าครองชีพสูง และในปี 2551 ประเทศไทยก็ประสบปัญหาเงินเฟ้อ ของมีราคาแพงส่งผลกระทบต่อผู้มีรายได้น้อย และผู้มีรายได้ ปานกลาง จึงส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา เพราะต้องมีรายจ่ายในการส่งลูกหลานไปเข้าเรียนที่ นอกเหนือไปจากค่าเล่าเรียน เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหารกลางวัน ค่าเสื้อผ้า เครื่องใช้ต่างๆ และค่า เดินทางเพิ่มขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ยังกล่าวถึงการกระจายรายได้และการ เป็นหนี้ของประชาชนว่า มีการกระจายรายได้ที่ไม่เสมอภาคสูงมาก คือ คนส่วนน้อยรายได้มากไป และมีคนจนรายได้น้อยมากไป ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการ พัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมทั้งเรื่องพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย เพราะทำให้ผู้มี รายได้น้อยและคนจนพลาด โอกาสที่จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างยุติธรรม และพลาดโอกาสที่ จะได้ก้าวพ้นความยากจนและการพัฒนาฐานะทางเศรษฐกิจให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และพบว่า ประชาชนส่วนใหญ่ มีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ ทำให้มีครัวเรือนที่มีชีวิตอยู่ด้วยการเป็นหนี้มากกว่า ครึ่งหนึ่งของครัวเรือน ทั้งประเทศ สาเหตุของการเป็นหนี้ส่วนใหญ่มาจากหนี้เพื่อใช้ในการอุปโภค บริโภค

ผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอีกประการหนึ่ง คือ การเจริญเติบโตของภาคอุตสาหกรรม การค้าและบริการในเมืองเป็นสาเหตุของการอพยพแรงงานย้ายถิ่นและย้ายเข้ามาศึกษาอยู่ในสถานศึกษา ในเมืองมากขึ้น ทำให้โรงเรียนในชนบทมีนักเรียนลดลงประกอบกับงบประมาณ จำนวนครูและคุณภาพ การสอนลดลง รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดต่ำลงไปด้วยและโรงเรียนบางแห่งยังมีปัญหาด้าน นักเรียนที่มาจากเชื้อชาติ ภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างไปเข้ามาเรียนร่วมด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดประชุม สัมมนา เรื่อง “หนทางสร้างสุขของคนในชุมชนและสังคมไทย ในปี 2550 มีข้อสรุปที่น่าสนใจคือ

1. การเป็นชุมชนเข้มแข็ง สรุปว่า ดัชนีความเข้มแข็งของชุมชนต่ำสุดใน 6 องค์ประกอบที่ใช้วัดความอยู่ดีมีสุขของคนไทย ชุมชนพึ่งตัวเองทางเศรษฐกิจได้น้อย ต้องพึ่งระบบทุน ภายนอกมาก การดำเนินงานขององค์กรชุมชนยังไม่เข้มแข็งเพียงพอที่จะสนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็งและ พึ่งพาตนเองได้ ประชาชนส่วนใหญ่ยังคงต้องพึ่งพาสวัสดิการจากภาครัฐซึ่งมีให้อย่างจำกัด

2. เศรษฐกิจที่เข้มแข็งและเป็นธรรม สรุปว่า แรงงานไทยมีอัตราการว่างงานต่ำ ส่งผลให้ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้น จำนวนคนจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเส้นความยากจนลดลงจากปีก่อน หน้านี้ แต่ครัวเรือนมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นหนี้ และมีจำนวนเงินกู้หนี้เพิ่มขึ้น กำลังแรงงานส่วนใหญ่เป็น

แรงงานนอกระบบที่ยังไม่สามารถเข้าถึงระบบการประกันสังคมของรัฐ การกระจายรายได้ระหว่างกลุ่มชนต่างๆ ขาดความเป็นธรรมสูง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจว่า หมายถึงสภาพทางการเงิน สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชน ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม (social environment)

สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นวิธีการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทักษะคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เป็นต้น (ปิติชาย ต้นปิติ, 2547: 80) ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 8-13) ได้นำเสนอสภาพทางสังคมในช่วงปี 2550 – ครั้งแรกของปี 2551 มีเนื้อหาโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาคนและชุมชน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอย่างสำคัญ ปัญหาที่เกิดขึ้นสะท้อนว่าเรายังจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาคคน และชุมชนไม่ได้ดีพอ ขณะเดียวกันปัญหาเหล่านี้ก็ยิ่งทำให้การจัดการศึกษาทำได้ดี ยกยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดประชุมสัมมนาเรื่อง “หนทางสร้างสุขของคนในชุมชนและสังคมไทย ในปี 2550 มีข้อสรุปที่น่าสนใจคือ

1. การมีสุขภาวะที่ดี สรุปว่า คนไทยยังมีพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่เหมาะสม เสี่ยงต่อการเจ็บป่วยด้วยโรคที่ป้องกันได้ ทำให้เด็กไทยมีแนวโน้มเป็นโรคอ้วนหรือภาวะโภชนาการเกินมากขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมการเลี้ยงดู พฤติกรรมการบริโภค พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันที่ขาดการออกกำลังกาย

2. ความอบอุ่นครอบครัว สรุปว่า การที่พ่อแม่ต้องเน้นการทำงานหาเงินแบบเร่งรีบ ทำให้มีเวลาที่ให้กับครอบครัวน้อยลง ขาดสัมพันธภาพที่ดี มีการหย่าร้างแยกกันอยู่สูงขึ้น เด็กจึงถูกทอดทิ้งให้อยู่กับปู่ย่าตายายเพิ่มมากขึ้น สถิติของเด็กและเยาวชนกระทำผิดและถูกจับกุมและคุมขังในสถานพินิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศที่สมดุล สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและทรัพยากร มีความปลอดภัยน้อยลง ปัญหาอาชญากรรมและสิ่งเสพติดส่งผลกระทบต่อความสงบสุขของคนในสังคม คดีอาชญากรรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 13 ต่อปี และที่น่าห่วงก็คือ เกิดในหมู่วัยรุ่นและเยาวชนเป็นสัดส่วนต่อประชากรที่ทำผิดทั้งประเทศเพิ่มขึ้น

4. สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาลและความสมานฉันท์ในสังคม สรุปว่า คนในสังคมไทยยังขาดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาคนทางด้านสติปัญญา อารมณ์ จิตสำนึกต่อสังคม และการมีส่วนร่วมในการสร้างความสมานฉันท์ให้แก่สังคมน้อย การเคารพต่อระเบียบของสังคม

และสิทธิเสรีภาพของผู้อื่นอยู่ในระดับต่ำ มีปัญหาทุจริตฉ้อฉล และการหาผลประโยชน์ทับซ้อนมาก มีวิกฤติขัดแย้งแบบ 2 ขั้วอย่างรุนแรง สภาพทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่อความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันของคนในชุมชนและสังคมไทย

นอกจากนี้ ยังมีรายงานสภาวะสังคมในช่วง 3 เดือนแรกของปี 2551 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (www.nesdb.go.th) มีประเด็นที่สำคัญ คือ

1. การว่างงานน้อยลงและมีรายได้เพิ่มขึ้น แรงงานที่เป็นผู้สูงอายุเกิน 60 มีส่วนร่วมในการทำงานสูงขึ้น แต่มีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ ทำให้การเพิ่มประสิทธิภาพในภาคเกษตรเป็นไปได้ยาก

2. คริวเรือมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ทำให้เป็นหนี้สินส่วนตัวต่อคริวเรือทั้งประเทศสูง มีค่านิยมบริโภคแบบฟุ้งเฟ้อและมีหนี้สินมากขึ้น ประกอบกับผลจากสภาพเงินเฟ้ออีกด้วย

3. ภัยจากสารเคมีภาคการเกษตรส่งผลต่อสุขภาพของคนไทยเพิ่มขึ้น

4. ชาวชนมีพฤติกรรมเสี่ยง เสพเหล้าบุหรี่ สิ่งเสพติด ลักทรัพย์ ทำร้ายกันเพิ่มขึ้น

5. ประชาชนมีพฤติกรรมในการดูแลป้องกันสุขภาพ น้อยลง

6. มลภาวะในอากาศและขยะในเขตเมืองทำให้เกิดมลพิษทางอากาศเพิ่มขึ้น

7. ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยคงอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าประเทศพัฒนาปานกลางระดับใกล้เคียงกับไทย โดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

8. คุณภาพการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นจากผลการประเมินวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และอื่นๆ ที่นักเรียนไทยสอบได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าหลายประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการ สภาพแวดล้อมทางสังคม ว่าหมายถึงลักษณะที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรมและประเพณีของบุคคลในชุมชนที่ประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันมาและมีผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.3 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (political environment)

ปิติชาย ต้นปิติ (2547: 80) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางการเมือง ประกอบด้วยนโยบายของรัฐบาล นโยบายทางด้านกฎหมาย และการเมือง รวมทั้งการออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประชาชน และองค์การ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 1-3) ได้นำเสนอสภาพทางการเมืองในช่วงปี 2550 – ครั้งแรกของปี 2551 มีเนื้อหาโดยสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการศึกษาและโอกาสการได้รับการศึกษาของประชาชน และถ้ามองย้อนกลับไป

การศึกษาก็มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองด้วยเช่นกัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญๆ เฉพาะที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังนี้

1. ในสมัยรัฐบาลพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ คณะรัฐมนตรีที่มาจากการแต่งตั้ง ส่วน ใหญ่เป็นข้าราชการเกษียณและเป็นรัฐบาลรักษาการ จึงไม่มีผลงานที่โดดเด่นที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมมากนัก

2. ในสมัยรัฐบาลนายสมัคร สุนทรเวช เป็นนายกรัฐมนตรี และมีนายสมชาย วงศ์ สวัสดิ์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รัฐบาลในสมัยนี้เป็นรัฐบาลผสมหลายพรรคที่ไม่ได้มี ยุทธศาสตร์ในการบริหารประเทศที่เป็นเอกภาพทำให้เกิดปัญหาใหญ่ๆ เช่น ค่าครองชีพสูง อันเกิดจากค่า น้ำมันสูงขึ้น ราคาข้าวในตลาดสูงขึ้น แต่เกษตรกรขายข้าวได้ราคาต่ำ ฯลฯ ได้ผลน้อย

3. เกิดความขัดแย้งทางการเมืองแบบแบ่งเป็น 2 ฝ่ายทำให้มีการชุมนุมต่อต้านและ เรียกร้องในกรุงเทพมหานคร แบบตลอด 24 ชั่วโมง อย่างยืดเยื้อ รวมทั้งมีการชุมนุมในต่างจังหวัดเป็นครั้ง คราว ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมของประเทศตกต่ำ ความขัดแย้งดังกล่าวนี้มีผลกระทบต่อ การเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน และประชาชนทางใดทางหนึ่ง เช่น ทำให้เกิดความสับสน เบื่อหน่าย หรือมี ความเครียด เป็นต้น

จากสภาพทางการเมืองที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพ เศรษฐกิจและสังคมของประชาชน โดยรวมซึ่งบางส่วนก็เป็นผลกระทบต่อ การจัดการศึกษาโดยตรง เช่น การชุมนุม การหยุดเรียน ความสับสนของเหตุความขัดแย้ง เป็นต้น ส่วนผลกระทบทางอ้อม เช่น ราคา สินค้าที่แพงขึ้น ฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนตกต่ำลง เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการสภาพแวดล้อมทางการเมืองว่าหมายถึง แนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษา การนํานโยบายสู่การปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการ แก้ไขปัญหาด้านการศึกษา และมีผลกระทบต่อ การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment)

Steers (1977: 9) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นปัจจัยผลลัพท์จาก บุคลากรซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม องค์กร และ บรรยากาศองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กร (organization culture)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า เป็น พฤติกรรมและสิ่งทีคนในหมู่ผลิต สร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใจอยู่ในหมู่ พวกของตน

Ouchi (1983 cited in Schneider B., 1990: 115) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น กลุ่มของสัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผน และเรื่องเล่า ซึ่งสื่อสารภายใต้ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรไปสู่พนักงาน

Klimann (1985 cited in Lunenburg and Ornstein, 1996: 60) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นปรัชญา อุดมคติ ความเชื่อ ความรู้สึก ข้อสมมติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่มีร่วมกันของบุคคลในองค์กร

Schein (1992: 12) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานที่ถูกสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่มบุคคลในองค์กร ที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการเผชิญกับปัญหาที่มีการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมและการบูรณาการภายในองค์กร ซึ่งแบบแผนดังกล่าวเป็นแบบแผนที่สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กรและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นหลังต่อไป เพื่อให้เกิดความรับรู้ แนวคิด ความรู้สึก เพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กร

Dalf (1998: 368) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานซึ่งสมาชิกขององค์กรมีอยู่ ร่วมกันและสั่งสอนแก่สมาชิกใหม่ในทางที่ถูกต้อง

ธงชัย สันติวงษ์ และ ธนาธิป สันติวงษ์ (2542: 43-44) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยม (value) แนวคิดกับความเชื่อ (concept & beliefs) ที่ได้มีการพัฒนา สั่งสม และขัดเกลามาเป็นเวลานานจนกลายเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต่างจะยึดถือและปฏิบัติตาม ส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมองค์กรมักจะเกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้งหรือผู้นำที่บรรจงสร้างขึ้น และบางอย่างสะท้อนออกมาในรูปของสื่อ สัญลักษณ์ และประเพณีปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นที่ยึดมั่นกันระหว่างสมาชิกและสังเกตได้โดยสายตากรอบนอกด้วย โดยปกติศูนย์กลางของวัฒนธรรมขององค์กรจะอยู่ที่ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่จะยึดมั่นและหวังให้สมาชิกทำตามกัน และด้วยเหตุที่พนักงานต่างเป็นสมาชิกขององค์กรที่พึ่งต้องอยู่ร่วมกัน ได้กับฝ่ายอื่นๆ อย่างราบรื่นและเข้ากันได้ จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นบรรทัดฐานทางพฤติกรรมที่สมาชิกจะต้องคำนึงถึงและปฏิบัติตามให้สอดคล้องหรือไม่ขัดแย้ง กล่าวอีกทางหนึ่งวัฒนธรรมองค์กร คือกรอบที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกและจะสามารถกำกับพฤติกรรมของสมาชิกให้ทำตามได้ ในกรณีนี้หากผู้บริหารสามารถสร้าง ใช้งาน และกำกับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะกลายเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการอาศัยความเข้าใจ และประสานทุ่มเททำงานไปในทิศทางเดียวกันตามสิ่งที่ยึด

มันร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนบทบาทผู้ดีขององค์การที่ได้หลอมขึ้นมาจากหลายๆ สิ่งร่วมกันกลายเป็นเหมือนคำขวัญ หรือแนวปฏิบัติที่สมาชิกต่างยึดมั่นและนำมาใช้ร่วมกัน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (spirit) ขององค์การ

Cameron and Ettington (1988) ได้เสนอรูปแบบของวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นผลการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่รูปแบบค่านิยมการแข่งขัน (Competing Value Model) ซึ่งจำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบครอบครัว (clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแนวคิดว่ามีมาตรฐานและค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความหมาย จึงส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นการพัฒนาตามเป้าหมายของสถาบัน คณาจารย์ และคณะทำงานได้รับการจูงใจด้วยความไว้วางใจ ประเพณี และความผูกพันต่อองค์การ ใช้ความเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจและการแปลความหมาย

2. แบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นการแสวงหาความมั่นคงเพื่อรักษาสถานภาพโดยพฤติกรรมและการดำเนินงานต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

3. แบบชั่วคราว (adhocracy culture) เป็นแบบที่มีแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ใช้วิสัยทัศน์คนด้วยการเน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน และอุดมการณ์ การใช้กลยุทธ์แสวงหาทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์การอยู่รอด การตัดสินใจใช้การปรับตัวและการแปลความหมาย

4. แบบการตลาด (market culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแนวคิดที่ว่า ความสัมฤทธิ์ผลเน้นการวางแผนการผลิตและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับผลตอบแทนตามความสามารถและการสร้างประสิทธิผลให้องค์การ

Schein (1990: 14) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ ตามการสังเกตได้จนถึงระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่

ระดับที่ 1 สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น เช่น ศิลปะ เทคโนโลยี และรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ (Artifacts and creations)

ระดับที่ 2 ค่านิยม (Values) ที่สามารถตรวจสอบได้จากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและจากการเห็นพ้องต้องกันโดยสังคมนั้นๆ

ระดับที่ 3 ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic assumptions) ที่ได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมา

Luthans (2002: 124–126) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) ซึ่งเป็นกลุ่มของค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ ที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ
2. วัฒนธรรมย่อย (Sub - culture) ที่เป็นกลุ่มของค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มย่อยในองค์การ เช่น ระดับฝ่ายหรือหน่วยได้ร่วมสร้างขึ้นมา แต่วัฒนธรรมย่อยจะมีจุดอ่อนถ้าหากมีความขัดแย้งกับกับวัฒนธรรมหลักหรือวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ

Robbins (1998: 596–597) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่ามี 2 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong-culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การ มีค่านิยมร่วมขององค์การที่ยึดถืออย่างกว้างขวาง สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับและมีความผูกพันต่อค่านิยมนั้น วัฒนธรรมแข็ง จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เพราะว่ามีระดับของการมีส่วนร่วมสูงในการสร้างเป็นวัฒนธรรมเพื่อเป็นการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ
2. วัฒนธรรมอ่อน (Weak-culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัดและกว้างขวาง หรือเป็นวัฒนธรรมที่ขาดการยอมรับของสมาชิกในองค์การ

นอกจากนี้ Robbins (1998: 601) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่ามี 5 ประการ คือ

1. กำหนดขอบเขตของบทบาทซึ่งสร้างมาจากความแตกต่างระหว่างองค์การต่างๆ
2. สร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณะสำหรับสมาชิกขององค์การ
3. สนับสนุนเพื่อสืบทอดความผูกพันแก่คนกลุ่มใหญ่มากกว่าส่วนบุคคล
4. เพิ่มความมั่นคงของระบบสังคม ยึดเหนี่ยวบุคคลในองค์การให้มีมาตรฐานที่พึงพอใจร่วมกันในการที่จะพูดหรือกระทำการใดๆ
5. สร้างความรู้สึกและกลไกควบคุมแบบแผนของเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Schein (1992: 50) ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะของหน้าที่ต่อองค์การ คือ ช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของกลุ่ม การอยู่รอดและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการกระบวนการภายในองค์การเพื่อปรับตัวและความสามารถที่จะอยู่รอดต่อไป

Smircich (1983 อ้างถึงในรุจา รอดเข็ม, 2547: 57) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความ

ผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การและส่งผลถึงความมีเสถียรภาพ ภาพพจน์ที่ดีขององค์การเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

Clott (1995 อ้างถึงใน ฤตินันท์ สมุทร์ทัย, 2549: 58) ได้ทำการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อความพึงพอใจของในการศึกษาของนักศึกษา การเป็นระบบเปิด ความพึงพอใจในการจ้างงานของบุคลากร และสุขภาพขององค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมแบบมีขั้นตอน มีอิทธิพลโดยตรงทางลบต่อความพึงพอใจในการจ้างงานของบุคลากร ส่วนวัฒนธรรมแบบกลไกของการตลาด มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การในทุกมิติยกเว้นมิติด้านความพึงพอใจของในการศึกษาของนักศึกษา

Smart, Kuh & Tiemey (1997) ได้ศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การและการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยหลักสูตร 2 ปี พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ตัวที่ศึกษา คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (clan culture) วัฒนธรรมแบบการตลาด (market culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (adhocracy culture) มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การ ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบชั่วคราว โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรในทางบวก ขณะที่วัฒนธรรมแบบชั่วคราวและวัฒนธรรมแบบกลไกตลาดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรในทางลบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้นิยามเชิงปฏิบัติการของ วัฒนธรรมองค์การ ว่าหมายถึง แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่บุคลากรในสถานศึกษา ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการสร้าง การถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ

3.2 บรรยากาศองค์การ (organization climate)

Tagiuri (1968 cited in Stringer, 2002: 8) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์อย่างคงทนของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่ง 1) เป็นประสบการณ์ที่สืบทอดกันมาโดยสมาชิก 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และ 3) สามารถอธิบายได้ ในรูปของค่านิยมกลุ่มเฉพาะของคุณลักษณะองค์การ

Chung and Megginson (1981: 244) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัล การจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีของคนในองค์การ

Reddin (1988: 64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การและเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆ

Cherrington (1994: 469-470) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ บรรยากาศองค์การจึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคลและเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์การมากกว่าและการปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

Stringer (2002: 9) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

Lussier (2002: 429) ระบุว่า มิติของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างเป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบ เป็นระดับของการควบคุมตนเองต่องานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 3) รางวัล เป็นระดับของการให้รางวัลแก่ความพยายามของบุคลากรและการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น เป็นระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ 5) การสนับสนุน เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือโดยผู้อื่นและประสบการณ์ในการร่วมมือ 6) ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี เป็นระดับของความเป็นเอกลักษณ์และความจงรักภักดีต่อองค์การ และ 7) ความเสี่ยง เป็นระดับที่สนับสนุนให้มีการเผชิญกับความเสี่ยง

รุจา รอดเข็ม (2547: 53) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและบรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ขององค์การนั้นๆ

Cherrington (1994: 470-471) กล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศองค์การประกอบด้วย

1. ค่านิยมต่อการบริหารจัดการ (Managerial values) ค่านิยมของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์การ เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ค่านิยมหรือการรับรู้ของบุคลากรจะเป็นอิทธิพลที่สำคัญต่อความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เผด็จการหรือการมีส่วนร่วม ความไม่เป็นกันเอง หรือเป็นมิตร และมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมของผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ในองค์การ

2. แบบของผู้นำ (Leadership style) ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อองค์กรที่สร้างความแตกต่างจากบรรยากาศที่มาจากผลของผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นบุคคลดำเนินการตัดสินใจที่สำคัญทุกๆเรื่องและยังคงไว้ซึ่งการควบคุมที่เข้มงวด

3. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economic conditions) เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์กรการร้าย ผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกขององค์กรจะเกิดความรู้สึกรับประกัน ซึ่งตรงกันข้ามกับเมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

4. โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) คุณลักษณะหลายประการของโครงสร้างขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร เช่น องค์กรที่มีความสัมพันธ์ในการรายงานผลอย่างเคร่งครัด มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เข้มงวด มีแนวโน้มทำให้บรรยากาศขององค์กรเป็นแบบราชการ ไม่มีความอบอุ่นและความเป็นกันเอง

5. ลักษณะสมาชิกในองค์กร (Characteristics of the members) บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์กรจะส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กร องค์กรที่มีสัดส่วนจำนวนมากของพนักงานสูงอายุ หรือการศึกษาต่ำ จะมีบรรยากาศเงียบ แตกต่างจากองค์กรที่มีพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในวัยหนุ่มสาวมีการศึกษาสูงและมีความมุ่งมั่น

6. ความเป็นสหภาพ (Unionization) การคงอยู่หรือไม่อยู่ของสหภาพแรงงานจะมีอิทธิพลต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงานจะมีแนวโน้มเป็นทางการสูงขึ้น และเป็นปรปักษ์เมื่อพนักงานมีการโหวตเสียงให้มีการก่อตัวสหภาพและเจรจาเพื่อตกลงเกี่ยวกับค่าจ้างหรือสวัสดิการต่างๆเกี่ยวกับแรงงาน

7. ขนาดขององค์กร (Organization size) องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มีความเคร่งครัด ความเป็นราชการมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดเล็กง่ายต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความเป็นปึกแผ่นมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

8. ธรรมชาติของงาน (nature of the work) ชนิดของงานและรูปแบบของอุตสาหกรรมจะสร้างความเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศขององค์กร

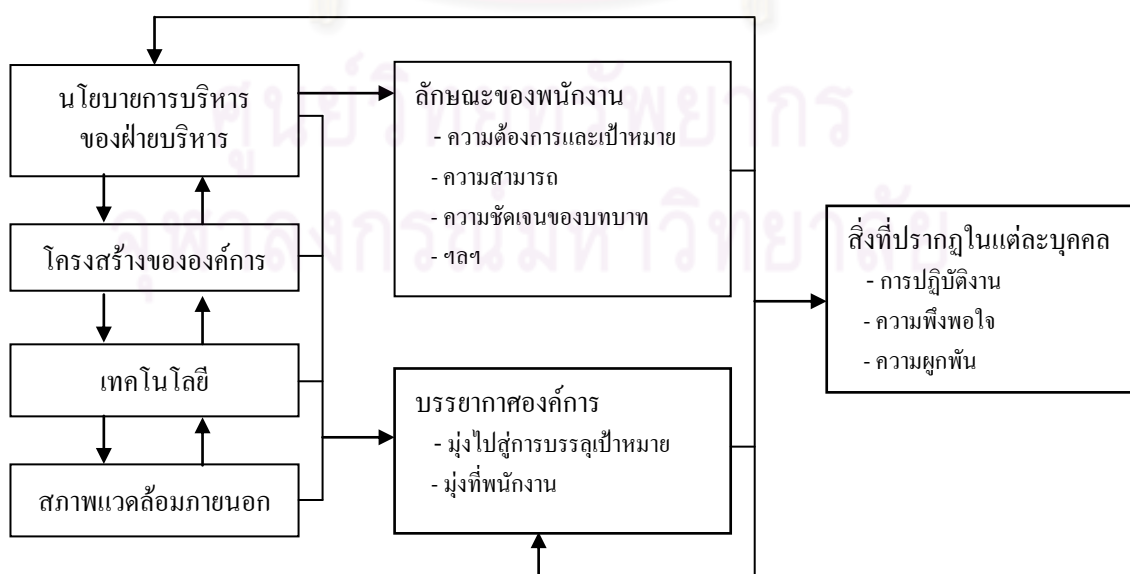
Davis (1981 อ้างถึงในรุจา รอดเข็ม, 2547: 55) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ Davis ได้ระบุว่า บรรยากาศขององค์กรที่ดีนั้น จะต้องมียอดประกอบดังต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกว้างานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในความก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้าง และการควบคุมที่สมเหตุสมผล และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่พึงประสงค์เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพึงพอใจต่องาน องค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่เรียบง่าย มีความกระฉับกระเฉงในบทบาทหน้าที่และเน้นการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นสู่ข้างบน และในระดับเดียวกัน และการมีช่องทางสื่อสารหลายๆช่องทางและรวมไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานขององค์การ ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

ชงชัย สมบูรณ์ (2549: 188) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ ความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสำคัญสนับสนุน บรรยากาศขององค์การนั้นอาจหมายถึงทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (Norms) ความรู้สึก (Feeling) ของคนในองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การ แบบของผู้นำ กฎระเบียบต่างๆ ที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การ และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยว่าบรรยากาศองค์การมียุทธผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจต่อผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์การ พบว่ามีผลความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญตามแผนภาพที่ 2.11

แผนภาพที่ 2.11 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ



ที่มา: ชงชัย สมบูรณ์. 2549: 189 การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การ.

Likert และ Likert (อ้างถึงในธงชัย สมบูรณ์, 2549: 198-199) ได้พิจารณาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศขององค์การที่เสริมสร้างความสุขในองค์การนั้นประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสาร คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การ ผู้นำแสดงความคิดเห็นกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจงานในทุกระดับและมีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจมีผลกระทบต่อบุคคลใดแล้ว ผู้นำจะขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานคนนั้น
3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ เป็นอำนาจและอิทธิพลทั้งของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเอง
5. เทคนิคและวิทยาการในองค์การ เทคนิคที่ใช้ในองค์การมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์การ ได้รับการจัดการอย่างดี
6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ดีจะต้องมีลักษณะการยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในองค์การ องค์การพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างหนัก เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้าง และเพื่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้นิยามเชิงปฏิบัติการของบรรยากาศองค์การว่าหมายถึง การสร้างสภาพการณ์ที่ส่งเสริม เกื้อหนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมมุ่งการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยการให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษาและความสามารถของสถานศึกษา

4. ลักษณะบุคลากร (Employee Characteristics)

ลักษณะของบุคลากรในองค์การ เป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ คือ พฤติกรรมของคนในองค์การ ลักษณะบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ 1) ความผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) 2) การปฏิบัติงานตามบทบาท (job performance) ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบุคลากรดังนี้

4.1 ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational attachment)

Steer (1985: 75-78) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) หมายถึง ความสามารถการรักษาคนไว้ด้วยความผูกพัน และสามารถดึงคนใหม่เข้ามา ทำให้คนมี

ความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

Baron and Greenberg (1990: 173-174) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติที่มีต่อองค์กร เป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อองค์กร และเกี่ยวข้องกับองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง แสดงถึงบุคลากรมีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก 2) เต็มใจที่จะทำงานในองค์กร และ 3) ประารถอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

Steers (1991: 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก
2. มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์กร
3. มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างมากต่อไป

ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร แต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

Luthans (2002: 235) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะเป็นทัศนคติ มีนิยามใน 3 ลักษณะ คือ 1) ประารถอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร 2) มีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรด้วยความพยายามระดับสูง และ 3) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นทัศนคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร

Steers and Porter (1991: 291) ได้ระบุว่า การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการศึกษาที่กว้างขวางกว่าความพึงพอใจในการทำงาน โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจในการทำงานที่แสดงเฉพาะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน

ธงชัย สมบูรณ์ (2549: 200-201) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของคนในองค์กรที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการคือ 1) เป็นความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจและความสมัครใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร ความผูกพันขององค์กรแบ่งออกเป็น 2 แนวคิด คือ

1. ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นความผูกพันต่อองค์กร โดยที่บุคคลจะนำตนเองไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและผูกพันต่อองค์กรในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นพฤติกรรม ปึงจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์กร เช่น การได้รับความนับถือเป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูง จึงมีความผูกพันต่อองค์กรโดยไม่ต้องการเสียดผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่นก็จะไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์กรไป

เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะเกิดผลในทางที่ดีต่อองค์กร ผลที่ได้รับมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรนั้นคือ คนในองค์กรที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร ก็จะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ จึงเกิดเป็นคำที่ใช้ว่า “การให้คำมั่นสัญญา” (Commitment)

ในการวิจัยครั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักความศรัทธาในวิชาชีพและสถานศึกษาของตน และให้ ความสนใจเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การปฏิบัติงาน (job performance)

Steer (1985: 75-78) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย ความสามารถ (abilities) ลักษณะเฉพาะ (trait) และความสนใจ

(interest) ของบุคคล ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยนี้เป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะ (capacity) ของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (role clarity and acceptance)

Gibson and Other (1992: 327-335) ได้เสนอโปรแกรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) และการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน (relating pay to job performance) ซึ่ง Herzberg ได้บรรยายถึงการเพิ่มคุณค่าของงาน คือ พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของบุคคลโดยการสร้างงานให้แก่บุคคลนั้นๆ งานมีลักษณะเฉพาะ ขยายขอบเขตของการบรรลุความสำเร็จและการยอมรับ เป็นงานที่มีความท้าทายและความรับผิดชอบสูงและโอกาสที่แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าและความเติบโตสูง โดยคำนึงถึงการสร้างเจือจางของงานกับการจ่ายค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร การสื่อสารและการฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นที่บุคคลพึงมีสิทธิโดยชอบธรรม การเพิ่มคุณค่าของงานจะเน้นทั้งการเพิ่มขอบเขตและความลึกของงาน โดยมีทิศทางหลักของงาน 5 ประการ คือ 1) ความหลากหลาย 2) งานที่ทำอย่างมีเกียรติ คือ มอบหมายให้ทำงานทั้งหมดไม่ใช่เพียงบางส่วน 3) งานที่มีความสำคัญ 4) อิสระในการดำเนินงาน และ 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปประโยชน์พิเศษที่ให้กับพนักงานนอกเหนือจากค่าจ้าง อันได้แก่ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่าใช้จ่ายในวันหยุด และค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนการทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

การจูงใจเป็นกลไกที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน ซึ่งปัจจัยที่จะจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงพื้นฐานความต้องการของบุคคล ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่บุคคลอื่นจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

Steer (1994: 182) ได้กล่าวว่า ความสามารถและลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน หลายทาง เช่น ความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการ (managerial effectiveness) กับสมรรถนะทางปัญญา (intellectual capabilities) ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ความสามารถและทักษะก็เป็นอีกทางหนึ่งสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคล

นอกจากนี้ Steer ยังกล่าวถึงความชัดเจนของภารกิจและการยอมรับ (Role Clarity and Acceptance) ว่าแรงจูงใจเบื้องต้นสู่ความสำเร็จและความสามารถที่จำเป็นไม่ใช่การ

ปฏิบัติงานที่ดีที่แท้จริง บุคลากรต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของงาน หากบุคลากรมีความชัดเจนในภารกิจเพิ่มมากขึ้นก็เท่ากับว่าพวกเขามีความสามารถไปในทิศทางที่ตรงกับเป้าหมายของงาน และจะทำให้สามารถลดพลังงานที่ต้องสูญเสียไปกับกิจกรรมที่เปล่าประโยชน์

โดยสรุป Steer (1994: 183) ได้กล่าวว่า 4 อันดับแรกของอิทธิพลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. แรงจูงใจของพนักงาน (employee motivation)
2. ความสามารถของพนักงาน (employee abilities and skill)
3. ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับ (role clarity and acceptance)
4. โอกาสในการประสบความสำเร็จ (opportunity to perform)

การนำปัจจัยทั้ง 4 ที่กล่าวมานี้มาเชื่อมโยงให้เหมาะสมกับบุคคลและสภาพแวดล้อมก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคลากร การส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยแรงจูงใจย่อมส่งผลถึงความสามารถและทักษะของบุคลากรอันจะเกิดประโยชน์แก่องค์กร ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลได้โดยให้กำลังใจด้วยระบบรางวัล

วาสนา เลิศศิลป์ (2552: 3-8) กล่าวถึงมิติด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนชั้นเลิศ (Excellent Schools) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ว่าต้องมีความรู้ความสามารถตามบทบาทดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามบทบาทของครู ประกอบด้วย
 - 1.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบการเรียนรู้ที่อิงมาตรฐาน
 - 1.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์ผู้เรียนและจัดการเรียนรู้ที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Differentiate Instruction) รวมทั้งให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
 - 1.3 มีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะของการมีวินัย มีความพอเพียง มีจิตสาธารณะ และมีความเป็นไทย
 - 1.4 มีความสามารถบริหารจัดการห้องเรียน (Classroom Management) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่กระตือรือร้น (Active Learning)
 - 1.5 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูลและประกอบการจัดการเรียนรู้

1.6 มีความสามารถในการวิจัยปฏิบัติการ (Classroom Action Research) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมการเรียนรู้

1.7 มีความสามารถในการให้คำแนะนำและทำ (Coaching & Mentoring)

1.8 มีความสามารถทำงานแบบร่วมมือเป็นทีมและสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาการสอนของตนเอง

2. การปฏิบัติงานตามบทบาทของผู้บริหาร ประกอบด้วย

2.1 มีความสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมโดยพิจารณาจากการวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการสร้างทีมงาน ระบบติดตามประเมินผล ให้ขวัญกำลังใจ และการจัดโครงสร้างขององค์กร

2.2 มีความสามารถในการบริหารจัดการที่เน้นโรงเรียนเป็นฐาน (School – based Management)

2.3 มีความสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการกระตุ้นการคิดระดับสูงของบุคลากร

2.4 มีความสามารถในการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเป็นหลักและให้ครูเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน

2.5 มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงบวก

2.6 ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบ Partnership กับพ่อแม่ผู้ปกครองและหน่วยงานอื่นมากขึ้น เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศแบบองค์รวม

ในการวิจัยครั้งนี้ การปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยใช้ความสามารถเฉพาะตัว ความสนใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

5. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

นโยบาย มีความหมายว่า แผนงานประจำ (Standing Plan) ซึ่งเป็นผลอันเกิดจากการต่อรอง (Negotiation) การปฏิบัติตามข้อตกลง (Consensus) และการประนีประนอม (Compromise) ในการกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบทางเลือก และการค้นหาวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการและอาจถือได้ว่านโยบายเป็นกฎ (Rule) และระเบียบ (Regulation) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจ เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงาน (Kahn 1969: 130)

ในที่นี้ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (managerial policies and practices) เป็นแนวทางสำหรับการคิดโดยกว้างๆ เป็นข้อความโดยทั่วไปที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการคิดของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ นโยบายจะกำหนดขั้นตอนการทำกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic goal setting)

องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดลักษณะของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้จำเพาะเจาะจงและชัดเจน

Chandler (1962) กล่าวว่าองค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์ก่อนที่จะกำหนดโครงสร้างขององค์กร เขาได้ให้นิยาม “กลยุทธ์” ว่าเป็นการตัดสินใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาว และการดำเนินการจัดสรรทรัพยากร ส่วนโครงสร้างได้แก่วิธีการกำหนดหรือจัดองค์การขึ้นมาเพื่อบริหารกลยุทธ์นั้น โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชาขึ้นมา เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานการวางแผนกลยุทธ์จากศูนย์กลาง ในขณะที่เดียวกันก็อนุญาตให้หน่วยงานย่อยมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติการกิจประจำวันได้ระดับหนึ่ง

Child (1972) กลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจพื้นฐาน และเรื่องภาวะวิกฤตทั้งที่เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีดำเนินธุรกิจ

Bracker (1980) ได้ศึกษาพัฒนาการของแนวคิดว่าด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ และสรุปว่า “กลยุทธ์” หมายถึง การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์เพื่อกำหนดสถานะหรือการจัดวางตำแหน่งขององค์กร แล้วจึงกำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

Certo และ Peter (1991) ให้นิยาม “กลยุทธ์” ว่าหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์กรและ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

Faulkner และ Johnson (1992) กล่าวถึง “กลยุทธ์เน้นทิศทางระยะยาวและขอบเขตขององค์กร” เน้นว่าองค์กรจะกำหนดจุดยืนของตนเองในสภาพแวดล้อม และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างไร... ให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความยั่งยืนในระยะเวลาที่กำหนดที่ไม่ใช่เทคนิคธรรมดาๆ แต่ด้วยการมองภาพในระยะยาว

Wright และคณะ (1992) ให้นิยามว่า “กลยุทธ์” หมายถึงแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรและ “การ

จัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึงกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Richardson และ Thompson (1999) กล่าวว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์หรือกลยุทธ์การบริหารจัดการใดๆ ต้องมี 2 องค์ประกอบคือ 1) ต้องมีวัตถุประสงค์ (สิ่งที่ต้องการบรรลุ) 2) ต้องมีแผนปฏิบัติการ

Purcell (1999) กล่าวว่า “กลยุทธ์” หมายถึง ข้อความที่องค์กรบอกว่าต้องการจะเป็นอะไร ต้องการจะไปที่ไหนและจะไปอย่างไร หรือ “กลยุทธ์” เป็นการบอกทิศทางที่องค์กรจะก้าวเดินไปให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อให้ดำรงความได้เปรียบคู่แข่ง จุดสำคัญอยู่ที่การทำสิ่งที่แตกต่างกันจากคู่แข่งปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

พัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถพิจารณาได้เป็น 4 ช่วงคือ (Hunger and Wheelen, 1995: 4 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรีชากร, 2549: 57-58)

ช่วงที่หนึ่ง: ช่วงการวางแผนด้านการเงิน (Basic Financial planning) เป็นการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่า ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้เครื่องมือทางการเงินและงบประมาณประจำปี

ช่วงที่สอง: ช่วงการคาดการณ์อนาคต (Forecast-based planning) เป็นการแสวงหาทางเลือกในการวางแผนเพื่อสร้างความเจริญเติบโตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการคาดการณ์อนาคตที่ยาวไกลกว่าหนึ่งปี (งบประมาณ)

ช่วงที่สาม: ช่วงการพิจารณาสถานการณ์ภายนอก (External oriented planning) เป็นการแสวงหาแนวทางเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดและโต้ตอบการแข่งขัน ด้วยวิธีคิดในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

ช่วงที่สี่: ช่วงการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการแสวงหาแนวทางในการจัดการทรัพยากรทั้งหลายขององค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างถาวร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 123-130) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการคิดวิเคราะห์ภาระหน้าที่ของหน่วยงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ให้เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน ซึ่งมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ภารกิจหน่วยงาน เป็นวิธีการวิเคราะห์ภารกิจหลักคือ อะไร อะไรเป็นภารกิจรองหรือภารกิจสนับสนุนมีขอบข่ายเป็นอย่างไร ซึ่งจะมีส่วนในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ช่วยให้การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายถูกต้องมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นวิธีการหรือแนวทางหนึ่งที่จะทำให้รู้ว่าสถานศึกษามีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงานที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นหรือจุดแข็งที่ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานได้รับผลผลิตในด้านที่ดี เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง มีครูอาจารย์สอนครบทุกรายวิชา ครูทุกคนมีความรู้ ความสามารถตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มศักยภาพ มีงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการเรียนการสอน มีระบบการบริหาร โครงการที่ดีมีคุณภาพ มีงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการเรียนการสอน มีระบบการบริหาร โครงการที่ดีมีคุณภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร สื่อ อุปกรณ์ทันสมัย เป็นต้น

2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อนก็ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่า หรือผลเสียหาย เช่น การปฏิบัติงานโดยไม่มีการวางแผน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมาก ครูไม่เพียงพอ ใช้งบประมาณไม่คุ้มค่า ขาดแคลนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอนที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จมากขึ้น เช่น สภาพชุมชนที่มีวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงาม ชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประชากรภายในชุมชนมีรายได้สูง เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย เศรษฐกิจทั่วไปดี นักการเมืองท้องถิ่นและระดับชาติให้ความร่วมมือสนับสนุนโดยตลอด

4. อุปสรรค (Threats) หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาชีวิต ความเป็นอยู่ที่ยากไร้ อยู่ห่างไกลความเจริญ ด้านการคมนาคม การสื่อสาร ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.12 แสดงสถานภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)

O (Opportunities)	
จุดแข็ง (+) มีอุปสรรค (+) เสริมสร้าง, เพิ่ม, ขยาย	จุดอ่อน (-) มีโอกาส (+) พัฒนา, ปรับปรุง, แก้ไข
S (Strengths)	W (Weakness)
จุดแข็ง (+) มีอุปสรรค (-) พัฒนา, ปรับปรุง เพื่อรอโอกาสภายนอกมีความพร้อม	จุดอ่อน (-) มีโอกาส (-) รีบเร่ง, ทบทวน, ปรับปรุง
T (Threats)	

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองภาพอนาคตหน่วยงานที่ทุกๆ คน มีส่วนได้ส่วนเสียในหน่วยงาน มีส่วนกำหนดขึ้นนำมาจากการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมาย พัฒนาสถานศึกษาในอนาคต
2. กำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง เป็นแนวทางของหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
3. เป้าประสงค์ (Corporate objective) หมายถึง เป็นความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์จากการดำเนินงานของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดวิธีการหรือเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติในแต่ละพันธกิจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน

การเลือกกลยุทธ์ สถานศึกษาควรที่จะเลือกที่จะนำไปใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการเลือกวิธีการที่นำไปปฏิบัติเกิดความคุ้มค่า คำนึงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ พันธกิจหนึ่งอาจจะมีหลายกลยุทธ์ หรือหนึ่งกลยุทธ์ อาจครอบคลุมหลายพันธกิจ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนงาน/โครงการ

เมื่อได้กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ จะต้องนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงานโครงการ เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน แผนดังกล่าวอาจ

เรียกว่า เป็นแผน ปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาและทรัพยากร

ตอนที่ 6 ดำเนินการตามแผน

เป็นการนำแผนหรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีระบบการกำกับติดตามและประเมินผลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลและรายงาน

เป็นการดำเนินผลงานมาประมวล และสรุปผลจากการประเมินและจัดทำรายงานต่อสาธารณชน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึง ลักษณะการบริหารของสถานศึกษาที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวางแผน กลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

5.2 การบริหารทรัพยากร (Human Management)

การบริหารทรัพยากร หมายถึง การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (resource acquisition and utilization) หลังจากที่มีการตัดสินใจแน่นอนแล้วว่าเป้าหมายและทิศทางของการทำงานขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประสานระบบและประสานงาน (system integration and coordination) 2) บทบาทของนโยบาย (role of policy) และ 3) ระบบควบคุมองค์กร (organization control system) สำหรับการประสานระบบและประสานงานประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 115) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาไว้ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
2. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงาน สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

3. ดำเนินการโดยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการของการบริหารทรัพยากรว่า หมายถึง การการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา และการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างคุ้มค่า

5.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสารไว้ เช่น Daft (1991:435) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและสร้างความเข้าใจโดยคนสองคนหรือมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2540:420) ที่กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีก บุคคลหนึ่งด้วยวิถีทางของสัญลักษณ์ที่มีความหมาย และ (Lunenberg and Ornstine, 1996:117) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเปรียบเสมือนเส้นชีวิตขององค์กรทุกองค์การ ในฐานะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรเข้าด้วยกัน การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการนำปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมสู่องค์กร และส่งผลผลิตสู่สภาพแวดล้อมต่อไป สำหรับผู้บริหาร การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น และจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาประมาณ ร้อยละ 80 กับการติดต่อสื่อสาร

Barnard cited in Wehrich and Koontz (1993:537) ให้ข้อคิดเห็นว่าการสื่อสารมีหน้าที่ในการเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หากปราศจากการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานและการเปลี่ยนแปลงคงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และ Scott and Michel cite in Robbins (1991:316) ให้ทัศนะเกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารภายในกลุ่มคน หรือองค์กรว่ามีหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ 1) การสื่อสารใช้ในการควบคุม 2) การสื่อสารสนับสนุนในเกิดการจูงใจ 3) การสื่อสารนำมาซึ่งการแสดงออกทางความรู้สึกและอารมณ์ 4) การสื่อสารนำมาซึ่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

สำหรับ Wehrich and Koontz (1993:538) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการสื่อสารในองค์กร คือ มุ่งให้เกิดผลกระทบไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ขององค์กร การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) กำหนดและเผยแพร่เป้าหมายขององค์กร 2) การพัฒนาแผนเพื่อความสำเร็จขององค์กร 3) การจัดคนและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด 4) การคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลสมาชิกขององค์กร 5) การนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่บุคคลเกิดความต้องการในการให้การสนับสนุน 6) การควบคุมการปฏิบัติงาน

ธีระ รุณเจริญ (2550: 151) ได้กล่าวถึงทักษะในการสื่อสารว่า คือ ความสามารถในการอธิบายความคิดได้อย่างชัดเจน และสามารถเข้าใจทัศนะของบุคคลอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้รับข่าวสารที่หลากหลาย

2. เจรจาต่อรองและดำเนินการปรึกษาหารืออย่างมีประสิทธิภาพ
3. บริหารระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นประธานในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
5. พัฒนา รักษา และใช้เครือข่ายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins (2001: 285-286) ได้กล่าวว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารนั้นประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1. แหล่งข่าวสารที่ต้องสื่อสาร ข่าวสารที่ต้องสื่อสารจะต้องมีแหล่งที่มา
2. การส่งรหัส ผู้ส่งข่าวสารจะต้องแปลงข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร โดยประมวลความคิดให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำพูด รูปภาพ กริยาท่าทาง หรือแผนผัง เพื่อให้ผู้รับเข้าใจเงื่อนไข 4 ประการ ที่มีผลต่อการส่งรหัส คือ ทักษะ เจตคติ ความรู้และระบบสังคม และวัฒนธรรมของผู้ส่งรหัส

3. ข่าวสาร หมายถึง สิ่งที่ต้องการสื่อสาร อาจอยู่ในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำพูด รูปภาพ กริยาท่าทาง หรือแผนผัง

4. ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง สื่อกลางที่เป็นช่องทางการเดินทางของข่าวสารที่ต้องการจะสื่อสาร อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

5. การถอดรหัส ผู้รับข่าวสารจะต้องมีทักษะในการแปลความหมายของข่าวสารที่ถูกส่งมาในรูปลักษณะต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกับวัตถุประสงค์จากผู้ส่งข่าวสาร

6. ผู้รับสาร ผู้รับข่าวสารจะต้องมีทักษะในการอ่านหรือฟัง เพื่อแปลความหมายของข่าวสารที่ถูกส่งมา ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกับวัตถุประสงค์จากผู้ส่งข่าวสาร

7. การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการสื่อสารว่าข่าวสารที่ส่ง ไปนั้น ผู้รับสามารถเข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ชัดข้องหรือประสบปัญหาในจุดใดเพื่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไป

ธวัช กรุดมณี (2550: 64) สรุปว่า การสื่อสาร เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข่าวสาร และสร้างความเข้าใจร่วมกันของคนสองคน หรือมากกว่า เพื่อเชื่อมโยงบุคคล กลุ่มและองค์การเข้าด้วยกัน การสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน การเข้าใจความหมายร่วมกันและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสัญลักษณ์ เช่น ท่าทาง เสียง ตัวอักษร จำนวน และคำที่สามารถใช้เป็นสื่อแทนความคิด ความเข้าใจ ข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ ที่ต้องการสื่อสาร

Hoy and Miskel (2001:359-362) นำเสนอรูปแบบทั่วไปของการสื่อสารไว้ว่ามี 2 แบบ คือ การสื่อสารแบบทางเดียวและการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารทางเดียว มักมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับไม่สามารถรับประกันได้ว่าการสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น การกำหนดนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการสื่อสารแบบสองทาง เป็นการสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งและผู้รับสาร เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันในการสื่อสาร เช่น การที่ผู้บริหารให้คำแนะนำผู้ร่วมงานและการได้รับข้อคำถามจากผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

Daft (1991: 443-449) ได้แบ่งประเภทการสื่อสารในองค์กรไว้ 2 ประเภท คือ

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชา และตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้
2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรแต่เกิดจากความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคล ทำให้ทิศทางไหลของข่าวสารไม่แน่นอน และยากต่อการคาดคะเน ที่เรียกว่า เถาอุ้ง ซึ่งมักสื่อสารโดยใช้วาจาเป็นส่วนใหญ่ และการบริหารที่เรียกว่า management by wondering around

ส่วน Steers (1991:406) และ Wehrlich and Koontz (1993:546-547) ได้นำเสนอรูปแบบการสื่อสารว่ามี 3 แบบ คือ 1) การสื่อสารด้วยคำพูด 2) การสื่อสารด้วยการเขียน และ 3) การสื่อสารที่ไม่ใช่ภาษา

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

ธวัช กรุดมณี (2550: 65) ได้สรุปว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากต่อการสร้างความเข้าใจอันดีในองค์กร โดยการติดต่อสื่อสารจะมีสองลักษณะคือ การใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา และมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ มีผู้ส่งข่าว และผู้รับข่าวสาร มีการแปลงความของสาร มีการถอดความ และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลคือผู้รับสารต้องเข้าใจความหมายของสารที่สื่อไปให้

ส่วน Lunenberg and Onstein (1996:177) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีงานหลายด้านที่ต้องดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการประเมินงาน ภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้ จะไม่บรรลุผลและการตัดสินใจสั่งการจะไม่สามารถกระทำได้ หากขาดการสื่อสารที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึง การใช้เทคนิค วิธีการ และช่องทางในการสื่อสารของสถานศึกษา โดยบุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็วส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

5.4 ภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำ ของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน ถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการที่จะดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และในอนาคต (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 147) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกระดับ ทั้งระดับโลก ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ในระดับองค์กรมีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเรียกว่าการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results - based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำ สัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร (ศึกษาศิกร, กระทรวง 2550: 2) และสอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2550: 150-151) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่ผู้นำจะชักนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีทักษะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำในการนำบุคลากรในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อ
 - 1.1 สร้างและมีพันธะสัญญาต่อวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเพื่อประสิทธิภาพของโรงเรียน
 - 1.2 ริเริ่มและจัดการการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว
 - 1.3 จัดลำดับความสำคัญของงาน ของแผนและขององค์กร
 - 1.4 ควบคุมและประสานการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.5 สร้าง สนับสนุนและทำงานร่วมกับทีมงานให้มีผลงานสูง

- 1.6 ทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
- 1.7 มอบหมายความรับผิดชอบ มอบหมายงาน และติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานทุกส่วนดำเนินไปได้ด้วยดี
- 1.8 กระตุ้นและจูงใจนักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการ โรงเรียนและชุมชนในวงกว้าง
- 1.9 กำหนดมาตรฐานและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่นักเรียนและบุคลากร
- 1.10 เสาะหากำแนะนำและการสนับสนุนเมื่อมีความจำเป็น
- 1.11 นำการปฏิบัติที่ดีจากภาคอื่นและองค์กรอื่นมาปรับใช้กับโรงเรียนของตน
2. ควรมีความรอบรู้ในวิชาชีพและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ดังนี้
 - 2.1 ได้รับการเคารพนับถือในการปฏิบัติหน้าที่และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้
 - 2.2 ให้ทิศทางในการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพแก่บุคลากร
 - 2.3 ใช้ประโยชน์จากรายงานการตรวจสอบเป็นผลงานวิจัย
 - 2.4 นำการปฏิบัติที่ดีจากภาคอื่นและองค์กรอื่นมาปรับใช้กับโรงเรียนของตน

นอกจากนี้บุญทัน ดอกไธสง (2535: 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพลมีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ 2) เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ 3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545:25) อธิบายถึง ภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ผู้นำกับผู้บริหาร ก็มีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้มีตำแหน่งของเขาในองค์กร ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายคนไม่ได้เป็นผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงปรากฏเป็น 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) เป็นภาวะของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Hunt and Osborn, 1991:98) เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานในบรรลุเป้าหมาย

ปิตรีชา ตันปิติ (2547: 99) ได้กล่าวถึง การนำว่ามีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ได้แก่ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถในการจูงใจ ชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

Bass and Avolio (1993:49) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในการกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

Robbins (1998:347) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

ธวัช กรุดมณี (2550: 72) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการสั่งการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดหมายเพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ และนอกเหนือจากนั้น ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

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

1. ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การในการให้คำแนะนำ สนับสนุนและการจูงใจ
2. ต้องมีความสามารถในการมองการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบจากปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับองค์การ ได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกค้า หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน เงื่อนไขตลาด ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ
3. ต้องมีความสามารถในการเติมแต่ง ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การในด้านการพัฒนาสินค้าหรือการบริการ กระบวนการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ โครงสร้างองค์การและระบบข้อมูลข่าวสาร
4. สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์อนาคต ประเมินสภาพการณ์และเตรียมการเพื่อพัฒนามุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และเศรษฐกิจระดับโลก ตลอดจนการเตรียมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหาร

ในการบริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึง ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

4.5 การตัดสินใจ (decision making)

การตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการสืบสวน การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ชีระ รุญเจริญ (2550: 151) และกล่าวถึงทักษะการตัดสินใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถต่อไปนี้ 1) สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการคิดวิเคราะห์ การตีความ และการเข้าใจในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง 2) คิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงาน และ 3) แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจารณญาณที่ดี

ธวัช กรุดมณี (2550: 69) กล่าวว่า การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์การ หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์การ การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตัดสินใจ กำหนดนโยบาย ตัดสินใจเลือกแผนปฏิบัติงาน จนถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับคนหรืองาน

ชีระ รุญเจริญ (2551: 18) กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้บริหารว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าคิด ด้วยตนเอง ไม่ใช่รอแต่คำสั่ง ต้องมีความกล้าหาญในเชิงจริยธรรม เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีคุณธรรม ยุติธรรม และมีความโปร่งใส ไม่บริหารแบบรวบอำนาจในลักษณะอำนาจนิยม เป็นนักประสานงานที่ดี คิดกว้าง มองไกล เป็นผู้นำด้านการวิเคราะห์ และเข้าใจสภาพบริบทของตนเองได้ชัดเจน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการศึกษาโดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

Hoy and Miskel (1982:262) ได้ให้ความหมายว่าการตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่มีสิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย นอกจากนี้ Zeleny (1982:84-86) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการพลวัตที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ระหว่างการเตรียมก่อนการตัดสินใจ การตัดสินใจและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

ธวัช กรุดมณี (2550: 66) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์หาทางเลือก เพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติการตัดสินใจ จึงเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ

Hoy and Miskel (1982:217-226) ได้เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) ยอมรับและระบุซึ่งถึงสภาพและขอบเขตปัญหา 2) วิเคราะห์ปัญหา 3) สร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา 4) พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวมทั้งการระบุทางเลือกต่างๆ การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การใคร่ครวญ และการเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ และ 5) เริ่มแผนปฏิบัติการ

Barnard (1972:188) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบ คือ การตัดสินใจขององค์การ เป็นการตัดสินใจที่สามารถกระจายอำนาจของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจจะผ่านจากบุคคลหลายคน มิใช่คนใดคนหนึ่งในองค์การเพียงคนเดียว แต่ในท้ายที่สุดก็จะต้องมีผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยไม่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้แก่ผู้อื่น

ส่วน Drucker (1968:125) มีความคิดว่าโดยแท้จริงแล้ว การตัดสินใจมี 2 ประเภทเท่านั้น คือ การตัดสินใจที่มีการเตรียมการล่วงหน้า และการตัดสินใจที่ไม่มีการจัดเตรียมล่วงหน้า

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

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

ราช กรุณมณี (2550: 66) ได้สรุปได้ว่ารูปแบบของการตัดสินใจอาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1. แบ่งตามการใช้อำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยผู้บริหารในระดับสูง การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ
2. แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว และการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล
3. แบ่งตามสถานการณ์ของการตัดสินใจ
4. แบ่งตามลักษณะวิธีการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็น การตัดสินใจโดยไม่ใช้เครื่องมือและข้อมูล การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเครื่องมือประกอบตัดสินใจ

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

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530: 206-212) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของครู อาจารย์ ในการตัดสินใจมีสาระสำคัญ มีดังนี้

1. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ และความกระตือรือร้นของครู อาจารย์ในโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด กับความพึงพอใจของครูแต่ละคนในด้านอาชีพสอนหนังสือ
3. ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครู อาจารย์มากกว่า โดยไม่คำนึงว่า ครู อาจารย์ผู้นั้นจะมีความต้องการพึ่งพาอาศัยครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด
4. ครู อาจารย์ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไป สามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้
5. บทบาทและหน้าที่ของครู อาจารย์และผู้บริหารในการตัดสินใจ จำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา
6. ทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู อาจารย์

7. เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเกิดผลลัพธ์ในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงว่าภายใต้สภาพการณ์เช่นไร ที่ครู ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหนอย่างไร คณะผู้ทำการตัดสินใจควรสร้างขึ้นมาอย่างไร และโดยวิธีไหน บทบาทอะไรที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามปฏิบัติการการตัดสินใจ ว่าหมายถึง การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีวิจารณญาณที่ดีเพื่อการแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา

4.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถขององค์การในการปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ (organizational adaptation and innovation) แนวความคิดที่ว่า การจัดองค์การในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันให้องค์การมีประสิทธิภาพได้ เป็นการเห็นความสำคัญของความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

สถาพร ปิ่นเจริญ (2543: 78) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวด้านต่างๆ ให้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีองค์การใดที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็จะทำให้องค์การเหล่านั้นล้ำสมัยลงและประสบกับภาวะถดถอย (decline) หรือไม่หลงเหลือสถานภาพของการเป็นองค์การอีกต่อไป (the death of organization) ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอยู่อย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและวิกฤตการณ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆที่กำลังเผชิญอยู่นี้ได้ (ศึกษาธิการ, กระทรวง 2550: 2)

พรชูลี อ้าวอรุ่ง (2547: 25) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นปกตินิสัยและจะคงอยู่ต่อไป ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่านและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ใน 2 ลักษณะ คือ

ประการที่หนึ่ง แบบขาดตอน(discontinuous change) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งเดียวอย่างกะทันหันจากอดีตที่มีมาอย่างยาวนานและมั่นคงไปสู่จุดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ เช่น การเปลี่ยนรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ เป็นต้น

ประการที่สอง แบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง (continuous incremental change) คือ การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยเป็นชุดในระยะเวลาอันยาวนาน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้มีประโยชน์นอกเหนือไปจากการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยนั้น สามารถบริหารจัดการได้ง่ายไม่กระทบกระทั่งต่ออารมณ์และความรู้สึกของผู้คน ไม่ก่อให้เกิดแรงต้านทานอย่างมากและน่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยจะช่วยให้สถาบันการศึกษาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย นอกจากนี้ การกระตุ้นให้ผู้คนปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้คนในสถาบันการศึกษามีความพร้อมทางจิตวิทยาที่จะจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้ในอนาคตผู้บริหาร เพื่อการเปลี่ยนผ่านจำเป็นจะต้องเปลี่ยนตัวเองก่อนที่จะจับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยทำให้ทุกหน่วยงาน ทุกผู้คนในสถาบันมีความพร้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไม่ยึดติด มีความสามารถในการก้าวกระโดดออกนอกกรอบ ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลงานการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนให้จุดยืนที่เหมาะสมและมีความหมายต่อประชาคมในสถาบันการศึกษาของตน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามปฏิบัติการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นความสามารถในการปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่ของสถานศึกษา ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีสันติสุข ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรตามแนวคิดของ Steers ที่นำเสนอปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรดังกล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรวิจัยในครั้งนี้ โดยวิเคราะห์แยกตัวแปรออกเป็นตัวแปรแฝง (latent or unobserved variables) และตัวแปรสังเกตได้ (observed or manifest variables) กล่าวคือตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรตั้งกึ่งสมมุติฐาน (hypothetical variables) ที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรงแต่มีโครงสร้างตามทฤษฎี ที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่ปลอดจากความคลาดเคลื่อนในการวัด นักวิจัยศึกษาตัวแปรแฝงโดยการวัดตัวแปรพฤติกรรมที่สังเกตได้แทน และประมาณค่าตัวแปรแฝงได้จากการนำกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงตัวนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (factors analysis) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 4) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรวิจัยในครั้งนี้จากการวิเคราะห์ผลที่เกิดจากตัวแปรต่างๆ คือ 1) ตัวแปรแฝงลักษณะขององค์กร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2) ตัวแปร คือ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร และการใช้

เทคโนโลยี 2) ตัวแปรแฝงลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 3 ตัวแปร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง 3) ตัวแปรแฝงลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 2 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และ บรรยากาศองค์การ 4) ปัจจัยตัวแปรแฝงลักษณะบุคลากร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงาน และ 5) ปัจจัยตัวแปรแฝงนโยบายการบริหาร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ในการเลือกใช้ตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.3 ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดตัวแปรจากแนวคิดของ Steers

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ ในการวิจัย	ผลต่อองค์การ
1. ลักษณะขององค์การ		
1.1 โครงสร้างขององค์การ <ul style="list-style-type: none"> - การกระจายอำนาจ - ความชำนาญเฉพาะทาง - ความเป็นทางการ - ช่วงการบังคับบัญชา - ขนาดขององค์การ - ขนาดของหน่วยงาน 	1.1 โครงสร้างองค์การ	โครงสร้างองค์การจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบและกิจกรรมตามภารกิจขององค์การ โครงสร้างองค์การที่สมบูรณ์จะแสดงให้เห็นตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลในองค์การที่มีผลต่อการเคลื่อนไหวของงาน และการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกับกิจกรรมต่างๆ การปฏิบัติงานที่เหมาะสม ชัดเจน
1.2 เทคโนโลยี <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติการ - วัสดุอุปกรณ์ - ความรู้ 	1.2 เทคโนโลยี	เทคโนโลยีที่มีคุณภาพทั้งทางด้านวัสดุ อุปกรณ์และบุคลากรและมีปริมาณเพียงพอจะสามารถสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นช่องทางที่ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ จะหลั่งไหลเข้ามาอย่างรวดเร็ว
2. สภาพแวดล้อมภายนอก		
องค์การ <ul style="list-style-type: none"> - ความตลับซับซ้อน - ความมั่นคงและเคลื่อนไหว - ความไม่แน่นอน 	2.1 สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ	สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองเป็นศักยภาพในการสนับสนุนผู้เรียนและสถานศึกษาโดยตรง เพราะเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือไปจากค่าเล่าเรียน เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหารกลางวัน ค่าเสื้อผ้า เครื่องใช้ต่างๆ และค่าเดินทางเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ ในการวิจัย	ผลต่อองค์การ
	2.2 สภาพแวดล้อม ทางสังคม	สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับคนและชุมชน ซึ่งการพัฒนา คนและชุมชนก็คือภารกิจหลักของ สถานศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นจะสะท้อนว่า เราจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาและแก้ไข ปัญหาคน และชุมชน ไม่ได้ดีพอ ขณะเดียวกันปัญหาเหล่านี้ก็ยิ่งทำให้การ จัดการศึกษาทำได้ดียิ่งขึ้น
	2.3 สภาพแวดล้อม ทางการเมือง	สภาพแวดล้อมทางการเมืองมีผลทั้ง ทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการศึกษา และโอกาสการได้รับการศึกษาของ ประชาชน โดยเฉพาะเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงทางการเมืองซึ่งทำให้ภาค การเมืองขาดเสถียรภาพ ย่อมทำให้การ ผลักดันนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการศึกษา ต้องขาดความเข้มแข็งไป ด้วย
3. สภาพแวดล้อมภายใน		
องค์การ	3.1 วัฒนธรรม	วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยเพิ่ม
- การใส่ใจความสำเร็จ	องค์การ	ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ
- การให้ความสนใจต่อ พนักงาน		องค์การ เสริมสร้างความผูกพันให้กับ
- การมุ่งให้รางวัล/การลงโทษ		สมาชิกขององค์การ เป็นสิ่งที่กำหนด
- ความมั่นคงกับความเสี่ยง		กรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ
- การเปิดกว้าง/การปิด		ร่วมกันของสมาชิกและส่งผลถึงความมี
		เสถียรภาพ และภาพพจน์ที่ดีของ
		องค์การ ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ ในการวิจัย	ผลต่อองค์การ
	3.2 บรรยากาศองค์การ	บรรยากาศองค์การเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพึงพอใจต่องาน
4. ลักษณะบุคลากร		
4.1 ความผูกพันต่อองค์การ - การรักษาคนไว้ - การดึงคนใหม่เข้ามา - ความสนใจต่อองค์การ - ความเต็มใจในการทำงาน	4.1 ความผูกพันต่อองค์การ	เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย
4.2 การปฏิบัติงาน - ความสามารถ - ลักษณะเฉพาะตัว - ความสนใจ - ความชัดเจนของบทบาท - การยอมรับ	4.2 การปฏิบัติงาน	การส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยแรงจูงใจย่อมส่งผลถึงความสามารถและทักษะของบุคลากร อันจะเกิดประโยชน์แก่องค์การ ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลได้ โดยให้กำลังใจด้วยระบบรางวัล อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	ผลต่อองค์การ
5. นโยบายการบริหาร/การปฏิบัติ		
5.1 การกำหนดเป้าหมาย - ผู้บริหารสามารถกำหนด เป้าหมายได้ชัดเจน - มีวัตถุประสงค์ที่จำเพาะ เจาะจงและชัดเจน	5.1 การบริหาร เชิงกลยุทธ์	การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการ วางแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะ นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้อง กับภารกิจและเป้าประสงค์ของ องค์การด้วยกลวิธีที่กำหนดไว้ ทำ ให้มั่นใจว่าจะนำองค์การไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ กำหนดไว้
5.2 การจัดหาและการใช้ ทรัพยากร : - การประสานงาน - บทบาทของนโยบาย - ระบบควบคุม	5.2 การบริหาร ทรัพยากร	การบริหารทรัพยากร เป็น ความสามารถของสถานศึกษาใน การแสวงหาทรัพยากรและใช้ใน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างถูกต้อง สมดุลและคุ้มค่า
5.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร	5.3 การติดต่อ สื่อสาร	การติดต่อสื่อสารเปรียบเสมือนเส้น ชีวิตขององค์การในฐานะเป็น กระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่าง บุคคล ในองค์การเข้าด้วยกัน และ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร ในการตัดสินใจ เพื่อการบรรลุมุ่ง หมายขององค์การ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	ผลต่อองค์การ
5.4 ภาวะผู้นำ - การนำ - การจูงใจ	5.4 ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยจะเป็นผู้ชักชวนและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
5.5 การตัดสินใจ	5.5 การตัดสินใจ	การตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาวิเคราะห์หาทางเลือก เพื่อนำไปสู่ขั้นของการเลือกทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ
5.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง - การปรับตัวขององค์การ - การริเริ่มสิ่งใหม่	5.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้้องค์การมีความสามารถในการปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตอนที่ 4 การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ความหมายของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจเป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติการ ซึ่งอาศัยอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย เป็นเครื่องมือในการมอบหมายหน้าที่ให้แก่หน่วยโดยถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้มีอิสระในการปกครองตนเอง มีงบประมาณเป็นของตนเอง และมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการ ซึ่งนักวิชาการและนักปกครองหลายท่านได้ให้นิยามและความหมายไว้ อาทิ ดิน ปรัชญพุทธิ (2536: 105) กล่าวไว้ในศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ว่า การกระจายอำนาจหมายถึง การขยายและมอบหมายให้หน่วยที่เล็กลงไปเป็นผู้ตัดสินใจหรือดำเนินงานแทนสำนักงานใหญ่ และอมร รักษาสัตย์ (2536) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า หมายถึง การแบ่งแยก หรือการกระจายอำนาจที่เคยมารวมไว้แห่งเดียวกัน หรือที่หน่วยเดียวกันมาก่อน ซึ่งเป็นการมองความหมายของการกระจายอำนาจเทียบเคียงกับลักษณะการใช้อำนาจแบบอื่นๆ โดยการอาศัยความหมายของคำว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นสิทธิอันชอบธรรมที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานตามหน้าที่หรือเป็นอำนาจตามกฎหมายที่มอบให้แก่องค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใช้ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ ปรัชญา เวสารัชช (2537) ที่กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การลดทอนอำนาจบางประการจากศูนย์อำนาจเดิมไปสู่บุคคล ตำแหน่งหรือหน่วยงานอื่น ไม่ว่าจะเป็แนวดิ่งหรือแนวนอนก็ตาม หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความพยายามที่จะมอบอำนาจหน้าที่และความสามารถในการดำเนินการให้หน่วยงานระดับล่างหรือหน่วยงานอื่น ไปดำเนินการปฏิบัติและกล่าวไว้ในแนวโน้มมการกระจายอำนาจรัฐไว้ว่า รัฐส่วนกลางจะกระจายอำนาจออกไปสู่ท้องถิ่น ส่วนแก้วสรร อติโพธิ์ (2537) กล่าวไว้ในบทความชื่อ การมีส่วนร่วมของประชากร: กุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบประชาธิปไตย ว่าการกระจายอำนาจ เป็นการลดขนาด ขยายขนาดขององค์กรปกครองระดับต่างๆ ในระบบราชการแผ่นดินให้เล็กลง รู้จักเลือกสรรงานที่ผูกพันใกล้ชิดตัว ลงตัวอยู่กับท้องถิ่น มอบให้ท้องถิ่นมีองค์กรปกครองรับเองงานและอำนาจนั้นไปปกครองกันเองภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ

นอกจากนี้ วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547: 21) กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นวิธีการให้ผู้ที่รับผิดชอบใกล้ชิดประชาชน ได้มีอำนาจในการวินิจฉัยและการบริหารมากที่สุด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทั้งนี้ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการรับหน้าที่และให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการกระจายอำนาจหมายถึงการแบ่งอำนาจการปฏิบัติงานจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติการ ซึ่งการอาศัยอำนาจที่ได้รับมอบหมายตาม

กฎหมาย เป็นเครื่องมือในการมอบหมายหน้าที่ให้แก่หน่วยปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติได้ตามหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้มีอิสระในการปกครองตนเอง มีงบประมาณเป็นของตนเอง และมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ

หลักการ วิธีการและลักษณะของการกระจายอำนาจ

ประยูร กาญจนกุล (2535: 160-161) กล่าวถึงหลักทั่วไปในการจัดระเบียบราชการบริหารไว้ในหนังสือชื่อคำอธิบายกฎหมายปกครองว่า โดยทั่วไปจะมีอยู่ 2 หลักการ คือ

1. หลักการรวมอำนาจการปกครอง (Centralization) เป็นวิธีการจัดระเบียบการปกครองที่กำหนดให้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคกับหน่วยการปกครองส่วนกลาง โดยหน่วยการปกครองส่วนกลางหรือราชการบริหารส่วนกลางรวมอำนาจ การปกครองไว้ในส่วนกลางทั้งหมด

2. หลักการกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) เป็นวิธีการจัดระเบียบการปกครองโดยให้ท้องถิ่นต่างๆ มีความอิสระตามสมควรที่จะปกครองตนเองโดยราษฎรในท้องถิ่น ราชการบริหารส่วนกลาง เป็นแต่เพียงควบคุมดูแลเท่านั้นมิได้เข้าไปบังคับบัญชาสั่งการโดยตรง

ทั้งสองหลักการมีความแตกต่างกันในเจตนารมณ์ กล่าวคือ หลักการรวมอำนาจการปกครองถือเอาตามสิทธิ์ขาดในการปกครองเป็นที่ตั้ง ส่วนหลักการกระจายอำนาจถือเอาเสรีภาพทางการเมืองในการที่จะปกครองตนเองเป็นสาระสำคัญ อย่างไรก็ตาม ประยูร กาญจนกุล กล่าวว่า โดยทางปฏิบัติแล้วหลักการทั้งสองมิได้ขัดแย้งกันและอาจใช้ผสมกันได้ในการจัดระเบียบราชการบริหารของประเทศ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารราชการของประเทศ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2537) กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจและวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจไว้ดังนี้

1. ให้มีการกระจายอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและการบริหาร ลงไปยังหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบบริการใกล้ชิดประชาชนให้มากที่สุด
2. ผู้รับมอบอำนาจต้องมีความพร้อมในการรับหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่มากขึ้น โดยผู้กระจายอำนาจให้ความสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. ต้องสร้างดุลยภาพระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบกับอำนาจที่เพิ่มขึ้น
4. ต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านประสิทธิภาพประสิทธิผล บรรยากาศ ของการทำงานและก่อประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยรวม
5. ต้องเป็นไปโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินได้และต้องมีการเตรียมขั้นตอนให้เป็นระบบเพียงพอแก่การดำเนินการ

ประธาน กงถุทธิศึกษากร (2537) กล่าวถึงข้อพิจารณาประกอบหลักการกระจายอำนาจปกครองไว้ดังนี้

1. การดำเนินการดังกล่าวเป็นอำนาจของรัฐหรือ นโยบายของรัฐ ซึ่งรัฐต้องคำนึงถึงควมรับผิดชอบในทางการเมืองและการบริหารด้วย
2. ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้โดยพิจารณาพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของท้องถิ่นที่จะกระจายอำนาจ
3. ต้องคำนึงถึงสภาพชุมชนที่ควรกระจายอำนาจด้วยว่า ควรกระจายอำนาจรูปใด
4. ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพของเมืองหรือชนบท เพราะการกำหนดโครงสร้าง รูปแบบ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพชุมชนนั้น

ประยูร กาญจนกุล (2535: 173) กล่าวถึงวิธีการกระจายอำนาจว่ามี 2 วิธี คือ

1. วิธีการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นเป็นวิธีการกระจายอำนาจปกครองตามอาณาเขต โดยให้ท้องถิ่นต่างๆ ปกครองตนเอง ดังนี้
 - 1.1 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจให้เฉพาะท้องถิ่นนั้น จะก้าวข้ามเขตมิได้
 - 1.2 เป็นวิธียอมบริการสาธารณะหลายๆ อย่างเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำด้วยเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นและด้วยงบประมาณของท้องถิ่นเอง
 - 1.3 เป็นไปเพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่น
2. วิธีการกระจายอำนาจตามภารกิจ เป็นวิธีการกระจายอำนาจโดยรัฐมอบกิจการในการบริหารสาธารณะอย่างใดอย่างหนึ่งให้องค์การ ซึ่งมีได้อยู่ในสังกัดของราชการการบริหารส่วนกลางรับไปดำเนินการด้วยทุน และเจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้นๆ ลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของ การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนด้วยวิธีการจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจ

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจหรือการกระจายตัวของอำนาจรัฐไว้ดังนี้

1. เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค
2. เน้นที่การให้ท้องถิ่นได้มีอิสระในการดำเนินการต่างๆ ด้วยตนเอง
3. เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

4. การที่องค์กรส่วนท้องถิ่นได้รับการมอบอำนาจจากส่วนกลางทำให้เกิดการลดขนาดของอำนาจอธิปไตยจากรัฐส่วนกลางและเมืองประกอบต่างๆ เหล่านี้

4.1 มีงบประมาณเป็นของตนเอง

4.2 มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรเป็นของตนเอง

4.3 มีฐานะเป็นนิติบุคคล

Burack and Mathys (1983: 569) แยกการกระจายอำนาจออกเป็น 2 กรณี คือ

1. การกระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization of Authority) คือ แนวโน้มในการกระจายอำนาจ (Disperse) อำนาจหน้าที่การตัดสินใจในโครงสร้างขององค์กร

2. การกระจายอำนาจการทำงาน (Decentralization Performance) คือ การกระจายอำนาจหรือแบ่งปันหน้าที่และอำนาจ (Function and Power) จากผู้มีสิทธิ์อำนาจส่วนกลางไปยังเจ้าหน้าที่หรือผู้มีอำนาจในส่วนภูมิภาค

Edward B. Fiske (2542: 7) กล่าวว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงต่อวิธีการจัดการระบบการศึกษา อันรวมถึงการวางนโยบาย วิธีการสร้างรายได้ การใช้เงินงบประมาณ การฝึกอบรมครู การวางหลักสูตรและการบริหารโรงเรียนในท้องถิ่น สิ่งที่ตามมากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นก็คือการเปลี่ยนค่านิยมที่เป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษา สำหรับมวลชน คือ ค่านิยมในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับนักเรียนและผู้ปกครอง สัมพันธภาพระหว่างชุมชนกับรัฐบาล และที่สำคัญ คือ ความหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาสำหรับมวลชนนั่นเอง

จากหลักการและวิธีการกระจายอำนาจที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้นนี้พอสรุปได้ว่า โดยหลักการนั้นน่าจะยึดถือความเป็นประโยชน์ต่อประชาชน สังคมและประเทศชาติเป็นหลัก ส่วนวิธีการของการกระจายอำนาจนั้น ควรจะสามารถดำเนินการได้อย่างหลากหลาย มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนคัดแปลงให้เหมาะสมกับยุคสมัยและสภาพแวดล้อมทั้งของฝ่ายรัฐผู้กระจายอำนาจและฝ่ายปฏิบัติที่ได้รับมอบอำนาจ ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถนำอำนาจที่ได้รับไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำองค์การของตนให้เข้มแข็งดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคง

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ความหมายและหลักการ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอความเห็นไว้ล้วนเป็นแนวคิดที่บ่งบอกถึงความมุ่งหวังที่จะเห็นหน่วยปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเป็นไปเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาสถานศึกษาตามความต้องการของสังคมและชุมชน อาทิ Brown (1994) กล่าวถึงการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอน (transfer) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรหรือไปตามระดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น เป็นรากฐานสำคัญของสังคมประชาธิปไตย การกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาจะทำให้บางส่วนขององค์กรมีความเป็นอิสระ (autonomy) จุดมุ่งหมายสำคัญของการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา คือ การปรับปรุงหรือพัฒนาสถานศึกษา และ Robson and Mathews (อ้างถึงใน โกวิท กระจ่าง, 2540) ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาว่า หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคและระดับโรงเรียน โดยหลักการแล้วเป็นอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน เช่นเดียวกับ อารุง จันทวานิช (2549) ที่กล่าวถึงการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาว่าไม่ว่าจะเป็นกรณีกระจายไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือสถานศึกษา จะต้องมีการบริหารจัดการศึกษา ในรูปองค์กรบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระจากหน่วยเหนือและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล โดยองค์กรบุคคลดังกล่าวเป็นตัวแทนของประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของการศึกษาอย่างแท้จริง ที่เข้ามาดูแลการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาของบุตรหลานของชุมชน

ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 15) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอน (transfer) อำนาจ (power) หน้าที่และความรับผิดชอบ (authority) จากศูนย์กลางหรือศูนย์อำนาจไปยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบๆ จากระดับบนไปสู่ระดับล่าง หรือจากระดับชาติไปสู่ระดับท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ (2547: 30) ที่กล่าวว่า การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาเป็นการแบ่ง การมอบ หรือโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการจัดการศึกษาจากองค์กรบริหารส่วนกลางไปยังองค์กรระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานในพื้นที่และสถานศึกษา

โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาให้กับองค์กรบุคคลที่เป็นตัวแทนของประชาชนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาดูแลการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาของบุตรหลานและชุมชนของตน

เหตุผลและความจำเป็น

วัลย์พร แสงนภาพวร (2550: 85) ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจทางการศึกษาว่า ต้องเป็นไปเพื่อการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนของสังคมเพื่อการศึกษา โดยกระทรวง ศึกษาธิการลดภารกิจในเชิงปฏิบัติ เพิ่มความเข้มแข็งในเชิงนโยบายและการควบคุมมาตรฐานการศึกษาชาติ กระจายอำนาจด้านงบประมาณและการบริหารบุคคลไปให้ประชาชนให้มากที่สุด

สมาน อัสวภูมิ (2550: 89-90) กล่าวว่า การกระจายอำนาจการบริหารเป็นความจำเป็นในการบริหารยุคใหม่ทั้งการบริหารงานองค์กรของรัฐและเอกชนสำหรับการบริหารราชการไทยนั้นมองว่าเป็นปัญหาทั้งคนและระบบ แต่เนื่องจากคนสร้างระบบและระบบ เป็นกลไกให้คนทำงานได้ ดังนั้นคงต้องหาจุดเริ่มของปัญหาให้เจอ และแกะรอยให้ถูกจุด แล้วแก้ไขปัญหาร่วมกันต่อไป ความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นในที่สุด นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการทำงานร่วมกันอีกว่า “...การแบ่งงานกันรับผิดชอบและแบ่งเขตพื้นที่กัน เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานเพื่อบ้านเมืองเป็นเรื่องที่ต้องทำ”

Edward B. Fiske (2542: 7-8) ได้กล่าวไว้ในคำนำของธนาคารโลกว่า การกระจายอำนาจการศึกษาเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกอย่างแท้จริง... ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าตื่นใจไปทั่วโลก มีที่หลากหลาย ผู้นำด้านธุรกิจพบว่าระบบราชการที่ใหญ่โตเทอะทะและ รวมศูนย์อำนาจนั้นมีข้อจำกัดมากมายเมื่อต้องรับมือกับสถานการณ์ทางการตลาดที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การล่มสลายของสหภาพโซเวียตและปัญหามากมายในหลายประเทศที่ใช้ระบบสังคมนิยม ทำให้ผู้คนหันคลอนศรัทธาต่อรัฐบาลแบบรวมศูนย์อำนาจ และยังเพิ่มความกดดันให้รัฐเหล่านั้นต้องเปลี่ยนเป็นระบบประชาธิปไตย การถดถอยทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปลายทศวรรษที่ 1980 และต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้ต้องพุ่งความสนใจมาที่บทบาทอันสำคัญยิ่งของการศึกษาในการสร้างเศรษฐกิจที่มั่นคง ประสบการณ์ที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าระบบการศึกษาหลายแห่งที่ใช้การรวมศูนย์นั้นทำงานไม่ได้ผล การอภิปรายระดับโลกในเรื่องบทบาทที่เหมาะสมของรัฐ ยิ่งทำให้ต้องหันมาเน้นเรื่องแนวคิดระบบตลาดเสรี การแข่งขัน และแม้กระทั่งการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกันมากขึ้น

ศึกษาธิการ, กระทรวง (2540: 98) กล่าวถึงหลักการและเหตุผลของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ว่า เนื่องจากเจตนารมณ์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่ร่างโดยความต้องการของประชาชนทั่วทั้งประเทศ เน้นการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต สังคม การเมืองการปกครองเป็นอันมาก ทั้งนี้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับในด้านการศึกษานั้น ได้กำหนดถึงการจัดการศึกษาไว้ใน มาตรา 43 ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน...และมาตรา 81 ที่กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

สรุปได้ว่า หลักการและเหตุผลของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เกิดจากความต้องการของประชาชน ในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต สังคม การเมืองการปกครองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีโอกาสได้รับสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพและต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในต่างประเทศ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับของสังคมโลกแล้วว่า การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีประเทศที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นตัวแทนของภูมิภาคต่างๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เกาหลี ญี่ปุ่น และมาเลเซีย ซึ่งมีผลการวิจัยที่ศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยข้อค้นพบบางประการที่สำคัญ ๆ จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัย ดังนี้ (เลขานุการสภาการศึกษา, สำนักงาน 2549: ก-ง)

1. กระทรวงศึกษาธิการเป็นเพียงกระทรวงเดียวที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ
2. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษามี 2 แนวทางใหญ่ๆ คือกระจายไปให้องค์กรทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น เช่น สหรัฐอเมริกา เกาหลี ญี่ปุ่น กับกระจายไปให้สถานศึกษาโดยตรง เช่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอังกฤษ

3. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษานั้น จากการวิจัยนี้ได้พบว่าการกระจายอำนาจที่ปฏิบัติในประเทศต่างๆ เป็นการกระจายอำนาจไปให้กับคณะกรรมการการศึกษา (Board of Education) และในการบริหารและจัดการศึกษาจะนิยมให้เป็นในรูปองค์คณะบุคคลทั้งในระดับท้องถิ่นและในสถานศึกษา

4. คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นอิสระจากฝ่ายปกครอง ปลอดภัยจากการแทรกแซงทางการเมืองโดยมีกฎหมายรองรับ ดังกรณีที่เห็นได้ชัดเจนจากการปฏิบัติในสาธารณรัฐเกาหลี และญี่ปุ่น เป็นต้น และคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจครอบคลุมทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และงบประมาณ ในการจัดการศึกษาทุกประเภท

5. ได้พบว่าประเทศต่างๆ ส่วนใหญ่แล้ว ส่วนกลางจะมีบทบาทสำคัญในการควบคุมหลักสูตร นโยบาย มาตรฐานคุณภาพ และการสนับสนุนทรัพยากร ส่วนอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณและการบริหารบุคคล จะอยู่ที่คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นหรือคณะกรรมการสถานศึกษาแล้วแต่กรณี สถานศึกษามีอิสระแตกต่างกันในการบริหาร ในการปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทชุมชนและความต้องการของผู้เรียน

6. ในด้านการบริหารบุคคล ปรากฏว่าครูเป็นบุคลากรที่สังกัด ทั้งในแบบสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและคณะกรรมการสถานศึกษา จะมีแนวโน้มของอำนาจในการบริหารงานบุคคลเป็นแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง พิจารณาความดีความชอบและการดำเนินงานทางวินัย

7. ในด้านการเงินการงบประมาณ ปรากฏว่าส่วนใหญ่กระทรวงศึกษาธิการ ยังคงมีบทบาทสำคัญในการดูแลการเงินและการงบประมาณทางการศึกษาโดยรวมของประเทศ แต่ในบางประเทศมีบทบาทสนับสนุนบางส่วน เช่น สนับสนุนเงินเดือนครูและโครงการพิเศษอื่นๆ เช่น กรณีในประเทศญี่ปุ่น และบางแหล่งเช่นในประเทศ ออสเตรเลีย เกาหลี สหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา (School Based Management) โดยตรง โดยจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาโดยตรงในอัตราที่ค่อนข้างสูงมากและให้อิสระในการจัดการได้เต็มที่ นอกจากนั้น คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นยังอาจมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นเพื่อนำมาจัดการศึกษาได้ด้วย ในประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น มีระบบการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้วยระบบแบบ Funding ที่คำนึงถึงธรรมชาติของผู้เรียน ลักษณะโรงเรียน ที่มีความแตกต่างกัน คำนึงถึงผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้มีความสามารถพิเศษ ผู้อยู่ห่างไกล เพื่อสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสและคุณภาพการศึกษา

8. ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่องค์กรบริหารการศึกษาในระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา เน้นการบริหารการศึกษาโดยมีอาชีพและการมีความเป็นกลางทางการเมือง ความเป็นอิสระจากฝ่ายปกครอง ปลอดภัยจากการแทรกแซงทางการเมือง ในการบริหาร

จัดการเน้นการมีส่วนร่วมและหลักความเป็นประชาธิปไตย หลักคุณภาพและประสิทธิภาพ และคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

9. จากการวิจัยครั้งนี้ได้พบแนวโน้มที่เรียกได้ว่า ย้อนกลับสู่การรวมอำนาจ (Re-centralization) กันใหม่ในบางส่วน ปรากฏการณ์ดังกล่าวมีปรากฏในทุกประเทศที่ศึกษาในครั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น มาเลเซีย ออสเตรเลีย ฝรั่งเศส แม้ในประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา ก็มีแนวโน้มและการปฏิบัติที่เห็นได้ชัด ประเทศอังกฤษนั้นได้เคยกระจายอำนาจ ด้านการศึกษาไปไกลมาก เคยให้องค์กรส่วนท้องถิ่นและองค์การบริหารการศึกษาที่ระดับท้องถิ่นจัดการเอง โดยรัฐบาลไม่เข้าไปควบคุมมากนักกระยะหนึ่ง ปรากฏว่ามาตรฐานการศึกษาตกต่ำลงมาก รัฐบาลกลางจำเป็นต้องเข้าแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษา โดยกำหนดอำนาจของรัฐบาลกลางใหม่ตาม Education Reform Act โดยให้มีส่วนที่เป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อยู่ควบคู่ด้วย เช่น การวางหลักสูตรการศึกษาชาติ จัดระบบการทดสอบระหว่างช่วงชั้น วางเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติและการกำหนดสูตรการคำนวณงบประมาณและจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษา (National Formula Funding) ใหม่เป็นเกณฑ์กลางสำหรับองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่า เด็กทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ มีมาตรฐานในระดับเดียวกัน

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ปรากฏว่า ปัจจุบันรัฐบาลกลางได้ริเริ่มและมีบทบาทแทรกแซงในเรื่องมาตรฐาน คุณภาพและความเสมอภาคเด่นชัดยิ่งขึ้น ดังเช่น การออกกฎหมาย No Child Left Behind และการฟื้นฟูกฎหมาย ESEA (Elementary and Secondary Education Act) มาปรับปรุงและบังคับใช้อย่างเข้มงวดอีกครั้งหนึ่ง เป็นกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาพื้นฐานระดับประถมกับมัธยมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ กฎหมายฉบับนี้บังคับให้ทุกโรงเรียนต้องทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพในรายวิชาที่นักเรียนยังอ่อนอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการอ่าน (Reading) คณิตศาสตร์ (Mathematic) และวิทยาศาสตร์ (Science) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้กว้างขวางทั้งประเทศ กฎหมาย (Elementary and Secondary Education Act-ESEA) นี้ จะเน้นที่ความพยายามที่จะช่วยให้เกิดการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Improve Academic Achievement) และมีเป้าหมายสำคัญที่กลุ่มชนที่เป็นพวกด้อยโอกาส (Disadvantage) ซึ่งสะท้อนการริเริ่มที่การมีบทบาทแทรกแซง ของรัฐบาลกลางได้ชัดเจน (เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2549: ก-ง)

จากการศึกษาการกระจายอำนาจในต่างประเทศข้างต้นนี้มีข้อสังเกตที่น่าสนใจเกี่ยวกับการที่รัฐบาลกลางของประเทศอังกฤษต้องกลับเข้ามาแทรกแซงการบริหารจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจไปให้ท้องถิ่น ด้วยปรากฏว่ามาตรฐานการศึกษาตกต่ำลงมาก รัฐบาลกลางจำเป็นต้องเข้าแทรกแซงการบริหาร

จัดการศึกษา โดยกำหนดอำนาจของรัฐบาลกลางใหม่ ตาม Education Reform Act โดยให้มีส่วนที่เป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อยู่ควบคู่ด้วย เช่น การวางหลักสูตรการศึกษาชาติ จัดระบบการทดสอบระหว่างช่วงชั้น วางเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติและการกำหนดสูตรการคำนวณงบประมาณและจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษา (National Formula Funding) ใหม่ เป็นเกณฑ์กลางสำหรับองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น เป็นต้น และในกรณีของสหรัฐอเมริกาก็ปรากฏว่า ปัจจุบันรัฐบาลกลางได้ริเริ่มและมีบทบาทแทรกแซงในเรื่องมาตรฐาน คุณภาพและความเสมอภาคเด่นชัดยิ่งขึ้น ดังเช่น การออกกฎหมาย No Child Left Behind และการฟื้นฟูกฎหมาย ESEA (Elementary and Secondary Education Act) มาปรับปรุงและบังคับใช้อย่างเข้มงวดอีกครั้งหนึ่ง เป็นกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาพื้นฐานระดับประถมกับมัธยมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ กฎหมายฉบับนี้บังคับให้ทุกโรงเรียนต้องทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ในรายวิชาที่นักเรียนยังอ่อนอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการอ่าน (Reading) คณิตศาสตร์ (Mathematic) และวิทยาศาสตร์ (Science) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้กว้างขวางทั้งประเทศ กฎหมาย (Elementary and Secondary Education Act - ESEA) นี้ จะเน้นที่ความพยายามที่จะช่วยให้เกิดการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Improve Academic Achievement) และมีเป้าหมายสำคัญที่กลุ่มชนที่เป็นพวกด้อยโอกาส (Disadvantage) ซึ่งสะท้อนการริเริ่มที่การมีบทบาทแทรกแซงของรัฐบาลกลางได้ชัดเจน

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศไทย

รัฐบาลได้แถลงนโยบายการศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ.2549 ว่า ในการเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 และมาตรา 44 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สถานศึกษามีความอิสระคล่องตัว สามารถบริหาร จัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และมุ่งกระจายอำนาจจากส่วนกลางและ เขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ทั้งนี้เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากแรงผลักดันให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด โดยอาศัยอำนาจตามความ ในข้อ 3 และข้อ 5 แห่งกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานออกประกาศการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาของเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ.2550 (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 158-171) ซึ่งมีผลให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 จำนวน 610 โรงเรียน โดยให้คำนึงถึงหลักการการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว คือความพร้อมและความเหมาะสมด้านบริบททั่วไปและด้านคุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การมีรูปแบบ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่เอื้อต่อการบริหารและการจัดการศึกษา การมีทรัพยากรทางการศึกษาและบุคลากรที่เหมาะสมตามความจำเป็น เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริมประสานงาน และมีศักยภาพเพียงพอที่จะบริหารงานได้ด้วยตนเอง สามารถจัดบริหารและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง คณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ

ความสอดคล้องดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นผู้มอบอำนาจ ซึ่งได้แก่เลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็จะต้องดำเนินการกระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามอำนาจหน้าที่ของตน ตามที่กฎหมายกำหนด เช่นเดียวกับผู้รับมอบอำนาจ ซึ่งได้แก่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษา ถึงแม้ว่าจะถือว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งตนแทน แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกฎหมายหรือตามอำนาจที่ผู้มอบได้มอบอำนาจให้ได้

นอกจากนั้นการบริหารและการจัดการศึกษาที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะจ่ายอำนาจหรือเรื่องอื่นๆ จะหลีกเลี่ยงไม่ถือปฏิบัติมิได้

3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพ ภายนอก โดยยึดหลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาปฐมวัยและนโยบายด้านสังคมของรัฐบาลและ ด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีการตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนอันจะทำให้เป็นที่ ยอมรับของสังคม

4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา

ความเป็นอิสระและความคล่องตัวดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วย ตนเอง การตัดสินใจโดยสมบูรณ์ในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการ บริหารทั่วไป ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษาโดยตรง สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและในสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรมีการรวมพลังในการดำเนินงาน โดยการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรและบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่ม สถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมพลังให้เขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง หลากหลายรูปแบบ นอกจากนี้ควร มุ่งเน้นให้หน่วยงาน องค์กร และบุคคลดังกล่าวมีส่วนได้เสียกับการตัดสินใจต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษาในลักษณะการสร้างฉันทานุมัติจากผู้มีส่วนร่วมหรือผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เป็นต้น

6. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นต้องมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว

ผลสำเร็จของสถานศึกษาดังกล่าว คือ เมื่อจัดการศึกษาแล้วผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยใช้หลักการและแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องสร้างกลไกการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จ มุ่งเน้นให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การบริหาร โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การจัดระบบประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียนและการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

8. เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

หน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตัดสินใจดังกล่าว เป็นการกำหนดว่าเรื่องใดจะกำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาเป็นผู้รับมอบอำนาจโดยตรง และผู้รับมอบอำนาจสามารถใช้ดุลพินิจของตนหรือใช้อำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งตนแทนแต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับประชาชนเป็นหลักและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการใช้อำนาจดังกล่าว

การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

1. การจัดระบบการกระจายอำนาจด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. พัฒนาผู้บริหาร ศิษยานิเทศก์และครูแกนนำของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสามารถขยายผลได้เต็มพื้นที่
3. นำร่องการบริหารจัดการแบบการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีศักยภาพและความพร้อมในทุกเขตพื้นที่
4. จัดระบบกำกับ ดูแล ช่วยเหลือ ติดตาม ประเมินผล วิจัย และการติดตามการใช้อำนาจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและทั่วถึง เพื่อสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ให้บุคลากรทุกระดับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสาธารณชน รับรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวมพลังงานรับการกระจายอำนาจพร้อมกันทั้งประเทศ

ภาพความสำเร็จของสถานศึกษา

ความสำเร็จของการกระจายอำนาจจะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และเกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่รองรับการกระจายอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง มีอิสระคล่องตัว สามารถบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารงานด้วยระบบเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่เวทีสากล
3. สถานศึกษาประเภทที่สองบริหารและจัดการศึกษาโดยกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ช่วยเหลือเกื้อกูลในการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสู่การเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ต่อไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศ ไทย ดังกล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า รัฐได้มีความพยายามขับเคลื่อนนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 จำนวน 610 โรงเรียน โดยกระจายอำนาจตามภาระงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

ขอบข่ายภาระงานของสถานศึกษา

จากหลักการและแนวทางปฏิบัติตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ข้างต้นซึ่งมีหลักการสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นต้องมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว เพิ่มคุณภาพ

และประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนหนึ่งได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาดังกล่าวโดยตรง โดยมีภารกิจงาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมีขอบข่ายและภารกิจดังรายละเอียดต่อไปนี้ (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 29-121)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายและภารกิจ ประกอบด้วย

- 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรหน่วยงานสถานศึกษาประกอบและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านงบประมาณ มีขอบข่ายและภารกิจ ประกอบด้วย

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือ คุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายและภารกิจ ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- การศึกษา
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาของบุคลากรสังกัดสถานศึกษาที่ไม่มีระเบียบกำหนดไว้โดยเฉพาะ
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลตามภาระงานที่กำหนดในกฎกระทรวงและประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกประการ ส่วนการดำเนินการดังต่อไปนี้ให้สถานศึกษาดำเนินการได้ ทั้งนี้ ให้ดำเนินการตามที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมอบหมายอำนาจให้ดำเนินการ (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน, 2550: 77)
1. การวางแผนอัตรากำลัง
 2. การพิจารณาความดีความชอบ
 3. การบังคับบัญชาบุคลากร

4. การพัฒนาบุคลากร

5. การบริหารลูกจ้างและพนักงานราชการ

4. ด้านการบริหารทั่วไป มีขอบข่ายและภารกิจ ประกอบด้วย

4.1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการจัดการศึกษาของบุคคล
ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สำหรับอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย มีดังนี้

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ การวางแผนงานด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาและการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
2. ด้านงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
3. ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง
4. ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การวางแผนการบริหารงานการศึกษา การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

สภาพและปัญหาของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจ

ในส่วนของปัญหาการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา ชีระ รุญเจริญ (2550: 55) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยเชิงลึกพบว่า

1. การดำเนินการตามแนวกระจายอำนาจการบริหารจะมีปัญหา อุปสรรค โดยภาพรวมอยู่ “ระดับปานกลาง” โดยเป็นปัญหาในด้านงบประมาณ และอาคารสถานที่มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านครูอาจารย์ ด้านผู้ปกครอง ประชาชนและองค์กรต่างๆ และด้านผู้บริหาร โรงเรียน ตามลำดับ
2. ปัญหาการใช้ครู อาจารย์ ไปทำหน้าที่อื่นที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมีค่อนข้างมาก ทำให้กระทบกระเทือนต่อคุณภาพนักเรียน และหลายโรงเรียนประสบปัญหามูลค่าการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด
3. ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่มีคุณภาพดีมักจะเป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารสนใจงานวิชาการ และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก
4. ปัจจุบันชุมชนและสมาคมผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริหารการเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้ คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายแห่งเริ่มอยากได้แนวคิดหรือสมองจากคณะกรรมการ โรงเรียนมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน
5. สหวิทยาเขตดีเฉพาะเรื่องการรับนักเรียน แต่ความร่วมมือด้านครู อาจารย์ และการเรียนการสอนยังมีปัญหา

นอกจากนี้ พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550: 257-263) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบปัญหาสรุปได้ดังนี้

1. ในขั้นของการจัดทำงบประมาณ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง และไม่ได้จัดทำปฏิทินกระบวนการงบประมาณ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบว่ามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณแต่ละขั้นตอนเมื่อไร
2. ขั้นการทบทวนแผนระยะยาว พบปัญหาว่าโรงเรียนขาดการวิเคราะห์ปัญหาในการทำแผนอย่างจริงจัง ทำให้การใช้งบประมาณไม่ช่วยแก้ปัญหาของโรงเรียน
3. ในขั้นของการอนุมัติงบประมาณ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงงบประมาณและไม่มีแรงจูงใจให้ทำให้ทำตามข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน
4. ในขั้นการประเมินผลงบประมาณ มีการประเมินผลการใช้งบประมาณแต่ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์และต้นทุน
5. การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ พบว่า
 - 5.1 ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมใดๆ
 - 5.2 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและหัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระ มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น
 - 5.3 ผู้สอนและกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบข้อมูล

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการกระจายอำนาจพอสรุปได้ว่า โดยหลักการของนโยบายนั้นถือได้ว่าเป็นก้าวใหม่ที่ดีของการจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมทำร่วมรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์ที่พึงเกิดขึ้น อันมี “สถานศึกษาประเภทหนึ่ง” ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเป็นความหวังของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะเป็นแนวหน้าในการฟันฝ่าอุปสรรคไม่ว่าจะเป็นปัญหาในด้านงบประมาณ และอาคารสถานที่ ด้านครูอาจารย์ ด้านผู้ปกครอง ประชาชนและองค์กรต่างๆ ตลอดจนบริบทต่างๆ ที่แตกต่างกันของแต่ละแห่ง ในสภาวะการณ์ของโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเป็นทวีคูณ การบริหารสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้จึงต้องมีปัจจัยหลายส่วนเป็นเครื่องมือสนับสนุนส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่น่าสนใจศึกษาประกอบด้วย การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา การบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา

5.1 งานวิจัยในประเทศ

เฉียบ ไทยยิ่ง (2539) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การระบบเปิด: กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ โดยบูรณาการกรอบความคิด ทฤษฎีการบริหารและองค์การระบบเปิด แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล และหลักการอุดมศึกษา โดยใช้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันราชภัฏ เป็นตัวแบบในการศึกษา โดยพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์ 3 รูปแบบ คือ รูปแบบเชิงระบบ รูปแบบเชิงพฤติกรรม และรูปแบบเชิงเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบเชิงระบบ ประสิทธิภาพองค์การ เกิดจากปัจจัยทุกปัจจัยในองค์การระบบเปิด คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งคณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิผลองค์การเป็นผลจากความสามารถในการใช้หลักการบริหาร ร้อยละ 64 ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้อาจารย์ทำงาน การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางแผนการใช้คน และการปรับปรุงหน่วยงาน นอกจากนี้เป็นผลจากปัจจัยด้านทรัพยากร ร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่นๆ

รูปแบบเชิงพฤติกรรม ซึ่งคณะอาจารย์เป็นผู้ประเมินประสิทธิผลการบริหารของคณะผู้บริหาร พบว่า คณะอาจารย์ปฏิเสธความมีประสิทธิภาพของการบริหารของคณะผู้บริหารโดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่อาจารย์ยอมรับว่าคณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่พอยอมรับได้ คือ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน

รูปแบบ เชิงเป้าหมาย ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักศึกษาที่สำเร็จแล้ว พบว่า ปัจจัยทุกด้านอธิบายความมีประสิทธิภาพได้เพียงร้อยละ 20 เท่านั้น

พิชญ์ ฟองศรี (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน และตรวจสอบคุณภาพรวมทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมี 8 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 1590 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 8 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS

สำหรับ Window 7.5 และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้โปรแกรมลิสเรด 8.14 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ตัวแปรของประสิทธิผลองค์กร 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรการบรรลุอุดมการณ์ ประสิทธิภาพ ผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ตัวแปรเชิงสาเหตุ 8 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร นโยบายการบริหารองค์กร กระบวนการบริหารองค์กร ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคลากร และการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ผู้บริหารองค์กรระดับนโยบายเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไปใช้จริงในระดับมาก

3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ และโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์กรมอาชีวศึกษาและสำนักพัฒนาชุมชน โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน = 1.00 และ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว = 0.99 และ 0.94 ตามลำดับ

4. ตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรสูงกว่าตัวแปรเชิงสาเหตุในระดับกลุ่มและระดับบุคคล โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ภาวะผู้นำองค์กร นโยบายการบริหารองค์กร ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์กร วัฒนธรรมกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม

รุจา รอดเข็ม (2547) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล และศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรและตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัวแปร คือ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ

4. ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวม ดังนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การและการจงใจ

ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การมี 4 ตัวแปร ได้แก่ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การมี 4 ตัวแปร คือ ผลลัพธ์เฉพาะบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานและความผูกพัน การบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูง และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลแสดงให้เห็นว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบอิทธิพลย้อนกลับมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้ ร้อยละ 75.5

ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 1) แผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยพยาบาล 2) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของวิทยาลัยพยาบาล 3) ปรัชญา วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 4) นโยบายของวิทยาลัยพยาบาล ด้านโครงสร้างองค์การ 1) คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน 2) บรรยากาศองค์การ 3) วัฒนธรรมองค์การ ด้านเทคโนโลยี 1) วิธีการปฏิบัติงาน 2) เทคโนโลยีที่วิทยาลัยพยาบาลใช้ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก 1) การปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และเทคโนโลยี 2) การปรับตัวของวิทยาลัยพยาบาล

ฤตินันท์ สมุทรทัย (2549) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 211 คณะวิชา สุ่ม

ตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับคณาบดี อาจารย์ และนักศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่าความสอดคล้องระหว่างความเห็นของผู้ทรงคุณระหว่าง 0.71-1.00 โดยทุกชุดได้ผ่านการทดลองใช้ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient reliability) ตั้งแต่ 0.56-0.96 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร และการทดสอบความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของตัวแปรด้วยโปรแกรม SPSS V.12 ตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก (ค่าไค-สแควร์ = 72.959, องศาอิสระ = 80, ค่า P = 0.727, GFI = 0.961, AGFI = 0.926) โมเดลการวัดประสิทธิผลแบบบูรณาการพหุมิติของคณะวิชาประกอบด้วย 7 มิติ คือ ความพึงพอใจในการศึกษาและการพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล การพัฒนาด้านวิชาการของนักศึกษา การพัฒนาวิชาชีพให้กับนักศึกษา ความพึงพอใจในการสร้างงานของคณาจารย์และผู้บริหาร ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพของคณาจารย์ และการเป็นระบบเปิด และปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของคณะวิชาตามลำดับ คือ นโยบายและการบริหารจัดการ ลักษณะของวิชา ลักษณะของบุคคลในคณะวิชา และสภาพแวดล้อมภายในคณะวิชา โดยตัวแปรอิสระในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของคณะวิชาได้ร้อยละ 71

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของโรงเรียน 20 แห่ง จำนวน 40 คน และครู 309 คน ได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยด้านผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำด้าน กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยด้านครู ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคี ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมการเรียน สังคมและการเรียนพิเศษเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา เป็นเป้าหมายของการบริหารเพื่อมุ่งประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งเป็นความพยายามของผู้บริหารทุกคนอยู่แล้ว โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องพยายามสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น เพื่อให้คู่กับการลงทุนของผู้ปกครองและโรงเรียน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความศรัทธา เชื่อถือในหมู่ผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกัน โรงเรียนก็จะมีชื่อเสียง มีความมั่นคง และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Richard M. Steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์กร ลักษณะโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างเป็นศึกษานิเทศก์จำนวน 403 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าที่สร้างขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) 0.7589-0.9770 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลขององค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ประสิทธิภาพด้านการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคล โครงสร้างองค์กร ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจและสังคม ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศขององค์กร

ธีรพนธ์ คงนาง (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สมมติฐานของการวิจัย คือ กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามี 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะบุคคล กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มปัจจัยด้านองค์กรและกลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยจากแบบสอบถามด้วยการหาค่าร้อยละ ค่ามัธยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงทั้ง 6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 กลุ่มปัจจัย คือ กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะบุคคล กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มปัจจัยด้านองค์กรและกลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร
2. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน

ความร่วมมือของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร โรงเรียน และการแบ่งสายงานของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่างๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพโรงเรียน และที่ระดับ .05 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสามารถด้านการใช้ภาษาของผู้บริหาร การให้ความสำคัญต่องานวิชาการ และค่านิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

สุทธิพงศ์ ยงกมล (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน วิจัยดำเนินการวิจัยประกอบด้วย การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่ม ตามวิธีดำเนินการวิจัย คือ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่าน ในการตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างรายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลกับมิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 ท่าน ในการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ด้วยเทคนิคเดลฟาย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 2 ชุด คือ 1) แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างรายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลกับมิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน 2) แบบสอบถามการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามชุดที่ 1 การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยม สำหรับแบบสอบถามชุดที่ 2

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มี 12 ด้าน และรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้าน คือ

1. โครงสร้างองค์การ: การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการประสานงาน
2. เทคโนโลยีองค์การ: เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน
3. วัฒนธรรมองค์การ: การถ่ายทอดทางวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร
4. บรรยากาศองค์การ: การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์
5. การรับรู้ของบุคลากร: การรับรู้ในบทบาทหน้าที่
6. ทักษะและค่านิยมของบุคลากร: ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจงาน

ความพึงพอใจงาน

7. บุคลิกภาพของบุคลากร: บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่
8. การเรียนรู้ของบุคลากร: กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
9. การจูงใจของบุคลากร: การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละงาน
10. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์: ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร

11. การกำหนดกลยุทธ์: การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

12. การปฏิบัติตามกลยุทธ์: การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตาม ตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์

ทุกรายการของปัจจัยทั้ง 12 ด้าน ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบด้วยเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมาก และมากที่สุด ยกเว้นในปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้น ที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

ปิติชาย ดันปิติ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดทฤษฎีระบบเปิด และแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parsons ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน และมีปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่า มีตัวแปร 12 ตัวที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 78 คือ 1) ระบบย่อยการจัดการ(การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ(การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดการองค์การ) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความพอเพียงของวัสดุ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย

ธวัช กรุดมณี (2550) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย ใช้แนวคิดการศึกษาพฤติกรรมองค์กรของ Robbins โดยแบ่งตัวแปรเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กร ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์กร ประชากร คือ สถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 597 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยของโรงเรียนทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ อยู่ในระดับมากกว่าทุกระดับ ส่วนประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิต ความมีประสิทธิภาพการรักษาสภาพองค์กร และความพึงพอใจต่อองค์กร ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ

โรงเรียนในภาพรวม พบว่า ปัจจัยระดับองค์การส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 71.30 และในระดับบุคคลมี 2 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 38.10 ดังนี้ 1) แรงจูงใจในการทำงาน และ 2) การมุ่งเน้นผลงานในระดับกลุ่ม มี 3 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 58.50 ดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร และในระดับองค์การมี 4 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพขององค์การได้ร้อยละ 72.40 ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์กับชุมชน 2) โครงสร้างองค์การ 3) นโยบายและปฏิบัติ และ 4) ทรัพยากรและเทคโนโลยี

พนิดา คิด้ดี (2544) ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลวิจัยพบว่า

1. ระดับความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ในภาพรวมมีความพร้อมระดับมาก

2. ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ครู และตัวแทนชุมชนคือผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี มีความแตกต่างกันด้านความรู้ ด้านการยอมรับ และด้านการมีส่วนร่วม

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย มิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม และมีติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

วัลลภ ลำพาย และพันธ์เทพ วิทิตอนันต์ (2549) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ประการสำคัญเพื่อประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อที่จะแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการรองรับและแก้ไขสภาพปัญหาอันเกิดจากการกำหนดนโยบายของรัฐ และอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถตอบสนองและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของภาครัฐ ในการพัฒนาศักยภาพของคนไทยในสังคมให้มีรากฐานทางการศึกษาที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantity research) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) แบบวัดครั้งเดียว (one shot study) โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผลการวิจัยพบว่า

1. การเสริมสร้างความเสมอภาคทางด้านโอกาส โดยจากผลการศึกษาพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาทางการจัดการศึกษาให้แก่ เด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการ ได้อย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องดำเนินการหรือกำหนดมาตรการเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าวข้างต้น อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

1.1 การจัดหา ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญทางด้านเด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส ตลอดจนเด็กที่มีความพิการประเภทต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ทางโรงเรียนในระดับประถมศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอแก่การฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อดำเนินการให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนของเด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

1.3 การส่งเสริมและประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและชุมชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการให้ความช่วยเหลือแก่เด็กพิเศษเด็กด้อยโอกาสประเภทต่างๆ และเด็กพิการ ซึ่งต้องถือว่าเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างองค์กรภาครัฐ สังคมและชุมชน

1.4 การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอเพื่อให้ความช่วยเหลือทางด้านการจัดการเรียนการสอนแก่โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอน ให้แก่ เด็กพิเศษ เด็ก

ด้วยโอกาส และเด็กพิการประเภทต่างๆ เพื่อให้กระบวนการในการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับสภาพของเด็กแต่ละประเภท

2. การเสริมสร้างศักยภาพและความพร้อม ให้แก่ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยการดำเนินการเพื่อให้มีการจัดตั้งชมรมเพื่อส่งเสริมวิชาชีพครู ทั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่าการส่งเสริมศักยภาพและความพร้อมให้แก่ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาจากกระทรวง ศึกษาธิการในระดับปานกลาง

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องดำเนินการหรือกำหนดมาตรการเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าวข้างต้น อันมีสาระสำคัญ โดยสรุปดังต่อไปนี้

2.1 การจัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการจัดตั้งชมรมวิชาชีพครูรวมทั้งใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถเอื้ออำนวยและส่งเสริมวิชาชีพครู ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.2 การสรรหาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการบริหารชมรมวิชาชีพครู ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและสามารถใช้เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน

2.3 การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประเภทต่างๆ ในองค์กรที่ปฏิบัติงานทางด้านการศึกษาอย่างเหมาะสมและมีความชัดเจน

3. การเสริมสร้างความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากผลการศึกษาพบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัด และองค์กรบริหารส่วนตำบลมีความพร้อมน้อยกว่าเทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา จึงสมควรเร่งรัดให้มีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด และองค์กรบริหารส่วนตำบลในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ด้านระบบบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ทางการศึกษา ด้านกระบวนการในการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีความพร้อมน้อยกว่าด้านอื่นๆ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2549) ได้สรุปผลรายงานการวิจัยประเมินผลการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ความก้าวหน้าในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพิจารณาในเรื่องรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา ความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านกฎหมาย อำนาจหน้าที่ที่กระจายให้เขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายการศึกษา ความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการกระจายอำนาจ สรุปได้ดังนี้

1.1 รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามกฎหมายการศึกษามี 2 รูปแบบ ได้แก่

1.1.1 การแบ่งอำนาจเป็นการแบ่งอำนาจการบริหารราชการส่วนกลางจากกระทรวงศึกษาธิการไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านวิชาการ สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นนอกเหนือจากหลักสูตรแกนกลาง (2) ด้านงบประมาณ การจัดตั้งและรับงบประมาณของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ต้องดำเนินการผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้พิจารณาและดำเนินการต่อไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) ด้านการบริหารงานบุคคล การพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาให้อยู่ในอำนาจของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา และ (4) ด้านการบริหารทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินการบางอย่างได้ตามที่กำหนดในกฎหมาย

1.1.2 การมอบอำนาจ เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจจากกระทรวงศึกษาธิการไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา โดยมีคำสั่งมอบอำนาจด้านวิชาการ 11 เรื่อง ด้านงบประมาณ 52 เรื่อง ด้านการบริหารงานบุคคล 28 เรื่อง และด้านการบริหารทั่วไป 13 เรื่อง รวม 104 เรื่อง

ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ส่วนกลางควรมอบอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นในเรื่อง 1) การรับบริจาค 2) การอนุมัติให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับมาเรียนการศึกษานอกระบบได้ 3) การอนุญาตให้ข้าราชการในเขตพื้นที่การศึกษาเดินทางไปต่างประเทศ 4) การเปลี่ยนแปลงชื่อสถานศึกษา 5) การขยายห้องเรียนเพิ่มลดชั้นเรียน การกำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้อง และ 6) การบริหารการศึกษาเอกชนที่เป็นการศึกษาพื้นฐาน

1.2 ความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านกฎหมายการดำเนินงานด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าในระดับมากที่สุด กล่าวคือมีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว แต่บางส่วนอยู่ระหว่างการดำเนินงาน ยังไม่ได้ประกาศใช้จากการบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา มีปัญหาเนื่องจากการออกกฎหมาย 2 ประการ คือ

1.2.1 กฎหมายรองบางเรื่องยังไม่ออกทำให้การดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาทำได้ไม่เต็มที่

1.2.2 ความไม่ชัดเจนในการตีความตามบทบัญญัติของกฎหมายซึ่งทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ

1.3 อำนาจหน้าที่ที่กระจายให้เขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายการศึกษา จากกฎหมายการศึกษา มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำไปกำหนดกิจกรรม หรือวิธีการปฏิบัติ ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยสถานศึกษามีบทบาทหลักในการปฏิบัติ ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเป็นหลัก

1.4 ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานหลังจากมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา ประชานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในระดับมาก แต่ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารงานด้านงบประมาณ ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นว่ามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในระดับปานกลาง

1.5 ปัญหา อุปสรรคของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญ มีดังนี้

1.5.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่มีการประกาศใช้ ทำให้การดำเนินงานตามบทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของเขตพื้นที่การศึกษา ไม่มีกรอบและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

1.5.2 ความไม่เพียงพอของทรัพยากรทางการศึกษา ทำให้เขตพื้นที่การศึกษา ไม่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร และอาคารสถานที่ของสำนักงาน

1.5.3 คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีความมั่นใจในบทบาท มีบทบาทน้อย ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.5.4 วิธีการสรรหาและคัดเลือกและกรรมการของเขตพื้นที่การศึกษายังไม่เหมาะสม มีอำนาจทางการเมืองเข้ามาแทรก

1.5.5 การปฏิรูปการเรียนรู้ ขาดแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

1.5.6 การจัดตั้งศูนย์เครือข่ายไม่มีกฎหมายรองรับและมีงบประมาณสนับสนุนน้อยทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้เต็มที่

1.5.7 ความไม่ชัดเจนเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่นอกเหนือจากการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.5.8 การจัดสรรเงินอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคลทั่วไปครอบครัว องค์กร และสถาบันอื่นยังไม่มีแนวปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณสำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน

2. ผลการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 ผลการดำเนินงานด้านวิชาการ

ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เห็นว่าผลการดำเนินงานด้านวิชาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก แต่ผู้อำนวยการสถานศึกษา เห็นว่าผลการดำเนินงานด้านวิชาการส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ

ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเห็นว่าผลการดำเนินงานด้านงบประมาณส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าผลการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง

2.3 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าผลการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าผลการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

2.4 ผลการดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นว่าผลการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าผลการดำเนินการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

3. ปัญหาอุปสรรคของการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษา

3.1 ปัญหา อุปสรรคด้านวิชาการ สรุปได้ดังนี้

3.1.1 ครูขาดความรู้ในเรื่องการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัย

3.1.2 ขาดสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

3.1.3 การนิเทศการสอนไม่ทั่วถึง

3.1.4 ศิษยานิเทศก์มีน้อย โดยเฉพาะช่วงชั้นที่ 3 และ 4

3.1.5 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ชัดเจน ไม่สามารถนำไปปฏิบัติ

3.2 ปัญหา อุปสรรคด้านงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

- 3.2.1 การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามภารกิจ
- 3.2.2 การจัดสรรและการอนุมัติงบประมาณล่าช้า
- 3.2.3 ระเบียบการเงิน การคลังบางประการยุ่งยาก ล้าสมัย
- 3.2.4 บุคลากรในโรงเรียนไม่มีความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.2.5 การติดตาม ตรวจสอบ การเงิน/บัญชีของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา / สถานศึกษาไม่ทั่วถึง

3.3 ปัญหา อุปสรรคด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

- 3.3.1 ครูและบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง ครูขาดแคลนมาก
- 3.3.2 การคัดเลือก การบรรจุครู ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน
- 3.3.3 บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน
- 3.3.4 การบรรจุโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่งล่าช้า

3.4 ปัญหา อุปสรรคด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

- 3.4.1 การติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับโรงเรียนไม่คล่องตัว
- 3.4.2 ระบบการติดต่อสื่อสารในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ
- 3.4.3 งานธุรการมาก บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง e-office, e-filing การส่งงานมีขั้นตอนมากเกินไป
- 3.4.4 ขาดอาคารสำนักงานและวัสดุสำนักงาน
- 3.4.5 ไม่มีการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการบริหารการศึกษาระดับต่างๆ

4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ และหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ 1) กฎหมาย 2) การเมือง 3) โครงสร้างขององค์กร 4) งบประมาณ 5) บุคลากร 6) เทคโนโลยีและการสื่อสาร 7) สภาพทางกายภาพของเขตพื้นที่การศึกษา 8) ความพร้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ สถานศึกษา 9) ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 10) วัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Duke (1987) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1) การนิเทศและพัฒนาครูตามศักยภาพของแต่ละคน 2) การประเมินผลครูตามแผนนโยบาย 3) การจัดการเรียนการสอนและการสนับสนุนให้มีบรรยากาศของความเป็นเลิศ 4) การจัดทรัพยากรตามลำดับความสำคัญตามนโยบายและความจำเป็น 5) การควบคุมคุณภาพ ด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง 6) การประสานงานในระบบเมทริก และ 7) การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

Austin (1978) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่าง คือ 1) การที่ครูใหญ่เป็นผู้เกี่ยวข้องในงานวิชาการ 2) การที่ครูใหญ่มีความคาดหวังสูง 3) ตัวครูผู้สอนและผู้เรียน 4) การเรียนการสอนที่เน้นสติปัญญาการเรียนรู้

Taylor (1987) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Parsons ใน 4 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ผลผลิตของโรงเรียน ความกลมเกลียว และแรงจูงใจ จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการปรับตัวและความกลมเกลียว มีความสัมพันธ์กันอย่างมากสำคัญทางสถิติ

Bentley (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลครูจะมีความสามัคคี ร่วมกันในการทำงาน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Goni (1989) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลโรงเรียนในรัฐ Gaduma ประเทศ Nigeria ศึกษาจากโรงเรียนจำนวน 108 แห่ง พบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคิด และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

Chrispeels (1990) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 8 แห่ง โดยทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง การวิจัยดังกล่าวศึกษาเกี่ยวกับ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 2) หลักสูตรและการสอน 3) โครงสร้างขององค์กร 4) ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เขาใช้เวลาในการศึกษา 5 ปี ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ผลของการทดลอง และแบบบันทึกข้อมูล จากการศึกษาพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 2) โรงเรียนที่มีสัมฤทธิ์ผลนั้น ครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ดี

Worthman (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นระบบราชการกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลองค์กรระบบราชการว่ายังคงมีอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือไม่ และระบบราชการกับประสิทธิผลองค์กรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และเพื่อตัดสินว่ามีดีแต่ละมิติของประสิทธิผลองค์กร คือ ความสามารถในการผลิต การปรับตัว

ความยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับความเป็นระบบราชการของโรงเรียนนั้นๆ หรือไม่ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ชนิด คือ D.A.Mackay's School Organization Inventory และ Mott's Index of Perceived Organization Effectiveness (IPOED) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างระบบราชการกับประสิทธิผลองค์กร ความสามารถในการผลิตของครูกับระดับของความเป็นระบบราชการที่ครูมีประสบการณ์ ความสามารถในการปรับตัวของครูกับระดับของความเป็นระบบราชการ และผู้วิจัยได้เสนอแนะให้โรงเรียน และระบบโรงเรียนหนีห่างจากความเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบราชการและการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของ ความร่วมมือ ซึ่งองค์การลักษณะนี้สามารถสร้างความชื่นชมให้เกิดขึ้นกับครูในฐานะนักวิชาชีพ โรงเรียนจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อวิชาชีพการสอน และเน้นการสร้างเสริมพลังของครูใหญ่ในการนำ

Dondero, Grace, Marie, (1993,P1607) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน (School-based Management, Teacher's Decisional Participation Level, School Effectiveness, and Job Satisfaction) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่เป็นคณะทำงานและไม่ได้เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องการบริหาร โรงเรียน กลุ่มครูเป็นคณะทำงานและมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของโรงเรียน สูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้ทำงาน

Clay bar, Kathryn Reed, (1994,p.1431) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การศึกษาการแลกเปลี่ยน โครงการในการตัดสินใจและปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน (School-based Management: A Study of Organizational Change in Decision-making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process) ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นแบบพัฒนาการมีการเพิ่มขึ้นทีละน้อย ปัจจัยสำคัญในการบริหารได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ ความกล้าเสี่ยง

แอดเลอร์ อาร์โน เอ็น (Adler, Arnold N,1999, p.168) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครู เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีผลกระทบต่อการให้อำนาจครู (A study of Teachers' Perception of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment) ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุน และการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือ การร่วมมือทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทนายให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือ ครูได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้านคือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน SBM คือ การสื่อสาร การสนับสนุน และ

อำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียน คือ การมีส่วนร่วมของบุคคลกร 7) ครูมีความรู้สึกรว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมใน SBM และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรดังแสดงในตาราง ที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

ผู้วิจัย/ปีที่พิมพ์/ชื่องานวิจัย	วิธีดำเนินการ	ตัวแปร / ปัจจัยที่สัมพันธ์/ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร
ผู้วิจัย ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ ปีที่พิมพ์ 2540 ชื่องานวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา	1. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร 2. สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) 0.7589-0.9770 3. วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)	1. ลักษณะของสภาพแวดล้อม 2. ลักษณะของบุคคลในองค์กร 3. ลักษณะโครงสร้างองค์กร 4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติประกอบด้วย 1. ประสิทธิภาพด้านการสื่อสาร 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร 4. สภาพด้านการเมือง 5. คุณลักษณะผู้นำหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ 6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 7. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 8. การบริหารงานบุคคล 9. โครงสร้างองค์กร 10. ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 11. สภาพเศรษฐกิจและสังคม 12. ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร 13. คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ 14. บรรยากาศองค์กร

ตารางที่ 2.4 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร (ต่อ)

ผู้วิจัย/ปีที่พิมพ์/ชื่องานวิจัย	วิธีดำเนินการ	ตัวแปร / ปัจจัยที่สัมพันธ์/ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร
ผู้วิจัย พิชณุ ฟองศรี ปีที่พิมพ์ 2542 ชื่องานวิจัย การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพผลองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวพจนาระบบโรงเรียน	1. พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพผลองค์กรด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 2. เครื่องมือเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 8 ฉบับ 3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐานโดยใช้โปรแกรม SPSS สำหรับ Window 7.5 4. ตรวจสอบความสอดคล้องโครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 8.14	1. ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร 2. นโยบายการบริหารองค์กร 3. กระบวนการบริหารองค์กร 4. ภาวะผู้นำกลุ่ม 5. กระบวนการบริหารกลุ่ม 6. วัฒนธรรมกลุ่ม 7. คุณลักษณะบุคลากร 8. การปฏิบัติงานของบุคลากร
ผู้วิจัย ชีรพนธ์ คงนาวัง ปีที่พิมพ์ 2543 ชื่องานวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน	1. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2. สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม 3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ	1. กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะบุคคล 2. กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน 3. กลุ่มปัจจัยด้านองค์กร 4. กลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร
ผู้วิจัย สุทธิพงษ์ ขงกมล ปีที่พิมพ์ 2543 ชื่องานวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	1. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2. สร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด 3. วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามชุดที่ 1 โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4. วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามชุดที่ 2 โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยม	1. โครงสร้างองค์กร: การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2. เทคโนโลยีองค์กร: เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน 3. วัฒนธรรมองค์กร: การถ่ายทอดทางวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4. บรรยากาศองค์กร: การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5. การรับรู้ของบุคลากร: การรับรู้ในบทบาทหน้าที่ 6. ทักษะและค่านิยมของบุคลากร: ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจงาน

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย / ปีที่พิมพ์ / ชื่องานวิจัย	วิธีดำเนินการ	ตัวแปร / ปัจจัยที่สัมพันธ์/ส่งผลต่อ ประสิทธิผลขององค์กร
4. ตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย		7. บุคลิกภาพของบุคลากร: บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8. การเรียนรู้ของบุคลากร: กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9. การจูงใจของบุคลากร: การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละงาน 10. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์: ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11. การกำหนดกลยุทธ์: การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน 12. การปฏิบัติตามกลยุทธ์: การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตาม ตรวจสอบ การใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์
ผู้วิจัย ปิติชาย ตันปิติ ปีที่พิมพ์ 2547 ชื่องานวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. วิเคราะห์ / สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. สร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด 3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ	1. ระบบย่อยการจัดการ(การควบคุม) 2. ระบบย่อยการจัดการ(การนำ) 3. ระบบย่อยเทคโนโลยี 4. ระบบย่อยการจัดการ(การจัดองค์การ) 5. การจัดทำหลักสูตร 6. ความร่วมมือจากชุมชน 7. ความสามารถของนักเรียน 8. ระบบย่อยโครงสร้าง 9. ความพอเพียงของวัสดุ 10. ระบบย่อยจิตสังคม 11. ความสามารถของผู้บริหาร 12. ระบบย่อยเป้าหมาย

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย / ปีที่พิมพ์ / ชื่องานวิจัย	วิธีดำเนินการ	ตัวแปร/ปัจจัยที่สัมพันธ์/ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร
ผู้วิจัย ฤตินันท์ สมุทรทัย ปีที่พิมพ์ 2549 ชื่องานวิจัย การพัฒนาโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบ บูรณาการพหุมิติของ ประสิทธิผลของคณะวิชาใน สถาบันอุดมศึกษา	1. พัฒนาโมเดลจากข้อมูลที่ได้จาก แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 3 ชุด 3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงของ ตัวแปร และทดสอบความ แปรปรวนของค่าเฉลี่ยของตัวแปร ด้วยโปรแกรม SPSS V.12 4. ตรวจสอบความตรงของโมเดลด้วย โปรแกรมลิสเรล 8.72	1. นโยบายและการบริหารจัดการ 2. ลักษณะของวิชา 3. ลักษณะของบุคคลในคณะวิชา 4. สภาพแวดล้อมภายในคณะวิชา
ผู้วิจัย รุจา รอดเข็ม ปีที่พิมพ์ 2547 ชื่องานวิจัย การประเมินประสิทธิผล องค์กรของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการ ประเมินองค์กรแบบสมดุล	1. พัฒนารูปแบบการประเมิน ประสิทธิผลองค์กรโดยประยุกต์ ตามแนวทางการประเมินองค์กร แบบสมดุล 2. ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรต่างๆ กับ ประสิทธิผลองค์กร 3. ตรวจสอบรูปแบบด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรม ลิสเรล 8.30	1. โครงสร้างองค์กร 2. เทคโนโลยี 3. สภาพแวดล้อมภายนอก 4. วัฒนธรรมองค์กร 5. บรรยากาศองค์กร 6. ความผูกพันต่อองค์กร 7. การจูงใจ 8. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 9. การติดต่อสื่อสาร 10. ภาวะผู้นำ 11. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
ผู้วิจัย ยุวราณี สุขวิญญาณ์ ปีที่พิมพ์ 2549 ชื่องานวิจัย การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ ประสิทธิผลองค์กรของ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข	1. วิเคราะห์ / สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 2. สร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด 3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ และ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ	1. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 2. โครงสร้างองค์กร 3. เทคโนโลยี 4. สภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย / ปีที่พิมพ์ / ชื่องานวิจัย	วิธีดำเนินการ	ตัวแปร/ปัจจัยที่สัมพันธ์/ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร
ผู้วิจัย ธวัช กรุดมณี ปีที่พิมพ์ 2550 ชื่องานวิจัย การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานสังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย 2. วิเคราะห์ปัจจัยตามแนวคิดเชิง พฤติกรรมองค์การของ Robbins 3. ประเมินประสิทธิผลองค์กรจาก การวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิดของนักวิชาการ 4. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ 5. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม สำเร็จรูป SPSS for Window โดยหำร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน	ระดับบุคคล 1. การพัฒนาคน 2. แรงจูงใจในการทำงาน 3. การมุ่งเน้นผลงาน ระดับกลุ่ม 1. การทำงานเป็นทีม 2. การสื่อสาร 3. การตัดสินใจ ระดับองค์กร 1. ทรัพยากรและเทคโนโลยี 2. นโยบายและการปฏิบัติ 3. โครงสร้างองค์กร 4. การกระจายอำนาจ 5. วัฒนธรรมองค์กร 6. ความสัมพันธ์กับชุมชน 7. บรรยากาศองค์กร 8. รางวัลและการตอบแทน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พอสรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยได้ 3 ประเด็น คือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา 2) แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

แนวคิดที่ 1 การบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

พอสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจเมื่อปีการศึกษา 2550 เรียกว่า “สถานศึกษาประเภทหนึ่ง” มีจำนวน 610 แห่ง รับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถให้มี

ประสิทธิภาพ ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องที่จะกระจายอำนาจ โดยมีความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา ความเป็น อิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยได้รับการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาตามภารกิจงาน 4 เรื่อง คือการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหาร งานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มีขอบข่ายภาระงานในแต่ละด้านให้เป็นที่ตรงตามกำหนด

แนวคิดที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้แนวทาง การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ตามแนวคิดของ Kaplan Robert S. & Norton David P. 1996 และกรอบในการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ ประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล เช่นเดียวกัน ซึ่งประเมินใน 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ 2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) ด้านการเงินและงบประมาณ และ 4) ด้านการบริหาร จัดการ โดยกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญ (Key Performance Indicator) ที่สะท้อนวิสัยทัศน์ ปณิธานและ เป้าหมายจากแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งพิจารณาตามผลงานที่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารงานในแต่ละด้าน

แนวคิดที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้ตามกรอบแนวคิดของ Steer (1985) ซึ่งพิจารณาความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ 1) การบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ (goal optimization) 2) องค์การเชิงระบบ (system perspective) และ 3) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (human behavior) ซึ่งมีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์ 4 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะของ องค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยี 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม ได้แก่ ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ลักษณะสภาพแวดล้อม ภายในองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ 3) ลักษณะบุคลากร ได้แก่ ความ ผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงาน และ 4) นโยบายการบริหาร ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การ บริหารทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ และการบริหารการ เปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดในการวิจัยทั้ง 3 แนวคิดดังกล่าวมานี้ สรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

1. ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้ตามกรอบแนวคิดของ Steer (1985) ซึ่งมีตัวแปรปัจจัยกำหนดประสิทธิผลขององค์ 5 ลักษณะ ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงตัวปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
1. ลักษณะขององค์กร	1. โครงสร้างขององค์กร 2. เทคโนโลยี (technology)
2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ 2. สภาพแวดล้อมทางสังคม 3. สภาพแวดล้อมทางการเมือง
3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	1. วัฒนธรรมองค์กร 2. บรรยากาศองค์กร
4. ลักษณะบุคลากร	1. ความผูกพัน 2. การปฏิบัติงาน
5. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2. กระบวนการติดต่อสื่อสาร 3. ภาวะผู้นำ 4. และการตัดสินใจ 5. การบริหารทรัพยากร 6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้ตามกรอบแนวคิดของ Kaplan Robert S. & Norton David P. 1996 และกรอบในการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประยุกต์ใช้การประเมินแบบสมดุล ซึ่งประเมินใน 4 มิติ ดังแสดงในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 แสดงตัวแปรประสิทธิผลที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
ประสิทธิผลของสถานศึกษา	1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2. การเรียนรู้และพัฒนา 3. การเงินและงบประมาณ 4. การบริหารจัดการ

จากการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร เช่น กุหลาบ รัตนสังขรรม(2536); บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538); เจียบ ไทยยิ่ง (2539); ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540); พิษณุ พงศรี (2542); ชีรพนธ์ คณาวิง (2543); สุทธิพงษ์ ยงมกล (2543); ปิติชาย ดันปิติ (2547); รุจา รอดเข็ม (2547); ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2549); ฤตินันท์ สมุทร์ทัย (2549); Duke (1987); Taylor (1987); Bentley (1988); Chrispeels (1990); และ Goni (1989); Cott, (1995) โดยผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรด้านการบริหารและจัดการศึกษา จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ดังแสดงในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

เจ้าของทฤษฎี/แนวคิด/นักวิจัย	รายการปัจจัย							
	1. ลักษณะองค์กร	ความสัมพันธ์ : ตัวแปร	2. ลักษณะสภาพแวดล้อม	ความสัมพันธ์ : ตัวแปร	3. ลักษณะบุคลากร	ความสัมพันธ์ : ตัวแปร	4. นโยบายและการบริหาร	ความสัมพันธ์ : ตัวแปร
กุหลาบ รัตนสังขรรม(2536)			✓		✓			
บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538)	✓		✓		✓		✓	
เจียบ ไทยยิ่ง (2539)	✓		✓		✓		✓	
ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540)	✓	3,4	✓	3	✓		✓	3
พิษณุ พงศรี (2542)					✓		✓	
ชีรพนธ์ คณาวิง (2543)	✓		✓		✓			
สุทธิพงษ์ ยงมกล (2543)	✓		✓		✓		✓	
ปิติชาย ดันปิติ (2547)	✓		✓		✓		✓	
รุจา รอดเข็ม (2547)	✓	3,4	✓		✓		✓	
ยุวราณี สุขวิญญาณ์ (2549)	✓		✓		✓		✓	
ฤตินันท์ สมุทร์ทัย (2549)	✓	3,4	✓	3,4	✓		✓	3
ธวัช กรุดมณี (2550)	✓		✓		✓		✓	
Steer (1985)	✓	3,4	✓		✓		✓	
Cott, (1995)	✓		✓	4	✓		✓	
Duke (1987)	✓		✓		✓		✓	
Taylor (1987)					✓	4	✓	3
Bentley (1988)	✓		✓		✓		✓	
Goni (1989)			✓	3	✓	2		
Chrispeels (1990)	✓		✓		✓		✓	
Adam (1993)							✓	
Knopp (1993)					✓		✓	

จากการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริหารและจัดการศึกษา จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น โดยกำหนดเป็นสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะองค์การ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ และการใช้เทคโนโลยี พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การโดยส่งผ่านตัวแปรลักษณะบุคลากรและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

2. ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอก วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร จำแนกเป็นลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 3 ตัวแปร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 2 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และ บรรยากาศขององค์การ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การโดยส่งผ่านตัวแปรลักษณะบุคลากรและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

3. ลักษณะบุคลากร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงาน พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การโดยส่งผ่านตัวแปรลักษณะบุคลากร

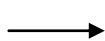
สมมติฐานดังกล่าว แสดงด้วยโครงสร้างเชิงเส้นเบื้องต้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.11 โดยมีสัญลักษณ์ที่ให้ความหมาย ดังนี้



หมายถึง ตัวแปรแฝง



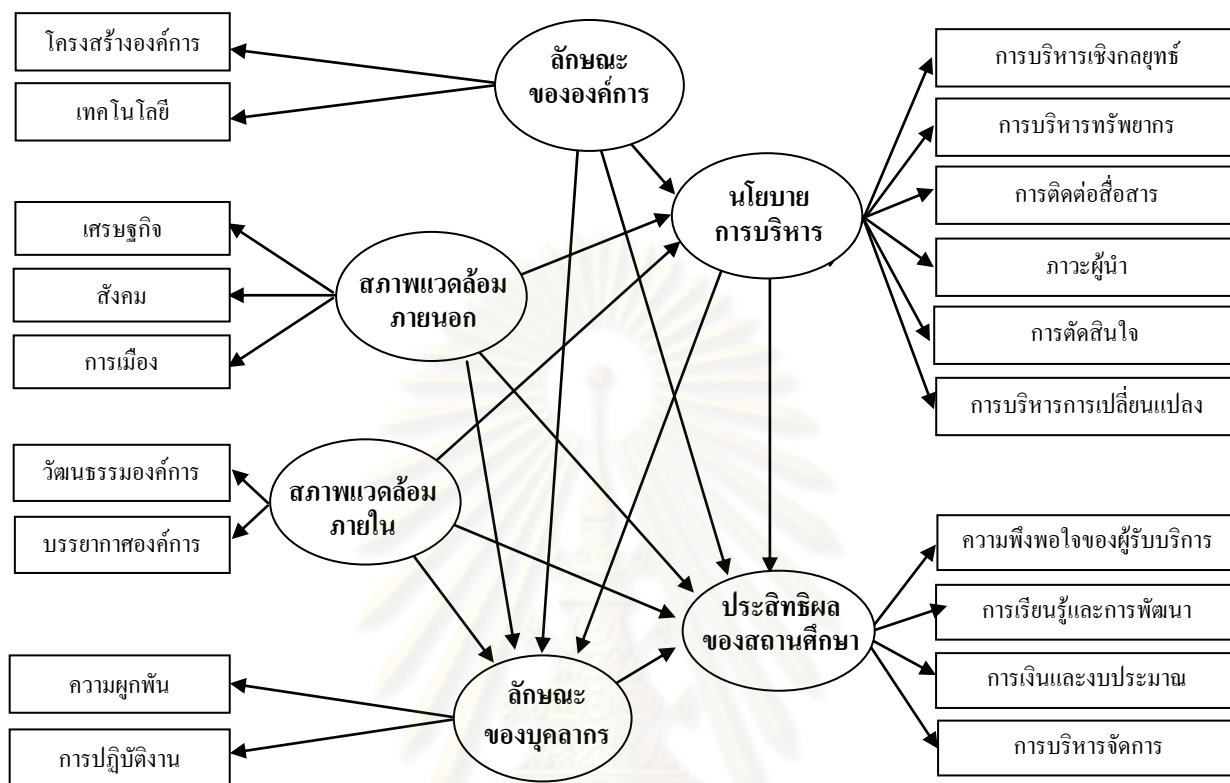
หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้



หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผล ดังนี้

ตัวแปรต้นที่เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง \longrightarrow ตัวแปรตามที่เกิดผล

แผนภาพที่ 2.13 สมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา และ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล โดยเก็บการรวบรวมข้อมูลแบบผสมผสานทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และ คุณภาพโดยมีวิธีดำเนินการ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 จำนวน 610 แห่ง ทั่วประเทศ

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL) ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Schumacker และ Lomax, (1996) Hair และคณะ (1998) (อ้างอิงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 311) ซึ่งมีเกณฑ์อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรที่เหมาะสม ได้แก่จำนวน 10-20 ต่อ 1 ตัวแปร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปร 19 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นสถานศึกษาที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 380 แห่ง

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ผู้วิจัยได้แบ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 ออกตามเกณฑ์การแบ่งกลุ่มภูมิศาสตร์ เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคเหนือ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มภาคกลาง กลุ่มภาคตะวันออก และกลุ่มภาคตะวันตกและกลุ่มภาคใต้

2.2 ผู้วิจัยสุ่มสถานศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มตามสัดส่วนจากแต่ละกลุ่มภูมิศาสตร์ ได้สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น จำนวน 380 แห่ง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตามสัดส่วนแต่ละกลุ่มภูมิศาสตร์

ภูมิภาค	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือ	66	41
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	195	121
ภาคกลาง	181	113
ภาคตะวันออก	46	29
ภาคตะวันตก	36	22
ภาคใต้	86	54
รวม	610	380

3. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และประธานคณะกรรมการหรือกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นหน่วยวิเคราะห์

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีตัวแปรแฝง จำนวน 6 ตัวแปร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 19 ตัวแปร ได้แก่ 1) ลักษณะสถานศึกษา 2) สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา 3) สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา 4) ลักษณะของบุคคล 5) นโยบายและการปฏิบัติ และ 6) ประสิทธิภาพสถานศึกษา จากนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความสอดคล้องและเหมาะสมของตัวแปร ตามแนวทางการบริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝง หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าของตัวแปรได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัว ประกอบด้วย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ตัวแปรแฝงประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จากการประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1966) และกรอบในการ ติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 2) การเรียนรู้และพัฒนา
- 3) การเงินและงบประมาณ
- 4) การบริหารจัดการ

ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยศึกษาแนวคิดแนวคิดทฤษฎีของ Steers และคณะ และผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุป เป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ตัวแปรแฝง 5 ตัว ได้แก่ 1) ลักษณะองค์กร 2) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 4) ลักษณะของบุคคล 5) นโยบายการปฏิบัติ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว ได้แก่

1. ตัวแปรแฝงลักษณะองค์กร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) เทคโนโลยี
2. ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายนอก วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ 1) เศรษฐกิจ 2) สังคม 3) การเมือง
3. ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายใน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) บรรยากาศองค์กร
4. ตัวแปรแฝงลักษณะของบุคคล วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) การปฏิบัติงาน
5. ตัวแปรแฝงนโยบายการปฏิบัติ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากร 3) การติดต่อสื่อสาร 4) ภาวะผู้นำ 4) การตัดสินใจ 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และประธานคณะกรรมการ หรือกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วยประเด็นหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเรียนรู้และพัฒนาการเงินและงบประมาณ และการบริหารจัดการ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถาม 35 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้ (Best, 1970)

ระดับ	1	ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	หมายถึง	มีประสิทธิผลน้อยที่สุด
ระดับ	2	ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	หมายถึง	มีประสิทธิผลน้อย
ระดับ	3	ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	หมายถึง	มีประสิทธิผลปานกลาง
ระดับ	4	ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	หมายถึง	มีประสิทธิผลมาก
ระดับ	5	ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	หมายถึง	มีประสิทธิผลมากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับการส่งผลของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ประกอบด้วยประเด็นหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ลักษณะของบุคคล และนโยบายการปฏิบัติ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถาม 111 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้ (Best, 1970)

ระดับ	1	ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49	หมายถึง	มีการส่งผลน้อยที่สุด
ระดับ	2	ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49	หมายถึง	มีการส่งผลน้อย
ระดับ	3	ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49	หมายถึง	มีการส่งผลปานกลาง
ระดับ	4	ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49	หมายถึง	มีการส่งผลมาก
ระดับ	5	ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00	หมายถึง	มีการส่งผลมากที่สุด

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ขั้นตอนของการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. ภายหลังจากได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้ว นำตัวแปรแต่ละตัวมานิยามตัวแปรให้ชัดเจน และกำหนดโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด

2. สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละปัจจัย ได้ข้อคำถามรวม 166 ข้อ ดังแสดงใน ตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน

ประเด็นหลัก	จำนวน ข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวน ข้อย่อย	ข้อที่
ข้อมูลส่วนตัว	5	1.1 เพศ	1	1
		1.2 อายุ	1	2
		1.3 ระดับการศึกษา	1	3
		1.4 ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	1	4
		1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	1	5
1. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	41	1.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	10	1-10
		1.2 การเรียนรู้และพัฒนา	11	11-21
		1.3 การเงินและงบประมาณ	8	22-29
		1.4 การบริหารจัดการ	12	30-41
2. ลักษณะองค์กร	17	2.1 โครงสร้างองค์กร	8	1-8
		2.2 เทคโนโลยี	9	9-17
3. ภาพแวดล้อมภายนอก	19	3.1 เศรษฐกิจ	6	18-23
		3.2 สังคม	7	24-30
		3.3 การเมือง	6	31-36
4. ภาพแวดล้อมภายใน	17	4.1 วัฒนธรรมองค์กร	9	37-45
		4.2 บรรยากาศองค์กร	8	46-53
5. ลักษณะบุคลากร	19	5.1 ความผูกพันต่อองค์กร	10	54-62
		5.2 การปฏิบัติงาน	9	63-71

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	จำนวน ข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวน ข้อย่อย	ข้อที่
6. นโยบายการปฏิบัติ	55	6.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์	13	72-84
		6.2 การบริหารทรัพยากร	9	85-93
		6.3 การติดต่อสื่อสาร	8	94-101
		6.4 ภาวะผู้นำ	8	102-109
		6.5 การตัดสินใจ	8	110-117
		6.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	9	118-125

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุง

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านนโยบายและการจัดการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยการศึกษา จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อพิจารณาถูกต้องเหมาะสม ความสอดคล้องและครอบคลุมเนื้อหาของแบบสอบถามกับสิ่งที่ต้องการศึกษา แล้วนำผลการตรวจสอบมาคำนวณดัชนีความเห็นพ้องต้องกัน (item objective congruence) ที่มีเกณฑ์การคัดเลือกข้อที่มีค่าการคำนวณระหว่าง 0.5 – 1.0 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545)

5. คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมข้อคำถามตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปทดลองใช้ จำนวนทั้งสิ้น 146 ข้อ

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับ 1 สถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวน 33 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มีผลการการวิเคราะห์ทั้งฉบับเท่ากับ .988 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
1. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	(35)	.945
1.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	7	.836
1.2 การเรียนรู้และพัฒนา	11	.856
1.3 การเงินและงบประมาณ	7	.905
1.4 การบริหารจัดการ	10	.910
2. ลักษณะองค์การ	(16)	.935
2.1 โครงสร้างองค์การ	8	.920
2.2 เทคโนโลยี	8	.907
3. ภาพแวดล้อมภายนอก	(12)	.851
3.1 เศรษฐกิจ	3	.881
3.2 สังคม	4	.838
3.3 การเมือง	5	.847
4. ภาพแวดล้อมภายใน	(17)	.950
4.1 วัฒนธรรมองค์การ	9	.915
4.2 บรรยากาศองค์การ	8	.949
5. ลักษณะบุคลากร	(17)	.920
5.1 ความผูกพันต่อองค์การ	9	.892
5.2 การปฏิบัติงาน	8	.933
6. นโยบายการปฏิบัติ	(49)	.982
6.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์	13	.962
6.2 การบริหารทรัพยากร	9	.953
6.3 การติดต่อสื่อสาร	6	.897
6.4 ภาวะผู้นำ	6	.969
6.5 การตัดสินใจ	8	.955
6.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	7	.960
ผลการวิเคราะห์ทั้งฉบับ	146	.988

7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ โดยมีข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยต่อไป จำนวนทั้งสิ้น 146 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. สืบค้นรายชื่อ ที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. ขออนุญาตขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 380 แห่ง เพื่อขออนุญาตขอรับข้อมูลจากผู้บริหาร ครู และ ประธานกรรมการสถานศึกษา
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2553
4. หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้วทั้งหมด 4 สัปดาห์ ได้มีแบบสอบถามคืนกลับ จำนวน 351 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92 ของจำนวน 1 สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมจำนวนทั้งสิ้น 1,053 คน
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ทำการลงรหัส (coding) เพื่อเตรียมทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จำนวน 380 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา และได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 351 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92 และนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 15.0

2. วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) คะแนนต่ำสุด (min)คะแนนสูงสุด (max) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (CV) ค่าความเบ้ (skeness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่

บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 15.0

3. การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้ค่ามัธยฐานหรือค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 15.0

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 15.0

5. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งคำนวณหาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา รวมถึงค่าสถิติแสดงเส้นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม (direct – indirect effect) และอิทธิพลรวม (total effect) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประประสิทธิผลของสถานศึกษา ใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (chi-square) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index: GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index: AGFI) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (root mean square residual: RMR) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL version 8.72

ตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา (case study) เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษา ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล และ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาภาคสนาม โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) จากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานรายละเอียด ดังนี้

การเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยเลือกสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาโดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงปริมาณที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลที่อยู่ในระดับที่ดีมากถึงมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1. เป็นสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา
 2. เป็นสถานศึกษาที่ยินดีให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล
 3. เป็นสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสามารถเดินทางไปเก็บข้อมูลได้สะดวกและอย่างต่อเนื่อง
- จากเกณฑ์ขั้นต้นผู้วิจัยคัดเลือกกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี และโรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์

การเตรียมตัวทำงานภาคสนาม

1. ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากแบบสอบถามของกรณีตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจในการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการบริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของกรณีตัวอย่าง

2. กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล วางแผนการศึกษาภาคสนาม และเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมในภาคสนาม ได้แก่ แบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสาร แนวทางการสังเกต ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ รวมทั้งการจัดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการบันทึก ได้แก่ สมุดบันทึกและเทปบันทึกเสียง

3. เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา 2 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 สังเกตสภาพโดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหมวดหมู่ของกรอบแนวคิดในการวิจัย

- 3.2 เก็บข้อมูลเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามภาระงานที่สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา

- 3.3 สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา ครู प्रधानคณะกรรมการสถานศึกษาหรือกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

4. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและนำไปใช้ร่วมกับข้อมูลจากโปรแกรม PRERIS ในขั้นตอนที่ 2

แผนการศึกษาภาคสนาม

ผู้วิจัยได้วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนลงภาคสนามโดยกำหนดช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล กิจกรรมที่ต้องดำเนินการและแหล่งข้อมูล ปรากฏดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แผนการศึกษาภาคสนาม

ระยะเวลา	กิจกรรม	แหล่งข้อมูล
1. โรงเรียนอนุบาล สุพรรณบุรี 1-15 ก.ค.53	1. พบท่านผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการ วิจัยขออนุญาตเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นระยะเวลาโรงเรียนละ 15 วัน	- ผู้อำนวยการ
2. โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ 16-30 ก.ค.53	2. สร้างความสัมพันธ์เพื่อเก็บ รวบรวมข้อมูลและสภาพทั่วไป ของโรงเรียน	- ครู - ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน - รองผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย - หัวหน้ากลุ่มสาระฯ - ผู้ประสานงานโครงการ
	3. เก็บรวบรวมข้อมูลในด้าน การบริหารและจัดการศึกษา ของสถานศึกษา	- เอกสารของโรงเรียน เช่น แผนปฏิบัติงานประจำปี แผนกลยุทธ์ รายงาน การประชุม และเอกสารอื่นๆ ที่ เกี่ยวกับประเด็นในกรอบการวิจัย

สร้างความสัมพันธ์ (rapport)

เนื่องจากระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีเวลาจำกัดและการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาซึ่งเป็นสถานที่ราชการ จึงมีความจำเป็นที่ผู้วิจัยต้องเปิดเผยสถานภาพที่แท้จริง การสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียนกรณีตัวอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ ผู้วิจัยใช้ความจริงใจ กับผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยเข้าพบท่านผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อขออนุญาตศึกษาข้อมูลเพื่อการวิจัย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์เกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) จากผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและมีอุปกรณ์ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ สมุดบันทึก เทปบันทึกเสียง แบบสัมภาษณ์ รายละเอียดของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ มีดังนี้

การสังเกต

ในการสังเกตการณ์ทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้วิจัยใช้การสังเกตสภาพทั่วไป และพฤติกรรมที่แสดงออกของระหว่างผู้บริหารและครู โดยผู้วิจัยใช้กรอบการสังเกตของ Lofland (1971 อ้างถึงใน นิสา ชูโต,2540) ดังนี้

1. การกระทำ (acts) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่แสดงออกเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น การประชุมปรึกษาหารือ ปฏิสัมพันธ์ในการพูดคุย
2. กิจกรรม (activities) คือ พฤติกรรมการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาครูและนักเรียน ตามจุดเน้นของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา
3. ความหมาย (meaning) คือ ความเกี่ยวข้องระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับหัวหน้างาน/กลุ่มสาระฯ ผู้บริหารสถานศึกษากับครู ครูกับครู ในการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (meaning) คือ การพิจารณาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. ความสัมพันธ์ (relationship) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการสั่งการและทำงานต่างๆ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน/กลุ่มหรือครูด้วยกันเอง ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้บริหารสถานศึกษา
6. สถานที่ (setting) สถานการณ์และสภาพที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารและการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล วัฒนธรรมขององค์กร เจตคติ ความเชื่อ

การสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ (informal interview) ให้ผู้ให้ข้อมูลตอบอย่างอิสระ
2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indept interview) เพื่อค้นหาข้อมูลที่ผู้วิจัยสนใจเป็นพิเศษ
3. การสัมภาษณ์แบบตะล่อมกล่อมเกลตา (probe) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยต้องใช้ความระมัดระวังในการใช้คำถาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเผยข้อมูลให้ได้มากที่สุด
4. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งในประเด็นที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์เอกสาร

ผู้วิจัยศึกษาเอกสารสำคัญของโรงเรียน ได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี สารสนเทศโรงเรียน รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกของโรงเรียน รายงานการประชุมของคณะครูและของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พรรณนางานของสถานศึกษา (job description) เอกสารคำสั่งโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษา วารสาร สถานศึกษา เอกสารเหล่านี้ ผู้วิจัยนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อใช้ประกอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกต

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการจัดทำข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มาลดทอนข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการนี้จะทำควบคู่ไปกับการระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และขั้นตอนสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนรายงานการวิจัย

1. การลดทอนข้อมูล (data reduction) ผู้วิจัยนำข้อมูลบันทึกภาคสนาม (field note) มาวิเคราะห์ลงหัวข้อที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา
2. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลโดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความพอเพียง และความน่าเชื่อถือ (valid and reliable) โดยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ด้านวิธีการ โดยวิธีการหลายวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน ด้านบุคคล โดยตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากหลายฝ่าย โดยการสอบถามข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมกับสังเกตพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบุคลากรในสถานศึกษากรณีศึกษา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลหลายลักษณะ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องทำควบคู่กันไปในการวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป แบ่งออกเป็น 2 วิธี

3.1 การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytical induction) โดยการตีความสร้างข้อสรุป จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาได้

3.2 การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล (typological analysis) คือ การจำแนกข้อมูลออกเป็นชนิด ทั้งโดยวิธีที่ใช้แนวคิดทฤษฎีและไม่ใช้ทฤษฎี

3.2.1 แบบใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลออกเป็นชนิดต่างๆ ในเหตุการณ์หนึ่งแยกออกเป็นการกระทำ กิจกรรม ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสภาพสังคมนั้น หรือสถานการณ์เป็นแนวทางในการจำแนกในการวิเคราะห์

3.2.2 แบบไม่ใช้ทฤษฎี คือ การจำแนกข้อมูลที่จะวิเคราะห์ตามความเหมาะสมของข้อมูล โดยใช้สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้วิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสร้างข้อสรุปแล้ว ได้เรียบเรียงนำเสนอข้อมูลการวิจัยแบบพรรณนา (description) และการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical descript

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผล ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล และความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร
2. ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
3. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร ในการนำเสนอ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

- \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ย (mean)
- S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
- SE หมายถึง ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
- MIN หมายถึง ค่าต่ำสุด (minimum)
- MAX หมายถึง ค่าสูงสุด (maximum)
- SK หมายถึง ค่าความเบ้ (skewness)
- KU หมายถึง ค่าความโด่ง (kurtosis)
- C.V. หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation)
- TE หมายถึง ขนาดอิทธิพลรวม (total effect)
- ID หมายถึง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ (ต่อ)

DE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลทางตรง (direct effect)
χ^2	หมายถึง ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
Λ_x	หมายถึง เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปร ภายนอกแฝง
Λ_y	หมายถึง เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรภายในแฝง
Φ	หมายถึง เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง
Γ	หมายถึง เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปตัวแปรภายในแฝง
β	หมายถึง เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายในแฝง
Ψ	หมายถึง เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ในการวัดตัวแปรภายในแฝง
Θ_δ	หมายถึง เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ในการวัดของตัวแปรภายนอกสังเกตได้
Θ_ϵ	หมายถึง เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน ในการวัดของตัวแปรสังเกตได้ภายใน
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (regression coefficient)
R^2	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (coefficient of determination)
df	หมายถึง ค่าองศาอิสระ (degree of freedom)
p	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit index)
NFI	หมายถึง ดัชนีวัดความเป็นปกติ (Normal Fit Index)
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit index)
RMR	หมายถึง ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ความหมาย
ORCHARAC		ตัวแปรแฝงลักษณะขององค์กร
	STRUC	โครงสร้างองค์กร
	TECHNO	เทคโนโลยี
EXVIRON		ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายนอก
	ECONO	เศรษฐกิจ
	SOCIAL	สังคม
	POLITIC	การเมือง
INVIRON		ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายใน
	CULTURE	วัฒนธรรมองค์กร
	CLIMATE	บรรยากาศองค์กร
EMCHARAC		ตัวแปรแฝงลักษณะบุคลากร
	ATTACH	ความผูกพันต่อองค์กร
	PRACTIS	การปฏิบัติงาน
POLICY		ตัวแปรแฝงนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ
	STRATE	การบริหารเชิงกลยุทธ์
	SOURSE	การบริหารทรัพยากร
	COMMU	การติดต่อสื่อสาร
	LEADER	ภาวะผู้นำ
	DECIS	การตัดสินใจ
	CHANGE	การบริหารการเปลี่ยนแปลง
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ความหมาย
OREFFECT		ตัวแปรแฝงประสิทธิผลของสถานศึกษา
	SATIS	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	LEARN	การเรียนรู้และพัฒนา
	BUDGET	การเงินและงบประมาณ
	MANAGE	การบริหารจัดการ

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 351 คน ครู จำนวน 351 คน และประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวน 351 คน รวมทั้งสิ้น 1,053 คน จำแนกเป็นเพศชาย 680 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 และเพศหญิง 373 คน คิดเป็น ร้อยละ 35.4 มีอายุอยู่ในช่วง 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.1 รองลงมาคือช่วงอายุ 41 – 50 ปี และ ช่วงอายุ 30 – 40 ปีคิดเป็นร้อยละ 21.1 และ ร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.7 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 35.7 และร้อยละ 3.1 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า มีระยะเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันมากกว่า 15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือน้อยกว่า 5 ปี และช่วง 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.7 และ ร้อยละ 24.4 ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	680	64.6
	หญิง	373	35.4
	รวม	1,053	100.0
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	21	2.0
	30 - 40 ปี	93	8.8
	41 - 50 ปี	222	21.1
	51 ปีขึ้นไป	717	68.1
	รวม	1,053	100.0
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	376	35.7
	ปริญญาโท	618	58.7
	ปริญญาเอก	33	3.1
	อื่นๆ	26	2.5
	รวม	1,053	100.0
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ	321	30.5
	ครู	347	33.0
	ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	318	30.2
	อื่นๆ	67	6.3
	รวม	1,053	100.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี	313	29.7
	5-10 ปี	257	24.4
	11-15 ปี	141	13.4
	มากกว่า 15 ปี	342	32.5
	รวม	1,053	100.0

4.2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยมีตัวแปร 6 ด้าน คือ ตัวแปรแฝง ลักษณะองค์การ ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายใน ตัวแปรแฝง ลักษณะบุคลากร ตัวแปรแฝงนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และตัวแปรแฝงประสิทธิผล สถานศึกษา ตัวแปรแฝงแต่ละตัวจะประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) รวมกันขึ้นมา เพื่อใช้ในการอธิบายตัวแปรแฝง ค่าของตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาคำนวณจะใช้คะแนนดิบ (raw score) ที่ได้จากแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานนำเสนอไว้ในตารางที่ 4.2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจง และการกระจาย ค่าสถิติที่นำเสนอ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (SK) ความโค้ง (KU) มีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแปรลักษณะองค์การ ประกอบด้วยตัวแปร โครงสร้างองค์การและตัวแปรเทคโนโลยี พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.102 ถึง 4.302 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 12.902 ถึง 14.190 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโค้ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.302 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 12.902 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (SK=-0.658, KU=0.247) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.102 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลเท่ากับ 14.190 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีความโค้งสูงกว่าโค้งปกติ (SK =-0.352, KU =-0.119) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก

2) ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านสังคม สภาพแวดล้อมด้านการเมืองพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.700 ถึง 4.153 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 13.985 ถึง 21.735 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้ายแต่ค่อนข้างกระจุกตัว ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโค้ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.153 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.985 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (SK=-0.265, KU=0.192) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.700 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูลเท่ากับ 21.735 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีความโค้งสูงกว่าโค้งปกติ (SK = -0.366, KU =0.090) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

3) ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและตัวแปรบรรยากาศองค์การ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.286 ถึง 4.308 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 12.364 ถึง 13.244 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.308 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 12.364 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.642, KU = 0.743) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรบรรยากาศองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.286 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.244 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.702, KU = 0.747) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

4) ตัวแปรลักษณะบุคลากร ประกอบด้วยตัวแปรความผูกพันต่อองค์การและตัวแปรการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.210 ถึง 4.371 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 12.180 ถึง 13.189 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.371 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 12.180 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.670, KU = 0.501) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.210 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.189 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.434, KU = 0.187) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

5) ตัวแปรด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วยตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.106 ถึง 4.332 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 13.449 ถึง 15.223 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ซึ่งมีค่าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ตัวแปรภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.332 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 15.223 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (SK = -1.090, KU = 1.631) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือตัวแปรการบริหารทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.106 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 14.451 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.524, KU = 0.440) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างน้อย

6) ตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเรียนรู้และพัฒนา การเงินและงบประมาณ การบริหารจัดการ พบว่า มีค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 4.079 ถึง 4.226 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่าง 12.503 ถึง 13.736 ตัวแปรทั้งหมดมีลักษณะการแจกแจงลักษณะเบ้ซ้าย ซึ่งพิจารณาได้จากค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ที่ส่วนใหญ่มีค่าใกล้ศูนย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรการเงินและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.226 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.736 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.539, KU = 0.035) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวแปรการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.079 มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.257 ข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงลักษณะเบ้ซ้าย (SK = -0.271, KU = -0.410) แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายข้อมูลค่อนข้างมาก ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 4.2



คุนยวิทยทรพยากร
จุพาลงกรณมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ (n = 1053)

ตัวแปรสังเกตได้	\bar{x}	S.D.	MAX	MIN	SK	KU	C.V.
ลักษณะขององค์กร							
โครงสร้างองค์กร	4.302	0.555	5.00	2.38	-0.658	0.247	12.902
เทคโนโลยี	4.102	0.582	5.00	2.00	-0.352	-0.119	14.190
สภาพแวดล้อมภายนอก							
เศรษฐกิจ	3.700	0.804	5.00	1.00	-0.366	-0.090	21.735
สังคม	4.153	0.581	5.00	2.00	-0.265	-0.192	13.985
การเมือง	3.822	0.636	5.00	1.40	0.005	-0.164	16.629
สภาพแวดล้อมภายใน							
วัฒนธรรมองค์กร	4.308	0.533	5.00	1.89	-0.642	0.743	12.364
บรรยากาศองค์กร	4.286	0.568	5.00	1.63	-0.702	0.747	13.244
นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ							
การบริหารเชิงกลยุทธ์	4.240	0.570	5.08	2.00	-0.621	0.318	13.449
การบริหารทรัพยากร	4.106	0.593	5.00	1.67	-0.524	0.440	14.451
การติดต่อสื่อสาร	4.152	0.611	5.00	1.33	-0.590	0.516	14.707
ภาวะผู้นำ	4.332	0.659	5.00	1.00	-1.090	1.631	15.223
การตัดสินใจ	4.112	0.604	5.00	1.13	-0.569	0.757	14.697
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.174	0.609	5.00	2.00	-0.439	-0.060	14.599
ลักษณะของบุคลากร							
ความผูกพันต่อองค์กร	4.371	0.532	5.00	2.00	-0.670	0.501	12.180
การปฏิบัติงาน	4.210	0.555	5.00	2.00	-0.434	0.187	13.189
ประสิทธิผลของสถานศึกษา							
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.135	0.517	5.00	2.14	-0.238	-0.168	12.503
การเรียนรู้และพัฒนา	4.079	0.541	5.00	2.45	-0.271	-0.410	13.257
การเงินและงบประมาณ	4.226	0.581	5.00	2.00	-0.539	0.035	13.736
การบริหารจัดการ	4.109	0.542	5.00	2.00	-0.284	-0.180	13.190

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวง ว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.18, S.D 0.48) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการเงินและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} 4.22, S.D 0.58) รองลงมาได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (\bar{X} 4.13, S.D 0.52) และด้านการบริหารจัดการ (\bar{X} 4.2, S.D 0.54) และสุดท้าย คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.08, S.D 0.54)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.18, S.D 0.48) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.23, S.D 0.52) รองลงมา คือ ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.14, S.D 0.53) และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.05, S.D 0.57) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเงินและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.22, S.D 0.58) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.34, S.D 0.57) รองลงมาคือ ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.20, S.D 0.55) และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.14, S.D 0.60) ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.13, S.D 0.52) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.21, S.D 0.49) รองลงมาคือ ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.16, S.D 0.52) และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.04, S.D 0.53)

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.08, S.D 0.54) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.161, S.D 0.52) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.08, S.D 0.52) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.99, S.D 0.56) ดังมีรายละเอียดในตารางที่
ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา			ครู			ประธาน คณะกรรมการ สถาน ศึกษา			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
	1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4.21	.49	มาก	4.04	.53	มาก	4.16	.52	มาก	4.13	.52
2. การเรียนรู้และพัฒนา	4.16	.52	มาก	3.99	.56	มาก	4.08	.52	มาก	4.08	.54	มาก
3. การเงินและงบประมาณ	4.34	.57	มาก	4.14	.60	มาก	4.20	.55	มาก	4.22	.58	มาก
4. การบริหารจัดการ	4.20	.51	มาก	4.02	.57	มาก	4.10	.53	มาก	4.12	.54	มาก
รวม	4.23	.52	มาก	4.05	.57	มาก	4.14	.53	มาก	4.18	.48	มาก

เมื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรายชื่อทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) ด้านการเงินและงบประมาณ และ 4) ด้านบริหารจัดการ ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นรายชื่อ พบว่า สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.28, S.D .61) รองลงมาได้แก่ ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.20, S.D .64) และสุดท้าย คือ สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.98, S.D .78) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นรายชื่อ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อ ชื่อสถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.28, S.D .61) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.34, S.D .57) รองลงมาคือประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.30, S.D .60) และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.19, S.D .65) ตามลำดับ

รองลงมาได้แก่ ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.20, S.D .64) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.26, S.D .63) รองลงมา คือ ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.24, S.D .63) และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.10, S.D .65) ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.98, S.D .78) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.05, S.D .77) รองลงมาคือ ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.97, S.D .77) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.87, S.D .79) ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 4.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา			ครู			ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่หลากหลายเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน	4.34	.57	มาก	4.19	.65	มาก	4.30	.60	มาก	4.28	.61	มาก
2. ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อผลสัมฤทธิ์ในการเรียน ของบุตรหลานของตน	4.23	.61	มาก	4.07	.65	มาก	4.19	.60	มาก	4.16	.62	มาก
3. ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อความมีระเบียบวินัย และความประพฤติของนักเรียน	4.19	.60	มาก	4.03	.66	มาก	4.12	.68	มาก	4.11	.66	มาก
4. ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรม ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชน	4.26	.63	มาก	4.10	.65	มาก	4.24	0.63	มาก	4.20	.64	มาก
5. ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการที่สถานศึกษาจัดขึ้น ได้อย่างทั่วถึง	4.24	.74	มาก	4.05	.76	มาก	4.22	.73	มาก	4.17	.75	มาก
6. ระดับความต้องการของชุมชนต่อการมีส่วนร่วมของ สถานศึกษาในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น	4.15	.68	มาก	3.95	.74	มาก	4.07	.71	มาก	4.06	.71	มาก
7. สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชน เกิดการเรียนรู้และพัฒนา	4.05	.77	มาก	3.87	.79	มาก	3.97	.77	มาก	3.98	.78	มาก
รวม	4.21	.49	มาก	4.04	.53	มาก	4.16	.52	มาก	4.13	.52	มาก

2. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นรายข้อ พบว่าสถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.36, S.D .68) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีความสามารถแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.29, S.D .63) และสุดท้าย คือ ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.79, S.D .77) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา ข้อสถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.45, S.D .63) รองลงมา คือ ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.32, S.D .66) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.26, S.D .73) ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีความสามารถแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.39, S.D 0.60) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.29, S.D .62) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.20, S.D .66) ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.83, S.D .77) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.73, S.D .76) ตามลำดับ ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.5 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
8. สถานศึกษามีความสามารถแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต	4.39	.60	มาก	4.20	.66	มาก	4.29	.62	มาก	4.29	.63	มาก
9. สถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา	4.45	.63	มาก	4.26	.73	มาก	4.32	.66	มาก	4.36	.68	มาก
10. สถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพครูเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.27	.67	มาก	4.13	.72	มาก	4.19	.63	มาก	4.19	.67	มาก
11. สถานศึกษามีความสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	.66	มาก	4.01	.72	มาก	4.09	.64	มาก	4.09	.68	มาก
12. มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	4.03	.72	มาก	3.86	.77	มาก	3.99	.74	มาก	3.96	.74	มาก
13. สถานศึกษามีห้องสมุดที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน	4.24	.73	มาก	4.04	.78	มาก	4.16	.77	มาก	4.15	.76	มาก
14. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู นักเรียนและชุมชนซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา	4.11	.68	มาก	3.90	.74	มาก	4.02	.72	มาก	4.01	.72	มาก
15. ครูและนักเรียนได้รับความรู้ใหม่ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.18	.65	มาก	3.97	.71	มาก	4.05	.67	มาก	4.07	.68	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
16. สถานศึกษาจัดให้มีช่องทางนำเสนอผลงานวิชาการ เช่น นวัตกรรม การเรียนการสอน และงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	4.02	.77	มาก	3.85	.78	มาก	3.95	.74	มาก	3.94	.77	มาก
17. สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.12	.70	มาก	3.97	.78	มาก	4.02	.72	มาก	4.03	.74	มาก
18. ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	.77	มาก	3.73	.76	มาก	3.83	.77	มาก	3.79	.77	มาก
รวม	4.16	.52	มาก	3.99	.56	มาก	4.08	.52	มาก	4.08	.54	มาก

3. ด้านการเงินและงบประมาณ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเงินและงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.22, S.D .58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การเบิก-จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.33, S.D .66) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา และสถานศึกษาจัดการเบิก-จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.30, S.D .67 เท่ากัน) และสุดท้าย คือ มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.02, S.D .73)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเงินและงบประมาณ เป็นรายข้อ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา พบว่า การเบิก-จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.45, S.D .65) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.34, S.D .57) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.31, S.D .62) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.24, S.D .70) ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.30, S.D .67) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.45, S.D .62) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.25, S.D .65) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.20, S.D .71) ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับสถานศึกษาจัดการเบิก-จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.30, S.D .67) ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.02, S.D .73) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.13, S.D .73) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.00, S.D .70) ครูมีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 3.93, S.D .74) ตามลำดับ ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านการเงินและงบประมาณ

ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
19. สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา	4.45	0.62	มาก	4.20	0.71	มาก	4.25	0.65	มาก	4.30	.67	มาก
20. การเบิก-จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้	4.45	0.65	มาก	4.24	0.70	มาก	4.31	0.62	มาก	4.33	.66	มาก
21. สถานศึกษาจัดการเบิก - จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	0.64	มาก	4.19	0.71	มาก	4.30	0.62	มาก	4.30	.67	มาก
22. สถานศึกษาได้ทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการเพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในปีต่อไป	4.32	0.68	มาก	4.13	0.72	มาก	4.20	0.64	มาก	4.21	.69	มาก
23. มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา	4.13	0.73	มาก	3.93	0.74	มาก	4.00	0.70	มาก	4.02	.73	มาก
24. มีการตรวจสอบ ติดตาม ให้กลุ่ม/ฝ่าย/งานต่าง ๆ รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณอย่างเป็นระบบ	4.28	0.70	มาก	4.10	0.70	มาก	4.13	0.69	มาก	4.17	.71	มาก
25. มีการจัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปี งบประมาณ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	4.34	0.70	มาก	4.19	0.71	มาก	4.19	0.70	มาก	4.24	.71	มาก
รวม	4.34	0.57	มาก	4.14	0.60	มาก	4.20	0.55	มาก	4.22	.58	มาก

4. ด้านการบริหารจัดการ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ในด้านการบริหารจัดการเป็นรายข้อ พบว่า หลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.39, S.D .64) รองลงมาได้แก่ คัดชนิชีวัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.19, S.D .68) และสุดท้ายคือ ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 3.87, S.D .78) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา เป็นรายข้อ พบว่า หลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.39, S.D .64) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด (\bar{X} 4.50, S.D .60) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.33, S.D .65) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.33, S.D .66) ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 4.19, S.D .68) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.26, S.D .65) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.17, S.D .67) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} 4.14, S.D .69) ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 3.87, S.D .78) โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 3.95, S.D .73) ประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 3.87, S.D .79) ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} 3.79, S.D .81) ตามลำดับ ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการ

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครู			ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
26. หลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคม	4.50	.60	มากที่สุด	4.33	.66	มาก	4.33	.65	มาก	4.39	.64	มาก
27. ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้	3.95	.73	มาก	3.79	.81	มาก	3.87	.79	มาก	3.87	.78	มาก
28. มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น	4.26	.65	มาก	4.14	.69	มาก	4.17	.67	มาก	4.19	.68	มาก
29. ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	4.18	.63	มาก	4.01	.70	มาก	4.09	.66	มาก	4.09	.67	มาก
30. มีเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.14	.69	มาก	3.99	.74	มาก	4.10	.66	มาก	4.08	.70	มาก
31. การใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งบุคคลและหน่วยงานต่างๆ มีความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา	4.17	.68	มาก	4.01	.73	มาก	4.10	.64	มาก	4.09	.69	มาก
32. ครูมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติแบบเดิม ๆ	4.25	.66	มาก	4.02	.74	มาก	4.16	.68	มาก	4.14	.70	มาก
33. ครูมีภาวะผู้นำที่สามารถนำเทคนิควิชาการใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ	4.19	.64	มาก	4.01	.66	มาก	4.10	.61	มาก	4.10	.64	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา			ครู			ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา			รวม		
	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ	\bar{X}	S.D	ระดับ
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา												
34. มีประสิทธิภาพทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณภาพ	4.23	.63	มาก	4.01	.68	มาก	4.09	.67	มาก	4.12	.54	มาก
35. การตรวจสอบ ติดตามและนิเทศเป็นไปตามแผนการตรวจสอบติดตามของ สถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง	4.14	.68	มาก	3.91	.73	มาก	4.02	.67	มาก	4.02	.70	มาก
รวม	4.20	.51	มาก	4.02	.57	มาก	4.10	.53	มาก	4.12	.54	มาก

4.4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดสมมติฐานในการทดสอบ คือ เมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมตามโมเดลสมมติฐานที่สร้างจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เท่ากับเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือ $H_0: \Sigma = S$ การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรภายในแฝง 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรแฝงประสิทธิผลสถานศึกษาและตัวแปรภายนอกแฝง 5 ตัวแปร คือ ตัวแปรแฝงลักษณะองค์การ ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรแฝงสภาพแวดล้อมภายใน ตัวแปรแฝงลักษณะบุคลากร และตัวแปรแฝงนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้จำนวน 19 ตัวแปร

ผลการทดสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์โดยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดไม่สัมพันธ์กัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่าโมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 1471.84 ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 137 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.000 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.87 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGIF) เท่ากับ 0.82 ค่าดัชนีกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.092 และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 12.24

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งการปรับโมเดลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพิจารณาจากดัชนีดัดแปรโมเดล (modification indices) และผลจากการปรับโมเดลผู้วิจัยได้ โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง

โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 48.31 องศาอิสระเท่ากับ 69 ที่ระดับความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.972 ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ($GFI=1.00$) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGIF=0.99$) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ดัชนีกำลังสองของส่วนที่เหลือ ($RMR=0.012$) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 1.99 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่เหมาะสม (2.000) และกราฟคิวพล็อตของค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Q plot of standardized residuals) มีความชันมากกว่า แนวทแยง ซึ่งเป็นการแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.900 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 90.0

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพบว่าตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากลักษณะขององค์การ(ORCHARAC) โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.67 รองลงมา คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.63 0.12 ตามลำดับ แต่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในและลักษณะบุคลากรมีอิทธิพลทางลบกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ -0.18 และ -0.26 แสดงว่า ตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปัจจัยทางด้านลักษณะขององค์การ มีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ปรับ โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งการปรับโมเดลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพิจารณาจากดัชนีคัดแปรโมเดล (modification indices) และผลจากการปรับโมเดลผู้วิจัยได้ โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาตามลักษณะการส่งอิทธิพล พบว่า

1. ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สูงสุด คือ ลักษณะองค์การ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.67 รองลงมา คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.63 และ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.12 โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 90.0

2. ปัจจัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สูงสุด คือ สภาพแวดล้อมภายใน โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.14 โมเดลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 90.0

3. ปัจจัยมีอิทธิพลทางรวมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สูงสุด คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.38 รองลงมาคือลักษณะองค์การ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.26 สภาพแวดล้อมภายใน โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.07 และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.06 ตามลำดับ โมเดลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 90.0

โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 4.8

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

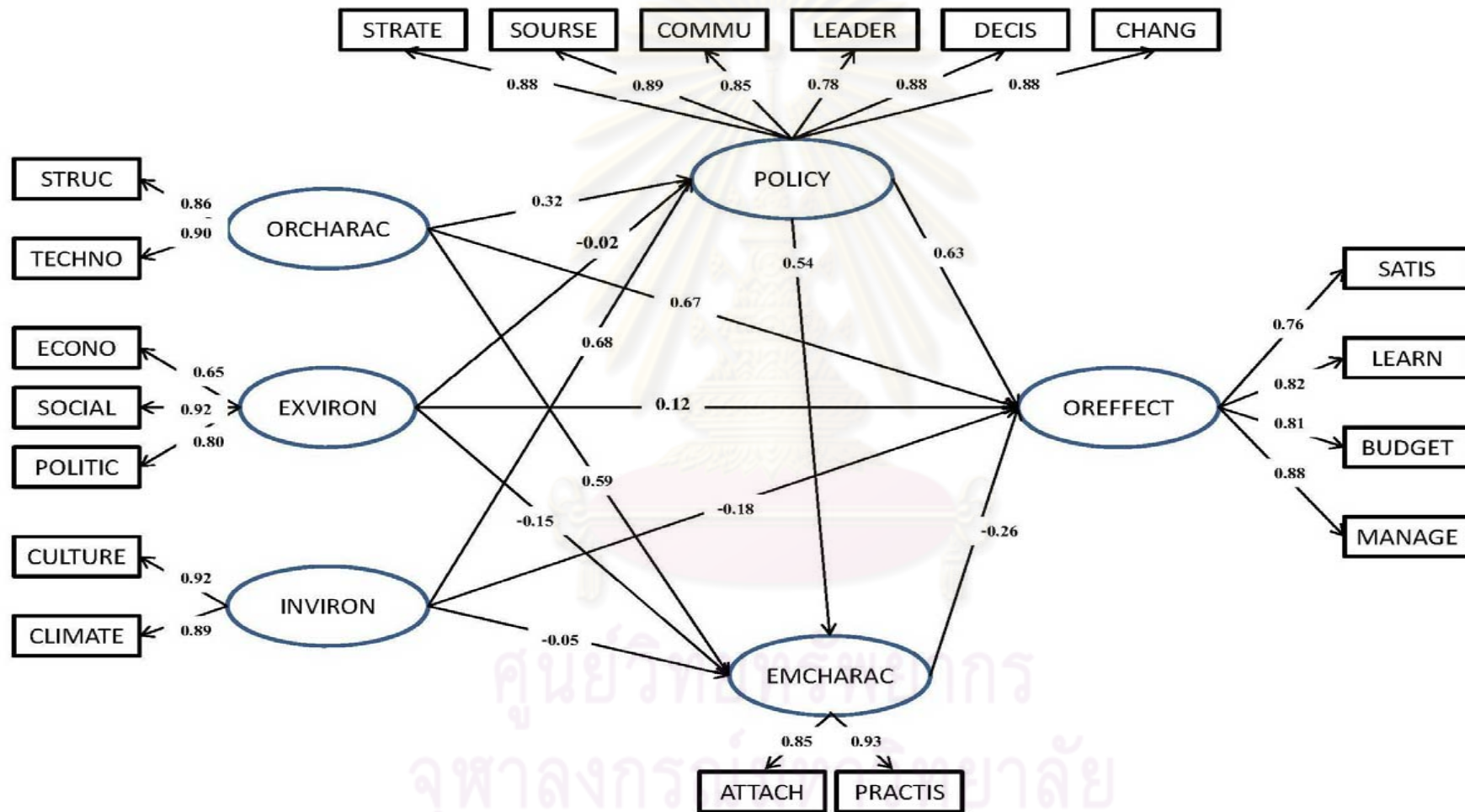
ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น				
			ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON	POLICY	EMCHARAC
POLICY	0.92	DE	0.32	-0.02	0.68	-	-
		IE	-	-	-	-	-
		TE	0.16	-0.01	0.34	-	-
EMCHARAC	0.90	DE	0.59	-0.15	-0.05	0.54	-
		IE	0.08	-0.01	0.17	-	-
		TE	0.35	-0.08	0.15	0.49	-
OREFFECT	0.90	DE	0.67	0.12	-0.18	0.63	-0.26
		IE	0.00	0.01	0.14	-0.11	-
		TE	0.26	0.06	0.07	0.38	-0.22

ค่าสถิติ

ไค-สแควร์ = 48.31 df = 69, p = 0.972, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, $\frac{\chi^2}{df} = 0.68$ RMR = 0.012

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 4.1 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา



Chi-Square=48.31, df=69, P-value=0.972, RMSEA=0.000

4.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 19 ตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 171 คู่ ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$ และ $p < 0.01$) คิดเป็นร้อยละ 100 ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทั้งหมดซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก) โดยมีขนาดของความสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.295 ถึง 0.827 โดย ปัจจัยด้านการตัดสินใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันสูงสุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.827 รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรกับบรรยากาศองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.820 ในขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.295 รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.302

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน ปรากฏผลดังนี้

4.5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านลักษณะองค์กร ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.766

4.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับสภาพแวดล้อมด้านสังคม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.554

4.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมภายในซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.820

4.5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านลักษณะบุคลากรซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.789

4.5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ.01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

กับการตัดสินใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.827 รองลงมา ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทรัพยากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.798 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำกับการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.675

3.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านประสิทธิผลองค์กร ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเรียนรู้และการพัฒนาการบริหารงบประมาณ และการบริหารจัดการ พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารจัดการกับการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.796 รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการกับการบริหารงบประมาณ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.715 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารงบประมาณกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.554

จากผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นว่าเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าเท่ากับ 19,507.056 ($p < 0.01$) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.976 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันภายในต่อกันเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.9

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าค่าสัมประสิทธิ์ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่าง (n=351)

	ORCHARAC			EXVIRON			INVIRON		EMCHARAC		POLICY					OREFFECT				
		STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE	CLIMATE	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
ORCHARAC	STRUC	1.000																		
	TECHNO	.766(**)	1.000																	
EXVIRON	ECONO	.348(**)	.450(**)	1.000																
	SOCIAL	.615(**)	.673(**)	.554(**)	1.000															
	POLITIC	.456(**)	.539(**)	.383(**)	.486(**)	1.000														
INVIRON	CULTURE	.717(**)	.716(**)	.363(**)	.662(**)	.494(**)	1.000													
	CLIMATE	.740(**)	.694(**)	.352(**)	.634(**)	.470(**)	.820(**)	1.000												
EMCHARAC	ATTACH	.677(**)	.625(**)	.295(**)	.586(**)	.394(**)	.753(**)	.795(**)	1.000											
	PRACTIS	.704(**)	.704(**)	.350(**)	.604(**)	.463(**)	.742(**)	.766(**)	.789(**)	1.000										
POLICY	STRATE	.738(**)	.734(**)	.358(**)	.620(**)	.477(**)	.743(**)	.768(**)	.721(**)	.767(**)	1.000									
	SOURSE	.678(**)	.723(**)	.422(**)	.657(**)	.519(**)	.713(**)	.744(**)	.689(**)	.757(**)	.798(**)	1.000								
	COMMU	.657(**)	.702(**)	.372(**)	.601(**)	.485(**)	.716(**)	.703(**)	.658(**)	.719(**)	.742(**)	.776(**)	1.000							
	LEADER	.666(**)	.618(**)	.302(**)	.569(**)	.403(**)	.681(**)	.699(**)	.638(**)	.668(**)	.690(**)	.680(**)	.675(**)	1.000						
	DECIS	.693(**)	.704(**)	.361(**)	.609(**)	.468(**)	.710(**)	.744(**)	.681(**)	.745(**)	.754(**)	.780(**)	.766(**)	.731(**)	1.000					
	CHANGE	.703(**)	.705(**)	.365(**)	.621(**)	.483(**)	.708(**)	.750(**)	.692(**)	.748(**)	.771(**)	.783(**)	.741(**)	.710(**)	.827(**)	1.000				
OREFFECT	SATIS	.610(**)	.638(**)	.373(**)	.578(**)	.415(**)	.584(**)	.579(**)	.551(**)	.595(**)	.593(**)	.591(**)	.577(**)	.537(**)	.585(**)	.579(**)	1.000			
	LEARN	.643(**)	.761(**)	.420(**)	.604(**)	.502(**)	.627(**)	.618(**)	.578(**)	.651(**)	.657(**)	.691(**)	.647(**)	.554(**)	.649(**)	.650(**)	.706(**)	1.000		
	BUDGET	.693(**)	.675(**)	.308(**)	.577(**)	.383(**)	.646(**)	.633(**)	.607(**)	.624(**)	.676(**)	.641(**)	.628(**)	.586(**)	.648(**)	.640(**)	.620(**)	.682(**)	1.000	
	MANAGE	.699(**)	.771(**)	.432(**)	.662(**)	.510(**)	.688(**)	.666(**)	.636(**)	.689(**)	.681(**)	.726(**)	.691(**)	.595(**)	.699(**)	.698(**)	.675(**)	.796(**)	.715(**)	1.000
\bar{x}		4.302	4.102	3.700	4.153	3.822	4.308	4.286	4.371	4.210	4.240	4.106	4.152	4.332	4.112	4.174	4.135	4.079	4.226	4.109
S.D.		0.555	0.582	0.804	0.581	0.636	0.533	0.568	0.532	0.555	0.570	0.593	0.611	0.659	0.604	0.609	0.517	0.541	0.581	0.542

Bartlett's Test of Sphericity = 19,507.056 df = 171 P = 0.000 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. = .976

** p < .01

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในบทนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา (case study) เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษา ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) จากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผลการวิเคราะห์เอกสารและการสังเกตกรณีศึกษาสถานศึกษาที่ 1

1. ข้อมูลพื้นฐาน

โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี เป็นโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดสุพรรณบุรี ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2500 เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี มีพื้นที่ 8 ไร่ 249 ตารางวา มีอาคารและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ดังนี้

อาคารเรียน ประกอบด้วย ตึกเรียน 3 ชั้น จำนวน 5 หลัง มีห้องเรียนรวม 69 ห้อง

อาคารอเนกประสงค์ มีจำนวน 2 หลัง ได้แก่ อาคารหอประชุม และ อาคารศูนย์รวมใจ

อาคารประกอบ เป็นอาคารสำหรับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมการบริการต่างๆ มีจำนวน 6 หลัง ประกอบด้วย อาคารดนตรี-นาฏศิลป์ อาคารพลศึกษา อาคารงานบ้าน อาคารห้องสมุด เรือนเกษตร และเรือนพยาบาล

ห้องปฏิบัติการพิเศษ มีจำนวน 19 ห้อง ได้แก่ ห้องเรียนสีเขียว ห้องเทคโนโลยีทางการศึกษา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการภาษาอังกฤษ ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องพุทธศาสน์ ห้องงานบ้าน ห้องสหกรณ์ ห้องสมุด ห้องศิลปศึกษา ห้องศูนย์พัฒนาการศึกษาระดับปฐมวัย ห้องพลศึกษา ห้องเรียน English Program 3 ห้อง ห้องผู้บริหาร ห้องบริหารทั่วไปและกิจการนักเรียน ห้องบริหารวิชาการและบริหารบุคคล ห้องบริหารงบประมาณและพัสดุ ห้องนาฏศิลป์ และ ห้องดนตรี และมีเรือเอี่ยมจุ่น ที่จัดเป็นห้องเรียนอีก 1 ลำ

2. ข้อมูลบุคลากร

โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรีมีบุคลากรทั้งสิ้นรวม 72 คน เป็นเพศหญิง 60 คน เพศชาย 12 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท 10 คน ปริญญาตรี 62 คน มีอายุเฉลี่ย 49 ปี ประสบการณ์ทำงานของครูโดยเฉลี่ย 32 ปี มีลูกจ้างประจำ 4 คน และมีลูกจ้างชั่วคราวทำหน้าที่ผู้ช่วยครูและพนักงานในโครงการอาหารกลางวัน 23 คน

3. ข้อมูลผู้เรียน

โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรีนักเรียนรวม 1,950 คน แยกเป็นนักเรียนชาย 975 คน นักเรียนหญิง 975 คน จัดชั้นเรียน 49 ห้องเรียน แยกเป็นนักเรียนระดับอนุบาล 12 ห้องเรียน และระดับประถมศึกษา 37 ห้องเรียน

4. สภาพของชุมชน

โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี ตั้งอยู่ในชุมชนเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จัดเป็นชุมชนขนาดใหญ่ มีประชากรหนาแน่น ตั้งอยู่ 2 ฝั่งแม่น้ำท่าจีน เป็นพื้นที่อนุรักษ์เพื่อที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อมร่มรื่น สะอาดสวยงาม และเป็นที่ตั้งของหน่วยงานราชการระดับจังหวัด โบราณสถาน และวัดที่สำคัญๆ เป็นต้น

5. สภาพเศรษฐกิจ

ผู้ปกครองส่วนใหญ่ประกอบอาชีพค้าขาย รับราชการ รับจ้าง มีอาชีพเกษตรกรรมอยู่ไม่มากนัก ในภาพรวมชุมชนมีเศรษฐกิจดี ผู้ประกอบการค้าที่เป็นห้างร้านส่วนมากเป็นคนเชื้อชาติจีน ส่วนคนไทยที่ทำการค้าขายจะเป็นกิจการขนาดย่อม แต่ส่วนใหญ่จะรับราชการ

6. สภาพสังคม

สภาพสังคมค่อนข้างมีการแข่งขันกัน คนในสังคมตัวเมืองจะรู้จักกันและสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อย ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาดี เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทั้งผู้ประกอบการค้าส่วนใหญ่มีความรู้ ข้าราชการส่วนใหญ่จบวุฒิปริญญาตรี ในชุมชนมีแหล่งให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาอยู่หลายสถาบัน ทำให้คนในชุมชนได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเอง

7. วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

7.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล สร้างคนดี มีความเป็นไทย

7.2 พันธกิจ (Mission)

7.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งระบบให้มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล

7.2.2 พัฒนาคูครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเทียบเคียงเกณฑ์มาตรฐานสากล

7.2.3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ
มาตรฐานสากล สร้างคนดี มีความเป็นไทย

7.2.4 พัฒนาปัจจัยพื้นฐาน โดยการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทุกด้าน ผู้ความ
เป็นเลิศ

7.2.5 สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งระบบ

7.3 เป้าหมาย (Goal)

โรงเรียนมาตรฐานสากล พัฒนาคณาให้มีศักยภาพเป็นพลโลก เป็นคนดีและมีความ
เป็นไทย

7.4 กลยุทธ์หลัก

7.3.1 พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ
มาตรฐานสากล ผู้เรียนเป็นคนดี มีความเป็นไทย

7.3.2 พัฒนาคณาให้มีความรู้ความสามารถเทียบเคียงมาตรฐานสากล

7.3.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งระบบให้มีคุณภาพเทียบเคียง
มาตรฐานสากล

7.3.4 พัฒนาปัจจัยพื้นฐาน โดยการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทุกด้าน เพื่อมุ่งสู่
ความเป็นเลิศ

7.3.5 สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งระบบ

8. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

8.1 รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

8.2 ซื่อสัตย์สุจริต

8.3 มีวินัย

8.4 ใฝ่เรียนรู้

8.5 อยู่อย่างพอเพียง

8.6 มุ่งมั่นในการทำงาน

8.7 รักความเป็นไทย

8.8 มีจิตสาธารณะ

9.ภารกิจ

9.1 จัดการศึกษาระดับปฐมวัย โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี เป็นต้นแบบการจัดการศึกษาระดับอนุบาล โดยเปิดสอนชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 โดยรับนักเรียนที่มีอายุ 4 ขวบเต็ม เข้าเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 1 เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนพร้อมที่จะเรียนระดับชั้นประถมศึกษา

9.2 เป็นศูนย์การศึกษาปฐมวัยจังหวัดสุพรรณบุรี มีหน้าที่ประสานงานสนับสนุนโรงเรียนอนุบาลประจำอำเภอและโรงเรียนเครือข่าย เพื่อให้การบริหารจัดการภายในโรงเรียนดังกล่าวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่พัฒนาได้ในแนวทางเดียวกับโรงเรียนศูนย์ต้นแบบ

9.3 การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน รับนักเรียนต่อจากชั้นอนุบาลเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ทุกคน จัดการเรียนการสอน ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ

9.4 เป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรีเป็นโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา โดยบริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษา รุ่นที่ 1 ปีการศึกษา 2550

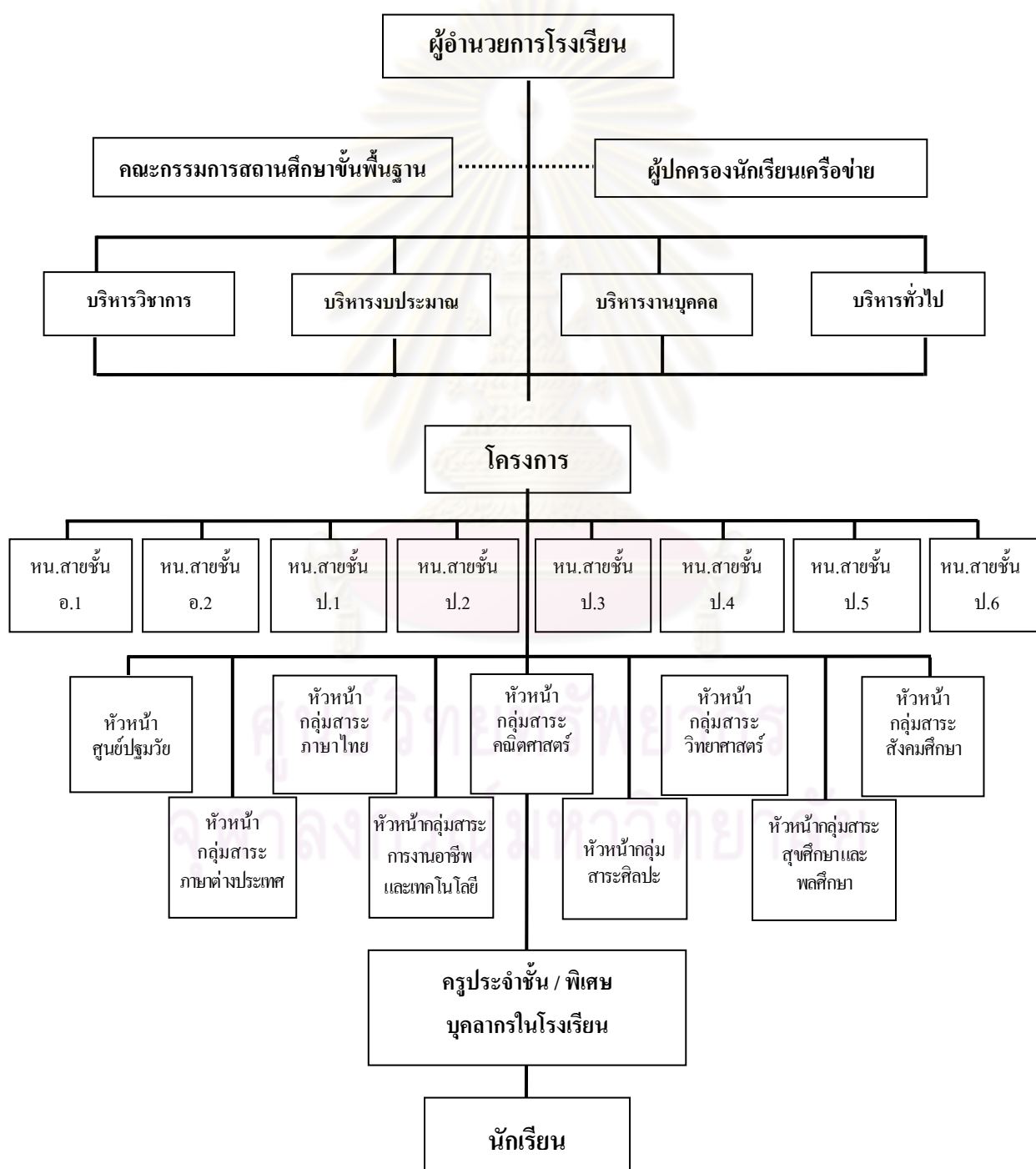
9.5 เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คัดเลือกให้โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรีเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งคัดเลือกจากโรงเรียนที่มีความพร้อมสูงทั่วประเทศ จำนวน 500 โรงเรียน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีภาระหลัก คือ วางแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาของโรงเรียนพร้อมจัดทำหลักสูตรเพิ่มเติมสู่ความเป็นสากล โดยเน้นผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ภายใต้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality Sytem Management) และการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)

ด้านระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันตรวจสอบการปฏิบัติงานของโรงเรียน จัดให้มีการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเพื่อไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพจากองค์กรภายนอก

10. โครงสร้างการบริหาร

โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี แบ่งงานบริหารออกเป็น 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ในแต่ละงานมีรองผู้อำนวยการรับผิดชอบร่วมกับผู้อำนวยการ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.2

แผนภาพที่ 4.2 ระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี



11. ผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2552

ในรอบปีที่ผ่านมาโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี มีผลการจัดการศึกษา ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

11.1 ด้านปริมาณ โรงเรียนได้จัดบริการเตรียมความพร้อมกับเด็กวัยก่อนเกณฑ์ คือ เด็กอายุ 4-6 ปี จำนวน 442 คน ได้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดสำหรับโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด และ รับเด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับได้ จำนวน 2,019 คน ไม่มีนักเรียนออกกลางคัน นักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เรียนต่อจำนวน ร้อยละ 100 ของนักเรียนทั้งหมด และเรียนต่อโรงเรียนในสังกัด กรมสามัญศึกษาเดิม มากที่สุด

11.2 ด้านคุณภาพ นักเรียนโรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรีมีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนส่วนใหญ่สูงกว่าเป้าหมายของปีการศึกษา 2552 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายชั้น ปีการศึกษา 2552

ชั้น	ไทย	คณิต	วิทย์	สังคม	ศิลปะ	พละ	การ งาน	อังกฤษ	เฉลี่ย
ป.1	83.85	82.27	83.51	85.12	86.79	84.09	86.07	86.20	84.74
ป.2	80.86	82.90	83.98	86.99	87.86	83.47	92.86	81.48	85.05
ป.3	83.49	84.23	83.88	81.07	86.90	84.69	88.73	77.66	83.83
ป.4	80.75	83.39	77.41	85.52	83.27	83.95	88.66	79.30	82.78
ป.5	80.75	76.70	74.36	77.62	83.23	82.75	89.14	71.56	79.51
ป.6	76.78	76.13	72.62	78.18	86.54	84.67	84.28	76.53	79.47
เฉลี่ย ป.1-6	81.08	80.94	79.29	82.42	85.76	83.94	88.29	78.79	82.56
เป้าหมาย	75	75	75	75	80	80	80	70	

12. ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา

12.1 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อความต้องการมาเข้าเรียนในโรงเรียนนี้ ผู้ปกครองมีความต้องการให้บุตรหลานได้เข้าเรียนที่โรงเรียนนี้มากกว่าโรงเรียนอื่นและคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองให้ความร่วมมือ สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย สามารถทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างดีเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการที่สถานศึกษาจัดขึ้นได้อย่างทั่วถึง และได้รับประโยชน์จากสถานศึกษามากขึ้นในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นสถานศึกษาจัดการศึกษาได้ดีตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ปกครอง และมีการจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับน้อย

12.2 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่โรงเรียนจัดสื่อการเรียนและมีนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้นักเรียนและครูได้ใช้ ในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ และสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นที่สถานศึกษามีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนและชุมชน ครู นักเรียน สามารถค้นคว้าข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว เป็นที่พึงพอใจต่อทุกคน คณะครูมีการจัดทำผลงาน ทางวิชาการและงานวิจัยในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษายังต้องปรับการบริหารงาน ขาดการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนนำศักยภาพตนเองมาร่วมพัฒนา หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอเพื่อที่จะส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการ สร้างนวัตกรรมการเรียนใหม่ๆ

12.3 ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นที่สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณและเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ โดยมีคณะกรรมการแต่ละฝ่ายร่วมกันรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นที่สถานศึกษามีการเบิกจ่ายงบประมาณสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการราชการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และมีการตรวจสอบ ติดตามและการจัดทำรายงานประจำปี ที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับมาก

ประธานกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการบริหารการเงินและงบประมาณว่า มีหลายรายการไม่เป็นไปตามแผนงาน มีการเปลี่ยนแปลงโครงการ และขาดการประเมินประสิทธิภาพของโครงการ ขาดระบบการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

12.4 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป เพื่อทำงานให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ มีการพัฒนาบุคลากร ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม โดยยึดกรอบหลักสูตรแกนกลาง มีการจัดอบรมให้ความรู้กับครูในเรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารทำให้ครูสามารถนำเทคนิควิชาการ ใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารได้ติดตามและนิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอในระดับมากที่สุด

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษาใช้งบประมาณจริง ไม่สอดคล้องการแผนงานและระบบการเบิกจ่ายขาดการวางแผน ขาดการจัดการที่ดีทำให้แผนงานหลายอย่างไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน และมีการเปลี่ยนแปลงโครงการไปเป็นโครงสร้างพื้นฐานงานด้านวิชาการขาดการพัฒนาเท่าที่ควร

13. ผลการวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

13.1 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่ามี การแต่งตั้งหัวหน้างาน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้าสาระการเรียนรู้ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง และทันเหตุการณ์ในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการจัดแบ่งกลุ่มงาน โดยแยกเป็นสายชั้น สาระการเรียนรู้ หัวหน้าโครงการมีอำนาจ ในการดำเนินการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ในส่วนของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ได้จัดครูเข้าสอนให้ตรงตามความรู้ความสามารถและทักษะของครูในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารมีความชัดเจนแต่การปฏิบัติไม่เป็นตามหน้าที่ ขาดการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ อาจเป็นเพราะขาดการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ดี

13.2 ด้านเทคโนโลยี พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษาได้จัดหาและจัดซื้อสื่อเพื่อบริการการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน และนักเรียนได้เหมาะสมและเพียงพอ มีการจัดการอบรมบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายให้ได้รับความรู้ สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการสอนในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการจัดอบรมให้ความรู้พัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเกี่ยวกับการใช้ระบบ Internet และจัดให้มีโปรเจกเตอร์ประจำห้องพิเศษ พร้อมติดตั้ง Internet สำหรับการสืบค้นข้อมูลในระดับมากที่สุด

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษายังขาดการส่งเสริมพัฒนาการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ขาดการส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีมาพัฒนาสื่อการสอน

13.3 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้ปกครองนักเรียนส่วนมากมีฐานะปานกลาง มีผลทำให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองนักเรียนไม่มากเท่าที่ควร

ครู มีความคิดเห็นว่าฐานะทางการเงินและเศรษฐกิจของผู้ปกครองอยู่ในระดับปานกลางจนถึงขั้นต่ำ แต่ชุมชนก็ให้ความร่วมมือในด้านการบริหารและจัดการศึกษาในระดับดี

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองมีฐานะค่อนข้างดี สามารถช่วยเหลือการศึกษาได้ในระดับมาก

13.4 สภาพแวดล้อมด้านสังคม พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสภาพแวดล้อมของสังคมรอบสถานศึกษามีค่านิยมการปฏิบัติตามวัฒนธรรมและประเพณีที่สืบทอดกันมาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีผลกระทบต่อการบริหารการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ครู มีความคิดเห็นว่าผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพมั่นคง และมีรายได้ที่แน่นอน สามารถให้การสนับสนุนสถานศึกษาได้ ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้ปกครองให้ความเชื่อถือในสถานศึกษา แต่การมีส่วนร่วมการจัดการศึกษายังน้อย และขาดความเข้าใจการพัฒนาการศึกษาแบบมีส่วนร่วมเท่าที่ควร

13.5 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าระเบียบปฏิบัติของทางราชการมีความเหมาะสมต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารสู่การปฏิบัติในระดับน้อย การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานที่กำหนดนโยบายกับสถานศึกษามีหลายช่องทาง ทำให้ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าแนวนโยบายรัฐยังขาดความเข้าใจในการพัฒนาสถานศึกษา ยังเป็นเพียงเน้นการควบคุม และการใช้กฎระเบียบ คำสั่ง ไม่สอดคล้องที่จะให้สถานศึกษาพัฒนาได้อย่างเต็มที่

13.6 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าบุคลากรยึดมั่นในกรอบประเพณีแบบกัลยาณมิตรที่เคยปฏิบัติสืบทอดกันมา มีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยินดีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าครูปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการ เป็นที่น่านับถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน และสถานศึกษามีการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในทุกด้านในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าบุคลากรมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง ถือเป็นจุดแข็งของสถานศึกษา แต่ก็ทำให้การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเป็นไปได้ช้า

13.7 ด้านบรรยากาศองค์กร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน มีการประชุมเพื่อร่วมกันพัฒนาการเรียนการสอนและแก้ปัญหาาร่วมกันในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารยอมรับความสามารถความคิดเห็นของครูต่อการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ครูมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ การปฏิบัติงาน มีการเผยแพร่ผลงานที่ดีของครูและประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่ประสบความสำเร็จแต่สถานศึกษายังไม่สามารถส่งเสริมให้ ครูได้นำผลงานไปต่อยอดได้อย่างเต็มที่ บางครั้งยังขาดอิสระในการคิดสร้างสรรค์ นอกจากนั้นสภาพห้องเรียนที่มีนักเรียนมากเกินไปก็ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

13.8 ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการอบรมข้าราชการครูและบุคลากรและเปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงานเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างความเชื่อมั่น ให้กับครูทำให้ครูมีความภาคภูมิใจในการทำงานอุทิศกำลังกาย และกำลังในการทำงานได้ในระดับมากที่สุด

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าครูส่วนใหญ่ของสถานศึกษามีความผูกพันต่อสถานศึกษามานานและมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความรักในองค์กรในระดับมาก

13.9 ด้านการปฏิบัติงาน พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าบุคลากรมีความตั้งใจใช้ความรู้ ความสามารถตามวิชาเอกที่แต่ละคนเรียนมา และเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองและนำความรู้ใช้การเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถในสาขาที่เรียนมาในระดับมากที่สุด และครูส่วนใหญ่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารมีนโยบายเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีรางวัลมอบให้เหมาะสมและเป็นธรรมในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าครูส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในหน้าที่ของตนเองสูง แต่เนื่องจากครูส่วนใหญ่มีอายุมากทำให้การขับเคลื่อนมีไม่มาก มีการพัฒนาตนเองพอสมควร ครูบางส่วนก็มีความพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แต่การให้กำลังใจผ่านระบบรางวัลยังไม่ชัดเจนและเป็นธรรม ทำให้ครูส่วนหนึ่งขาดขวัญกำลังใจ

13.10 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้มาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาที่นำไปสู่ความสำเร็จในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน มีการจัดทำแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และ

เป้าหมายของสถานศึกษา โดยดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการที่มาจากทุกฝ่าย นอกจากนั้น ยังมีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าแผนงานของสถานศึกษายังขาดการพัฒนาในบางมิติ การจัดทำแผนงานไม่ได้รับฟังความคิดเห็นอย่างแท้จริงจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการทำให้แผนงานตามโครงสร้างที่คณะกรรมการกลุ่มหนึ่งที่ตั้งจัดทำขึ้นตามความคิดเห็นของตนเอง นอกจากนั้นการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติยังไม่มีความชัดเจน มีการปฏิบัติแบบที่ได้ปฏิบัติมาแต่ก่อน กระบวนการทำแผนเป็นเพียงทำตามระบบที่ต้องดำเนินการเท่านั้น

13.11 ด้านการบริหารทรัพยากร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองนักเรียน ด้วยความสมัครใจ และขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและองค์การในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา พร้อมทั้งมีระบบการติดตาม ประเมินการใช้ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าส่วนใหญ่ของการระดมทรัพยากรเป็นการลงทุนด้านอาคาร สถานที่

13.12 ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสารถึงผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์จากเครื่องขยายเสียง ปิดประกาศ หนังสือเวียนภายในอย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์และมีข้อมูลครบถ้วนมีความทันสมัยอยู่ในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่า การติดต่อสื่อสารของของสถานศึกษาใช้รูปแบบของการประชุม โดยจะประชุมครูทุกคน เพื่อมารับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันอย่างสม่ำเสมอในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการสื่อสารโดยใช้ระบบเอกสาร หรือโทรศัพท์ ยังมีได้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งานเท่าที่ควร

13.13 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีระบบที่สร้างคุณธรรมแก่ผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ ปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้ครูมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ครูมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นที่ปรึกษาที่ดี

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณยังไม่เข้าใจวัฒนธรรมของสถานศึกษา และมีมุมมองในการพัฒนาในระดับหนึ่ง ยังขาดการพัฒนาตนเองและกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง

13.14 ด้านการตัดสินใจ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณมีระบบการตัดสินใจที่ได้จากการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานและข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาที่เป็นปัจจุบันในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าคุณมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างมีระบบ สะดวกและรวดเร็วในการติดตามงาน ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าการตัดสินใจของสถานศึกษายังขาดการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร ครูหลายคนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

13.15 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันว่าคุณมีการพัฒนาครู เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการระดมความคิด ส่งเสริมให้ครูคิดสร้างสรรค์ รูปแบบที่แปลกใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าคุณที่มีประสบการณ์สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้เพียงระดับหนึ่ง ศักยภาพในการปรับตัวยังมีข้อจำกัด สถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริมการบริหารงานที่ดีให้มีความสามารถในการบริหารการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ผลการวิเคราะห์เอกสารและการสังเกตกรณีศึกษาที่ 2

1. สภาพทั่วไป

โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอเจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดาสิริโสภาพัฒนาดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ ณ ที่เช่าสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เลขที่ 497 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร มีเนื้อที่ 16 ไร่ 3 งาน 60 ตารางวา บริเวณโรงเรียนส่วนหน้าจรดถนนศรีอยุธยา ส่วนหลังจรดถนนรางน้ำ เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1

ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เขตพื้นที่ให้บริการทางการศึกษา 4 เขต คือ เขตปทุมวัน เขตพญาไท เขตราชเทวี และเขตดินแดง

2. สภาพชุมชน

สภาพชุมชนที่โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ ตั้งอยู่ คือพื้นที่เขตราชเทวี ซึ่งมีพื้นที่ 7.725 ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่ชุมชนหนาแน่น 30,250 หลังคาเรือน มีจำนวนประชากร 97,747 คน เป็นย่านที่ประกอบธุรกิจการค้าและบริการขนาดใหญ่ เช่น ศูนย์การค้า โรงภาพยนตร์ สถานบันเทิง ร้านอาหาร โรงแรม โรงพยาบาล เป็นต้น มีปริมาณเงินหมุนเวียนในชุมชนสูง มีความหลากหลายในอาชีพของชุมชนบริเวณโรงเรียน อยู่ใกล้แหล่งเรียนรู้และสวนสาธารณะเช่น พระราชวังพญาไท พิพิธภัณฑ์วังสวนผักกาด พิพิธภัณฑ์ทรัพยากรธรณี พิพิธภัณฑ์แรงงานไทย สวนสันติภาพ เป็นต้น มีเส้นทางคมนาคมสะดวก สามารถเดินทางโดยรถไฟฟ้า BTS ด้วยหลายปัจจัยเหล่านี้ โรงเรียนจึงถูกจัดอยู่ในกลุ่มโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูง ผู้ปกครองมีความสนใจที่จะนำบุตรหลานมาเข้าเรียนที่โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ จำนวนมาก ผู้ปกครองส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ ค่าขายร้อยละ 50 ข้าราชการร้อยละ 30 รัฐวิสาหกิจร้อยละ 10 อาชีพอื่นๆ ร้อยละ 10 นับถือศาสนา พุทธศาสนามร้อยละ 96 ศาสนาอิสลามร้อยละ 3 ศาสนาคริสต์ร้อยละ 1 รายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวต่อปี 100,000 บาท

3. ข้อมูลครอบครัวกลาง

โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ฯ มีจำนวนครูและบุคลากร รวมทั้งสิ้น 159 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 111 คน เป็นเพศชายจำนวน 45 คน มีระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 34 คน ปริญญาตรีจำนวน 117 คน ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 14 คน อายุเฉลี่ย 37 ปี

4. ข้อมูลนักเรียน

นักเรียนโรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ มีจำนวนนักเรียนในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา คือ ปีการศึกษา 2550 มีจำนวนนักเรียน 2,885 คน มีห้องเรียน 64 ห้องเรียน ปีการศึกษา 2551 มีจำนวนนักเรียน 3,033 คน มีห้องเรียน 66 ห้องเรียน ปีการศึกษา 2552 มีจำนวนนักเรียน 3,085 คน มีห้องเรียน 66 ห้องเรียน

5. ปณิธานองค์กร

“เราจำต้องก้าวไปข้างหน้าเสมอ ยิ่งก้าวไปได้ไกลเพียงใดก็ยิ่งดี เราต้องไม่ถอยหลังเลยเป็นอันขาด แม้แต่หยุดอยู่ที่ก็ไม่ได้ เพราะการหยุดก็เสมอด้วยการถอยหลัง ”

(พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว)

6. วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ให้มีความรู้คู่คุณธรรม ล้ำเลิศด้านภาษา ก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์ จรรโลงความเป็นไทย ใส่ใจรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

7. พันธกิจ

7.1 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตามธรรมชาติ เต็มศักยภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งด้านความรู้ และทักษะด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

7.2 ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้คู่คุณธรรม การบูรณาการเกี่ยวกับตนเอง สังคม และสังคมโลก โดยให้องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วม

7.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน พร้อมทั้งมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

7.4 ส่งเสริมการฝึกทักษะกระบวนการคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

7.5 ส่งเสริมการจัดบรรยากาศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ โดยใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

8. เป้าประสงค์

8.1 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูง

8.2 ผู้เรียนมีวินัยในตนเองและมีความรับผิดชอบ

8.3 ผู้เรียนมีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม

9. ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 : ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.2 ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน

1.3 ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.4 ส่งเสริมให้มีมาตรการ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและรู้คุณค่าเป็นปกติวิสัย

1.5 สนับสนุนให้มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจ

1.7 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- 1.8 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 1.9 ส่งเสริมให้มีการกำกับติดตามและประเมินผล
- 1.10 ส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในองค์กร
- 1.11 จัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร
- 1.12 จัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารองค์กร

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 : การมีส่วนร่วมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

- 2.1 พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 ส่งเสริมการเผยแพร่วิชาการให้แก่ชุมชน
- 2.3 ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 2.4 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 : นักเรียนมีคุณธรรมนำความรู้

- 3.1 ส่งเสริมให้องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้ร่วมจัดกิจกรรม
- 3.2 ส่งเสริมและพัฒนากิจการงานวัดกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรม
- 3.3 ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นคุณธรรมนำความรู้
- 3.4 พัฒนাবรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้อต่อคุณธรรม จริยธรรม
- 3.5 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการ การเรียนรู้ที่มุ่งสู่คุณธรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึก

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 : ระบบการศึกษามีคุณภาพและได้มาตรฐานตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

- 4.1 สนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม
- 4.2 สนับสนุนให้มีการพัฒนางานวัดกรรมและสื่อเพื่อการจัดการเรียนรู้
- 4.3 ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4.4 ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรอย่างเป็นระบบ
- 4.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสำนึกใน

ความเป็นไทย

- 4.6 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและมีคุณภาพ
- 4.7 สนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจ
- 4.8 ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- 4.9 ส่งเสริมให้มีการกำกับ ติดตาม วัดผลและประเมินผล

4.10 สนับสนุนให้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร

4.11 จัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร

4.12 จัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 5 : ระบบการจัดการองค์กรและบุคลากรมีคุณภาพ

5.1 ส่งเสริมให้องค์กรที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาและสนับสนุน

5.2 ส่งเสริมการใช้สารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์กร

5.3 ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร

5.4 ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร

5.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม

5.6 ส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.7 ส่งเสริมให้มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรและสนับสนุนด้านสวัสดิการ

5.8 พัฒนาระบบการสื่อสารและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

5.9 สนับสนุนองค์กรที่เกี่ยวข้อง ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ

5.10 ส่งเสริมให้มีการกำกับติดตามการวัดและประเมินผล

5.11 สนับสนุนให้มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร

5.12 จัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร

5.13 จัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการองค์กร

10. ยุทธวิธีในการบริหารจัดการองค์กร

10.1 พัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรที่เกี่ยวข้อง

10.2 ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้และองค์กร

10.3 ส่งเสริมเผยแพร่วิชาการให้แก่ชุมชน

10.4 ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้โดยเน้นคุณธรรมนำความรู้

10.5 ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

10.6 ส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร

10.7 ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ประหยัด และรู้

คุณค่าเป็นปกติวิสัย

10.8 พัฒนาระบบการสื่อสารการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

10.9 ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารการจัดการองค์กร

10.10 สนับสนุนให้มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- 10.11 ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 10.12 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการ การเรียนรู้ที่มุ่งสู่คุณธรรม
- 10.13 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย
- 10.14 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
- 10.15 ส่งเสริมให้มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรและสนับสนุนด้านสวัสดิการ
- 10.16 ส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 10.17 พัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- 10.18 ส่งเสริมให้มีการกำกับ ติดตาม วัดผลและประเมินผล
- 10.19 สนับสนุนให้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร
- 10.20 จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการองค์กร

11. ผลการดำเนินงาน

วันที่ 13-15 สิงหาคม พ.ศ. 2546 โรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารอบแรก (สมศ.)

วันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2548 สมเด็จพระเจ้าภคินีเธอ เจ้าฟ้าเพชรรัตนราชสุดา สิริโสภาพัณณวดี ทรงพระกรุณาพระราชทานนามอาคารเรียนของโรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ

ปีการศึกษา 2548 โรงเรียนได้รับเป็นโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

วันที่ 24,27-28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 โรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารอบสอง (สมศ.)

ปีการศึกษา 2549 โรงเรียนมีนโยบายให้เป็นปีแห่งการปฏิรูปโรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ โดยเน้นการสร้างระเบียบวินัยและวิชาการสู่ความเป็นสากล โรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ให้เป็นศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาภาษาญี่ปุ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จัดการแข่งขันเพชรยอดมงกุฎภาษาญี่ปุ่น ครั้งที่ 1 (จนถึงปัจจุบันจัดงานเป็นครั้งที่ 4)

ปีการศึกษา 2550 โรงเรียนมีนโยบายให้เป็นปีแห่งคุณภาพ ได้รับการยกย่องในวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการพัฒนาคุณภาพวิชาภาษาญี่ปุ่นตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ (PMQA) นักเรียนเรียนร่วมที่มีความบกพร่องทางการเห็น รุ่นแรก จำนวน 4 คน สอบเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้ร้อยละ 100 โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สพศ.) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านมัธยมศึกษา

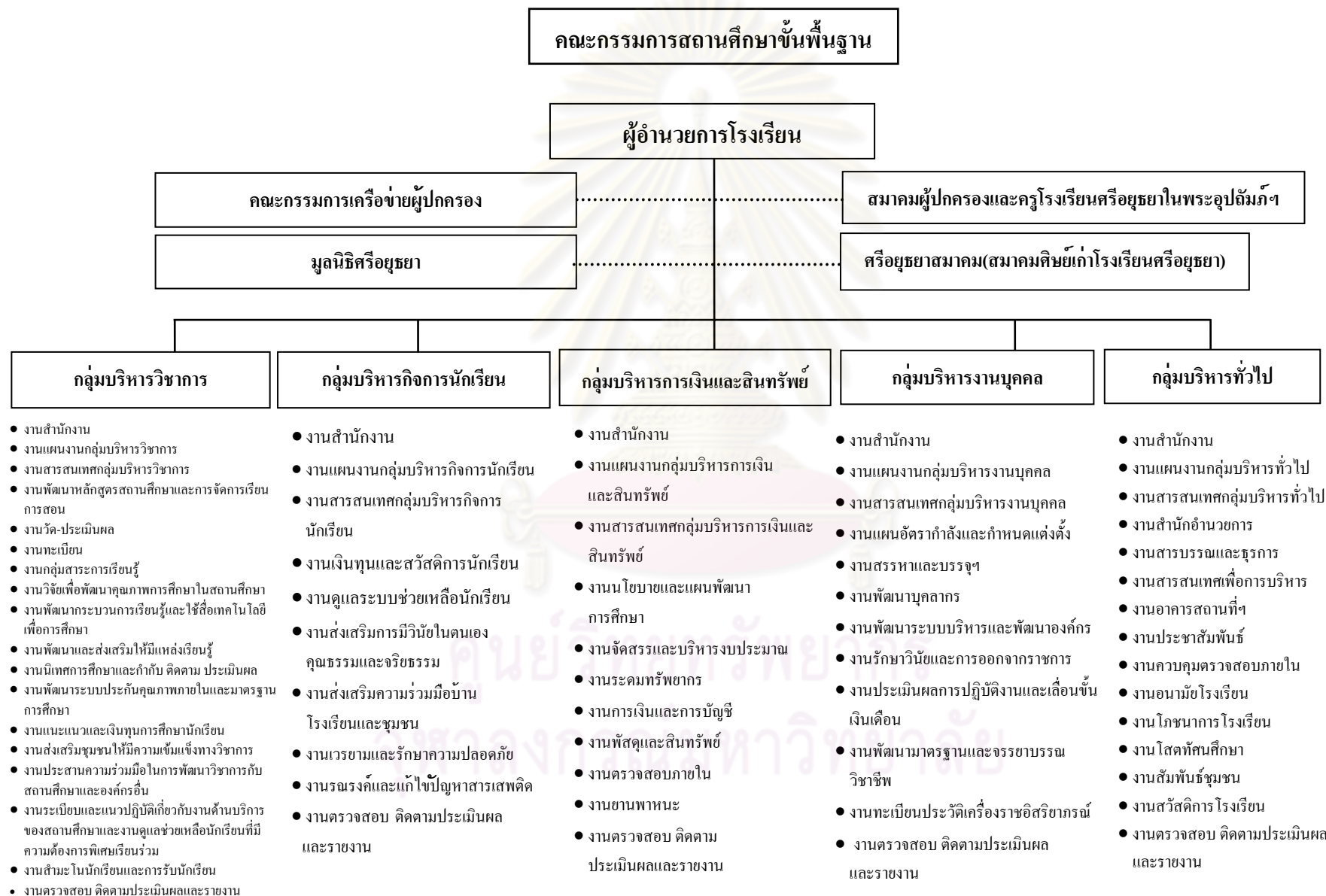
ปีการศึกษา 2551 โรงเรียนได้รางวัลชนะเลิศประเภททีมและบุคคล การประกวดการอ่านและเขียนอักษรเบรลล์ ครั้งที่ 14 ของสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สามารถสอบ Pre-O-Net สายศิลป์ได้คะแนนสูงสุดระดับประเทศ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 สามารถสอบ GAT ส่วนที่เกี่ยวกับการเชื่อมโยงได้คะแนนเต็ม 150 คะแนน ซึ่งเป็นการสอบครั้งแรกระดับประเทศและนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2551 สามารถเข้าเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ถึงร้อยละ 72.21 ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการจัดการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้

ปีการศึกษา 2552 นักเรียนเรียนร่วมที่มีความบกพร่องทางการเห็น จำนวน 2 คน สอบเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้ร้อยละ 100 และโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาการสอนภาษาจีน และนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สอบตรงเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้แล้วจำนวน 124 คน

ปีการศึกษา 2553 โรงเรียนประกาศนโยบาย “ปีแห่งการพัฒนาคุณภาพ” เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล เนื่องจากโรงเรียนได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากล

ในการบริหารงานของสถานศึกษาในแต่ละงานมีรองผู้อำนวยการรับผิดชอบร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ ดังมีรายละเอียดแสดงในแผนภาพที่ 4.3

แผนภาพที่ 4.3 แผนภูมิโครงสร้างการจัดการบริหารองค์กรโรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์ฯ



12. ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ 239 เป็นกรณีศึกษา

12.1 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน มีความพึงพอใจในความสำเร็จของผู้เรียน และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษายังไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริหารได้มาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระดับมาก โดยไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้าเรียน ทำให้สถานศึกษามีจำนวนนักเรียนแข่งขันเข้าเรียนในอัตราส่วนที่สูง

12.2 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีระบบและกลไกในการเปิดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าครูมีการพัฒนาตนเองในการเลื่อนวิทยฐานะในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของ ครูบางส่วนและบางกลุ่มสาระ แต่ยังไม่มีการเผยแพร่ความรู้ หรือยกระดับให้สมาชิกมีความรู้ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้บ่อย

12.3 ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีแผนปฏิบัติการ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและโครงการต่างๆในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีระบบบริหารงบประมาณตามแผนงาน โครงการดี แต่อาจมีความล่าช้าในบางเรื่อง เนื่องจากการระมัดระวังความเสี่ยงของการเบิกจ่ายการเงินและระเบียบพัสดุ

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าการบริหารงบประมาณเป็นไปตามแผน รวมถึงประสิทธิผลของงานด้านบัญชี การเงินอยู่ในระดับดี ด้านพัสดุ ยังดำเนินการล่าช้า มีขั้นตอนค่อนข้างมาก ความรัดกุมของระบบควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

12.4 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และมีการนำผลการประเมินคุณภาพไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้องและชุมชนเป็นอย่างดีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการกำกับนิเทศติดตาม ตรวจสอบงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียน

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการเพิ่มประสิทธิภาพในระดับดีมาก ได้แก่ การสร้างพันธมิตรทางการศึกษา การนำชุมชน และเครือข่ายการศึกษาต่างๆ มาช่วย มีการพัฒนาผู้นำ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีมาก มีการนิเทศติดตาม และตรวจสอบประเมินในระดับปานกลาง

13. ผลการวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

13.1 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดว่าสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานต่างๆอย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้เรียนในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และบุคคลที่รับผิดชอบไว้อย่างดี มีการกระจายอำนาจการบริหารและตัดสินใจ โครงสร้างองค์การเอื้อต่อการประสานงานของทุกฝ่ายกลุ่มงานในระดับมากที่สุด

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นกลุ่มงานอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่มีการทับซ้อนหน้าที่ มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจในระดับดี ครูและผู้บริหารระดับรองลงมามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีแนวปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายชัดเจนในระดับมากที่สุด มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

13.2 ด้านเทคโนโลยี พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายวางแผนจัดหาสื่อการเรียนรู้อย่างเพียงพอ และทันสมัย มีการพัฒนาสมรรถนะของครู บุคลากรด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรทั้งภาครัฐ และเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายผู้ปกครอง ในการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน ดังเช่น ห้องปฏิบัติการศูนย์วิชาการของทุกกลุ่มสาระ ห้อง E-Learning เป็นต้น

ครู มีความคิดเห็นว่าการกำหนดนโยบายในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีที่ชัดเจนและส่งผลให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างดีที่สุด โดยพัฒนาครูให้มีความสามารถสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ มีเครือข่ายวิชาการ เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาจำนวนมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษาใช้สื่อและเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีการวางแผนชัดเจน พัฒนาคณาจารย์และสร้างเครือข่ายทางวิชาการในระดับมาก

13.3 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณปกครองส่วนใหญ่มีฐานะทางเศรษฐกิจระดับ ปานกลาง สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างสม่ำเสมอในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าคุณปกครองพอมีกำลังทรัพย์ในการสนับสนุน โดยให้ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาในระดับมาก(ครู)

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการจัดการเรียนการสอน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอเช่น โรงพยาบาล เทศบาล

13.4 ด้านสภาพแวดล้อมด้านสังคม พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณปกครอง ชุมชน มีความศรัทธาต่อสถานศึกษา ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในการสนับสนุนการจัดการศึกษามาก

ครู มีความคิดเห็นว่าการตั้งโรงเรียนตั้งอยู่ในย่านธุรกิจใจกลางเมืองและแวดล้อมด้วยสถานบันทางการศึกษา ซึ่งโรงเรียนได้รับการสนับสนุนในเรื่องการจัดการเรียนการสอนในระดับดีมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรม และประเพณีของบุคคลในท้องถิ่น มีผลกระทบบ้างเล็กน้อย แต่สถานศึกษาก็สามารถบริหารจัดการได้

13.5 ด้านสภาพแวดล้อมด้านการเมือง พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการนโยบายของรัฐเอื้อต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

ครู มีความคิดเห็นว่าการนำแนวปฏิบัติ นโยบายการกระจายอำนาจสู่การปฏิบัติในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางการเมือง ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อสถานศึกษา แต่อาจมีผลต่อนโยบายในบางเรื่องแต่ไม่ปัญหาที่มากนัก จัดอยู่ในระดับมาก

13.6 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการศึกษามีกระบวนการให้ครูเกิดการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีระบบมาตรฐาน การปฏิบัติครูสามารถยึดถือปฏิบัติตรงกัน ครูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน และได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าการศึกษามีวัฒนธรรมดั้งเดิมที่มีการดูแลนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัยในระดับมาก และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู นักเรียน ในโรงเรียน และสถาบันเครือข่ายวิชาการอื่นๆ ในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมที่มีแบบแผนแบบดั้งเดิม คือ ความมีอาวุโส และความเคร่งครัดในศีลธรรม จริยธรรม กำนัย แต่ไม่มีผลต่อการบริหารงานใด จัดอยู่ในระดับมาก

13.7 ด้านบรรยากาศองค์กร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการศึกษามีแนวปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ทำให้ครูทำงานได้อย่างคล่องตัว ผู้บริหารใช้การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้ปฏิบัติทุกระดับมีอิสระในการตัดสินใจ คิดสร้างสรรค์งานได้ตามบทบาทหน้าที่ ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน จัดอยู่ในระดับมาก

ครูมีความคิดเห็นว่าการศึกษามีสภาพแวดล้อมของโรงเรียนดีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าบรรยากาศในองค์กรเป็นแบบพี่น้อง มีความเป็นกันเอง เห็นอกเห็นใจกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จัดอยู่ในระดับดีมาก

13.8 ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการศึกษามีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และสถานศึกษาอุทิศกำลังกายและสติปัญญาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ อยู่ในระดับมาก

ครู มีความคิดเห็นว่าการศึกษามีความรัก ห่วงเทพหลังในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี มีความเสียสละ ทำให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การมีอยู่ในทุกคนในระดับมากที่สุด และจงรักภักดีต่อสถาบัน พยายามสร้างชื่อเสียง เกียรติยศและทำลายสิ่งที่ไม่ดีจัดอยู่ในระดับมาก

13.9 ด้านการปฏิบัติงาน พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าครูมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้เรียน สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูได้เพิ่มพูนสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าครูมีความรัก ทุ่มเทพลังในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี มีความเสียสละ ทำให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับมากที่สุด

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าบุคลากรมีความสามารถเฉพาะตัวสูง สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันทุกคนมีการพัฒนาสมรรถนะตลอดเวลาในระดับมากที่สุด

13.10 ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ วิชาชีพชั้น และพันธกิจของสถานศึกษา มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุง แผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการวางแผนไว้และปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ โดย การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในระดับมาก

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และมีแผนงบประมาณประจำปี และมีหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบครบถ้วนจัดอยู่ในระดับมาก

13.11 ด้านการบริหารทรัพยากร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุด ต่อการจัดการศึกษา พร้อมทั้งมีระบบการติดตาม ประเมินการใช้ทรัพยากรเพื่อจัดการจัดการศึกษา อย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าการระดมทรัพยากรได้รับความร่วมมือจากทุกองค์กรเป็นอย่างดี และบุคลากรทุกคนใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าการระดมทรัพยากรได้รับความร่วมมือสนับสนุน ในระดับดีและโรงเรียนใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า

13.12 ด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการใช้ช่องทางเทคนิควิธีในการติดต่อ สื่อสาร ประสานความร่วมมือทุกรูปแบบ ทั้งประสานความร่วมมือภายในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าการสื่อสารได้รวดเร็วมีการประชุมวิชาการทุกอาทิตย์ มีการประชุมครูทุกเดือน มีเอกสารพบกันวันจันทร์ของท่านผู้อำนวยการ มีการเผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียนทางเว็บไซต์โรงเรียน และของเครือข่ายองค์กร และมีวารสารของโรงเรียน

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าช่องทางในการสื่อสารในสถานศึกษามี ประกอบด้วย จดหมายข่าว ประกาศ โทรศัพท์ เว็บไซต์ อีเมลล์ ซึ่งทุกระบบสื่อสาร ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วอยู่ในระดับดีมาก

13.13 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดว่าผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล สามารถกำกับ ดูแล ติดตามผลการทำงานของบุคลากร สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็วอยู่ในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าการบริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีอยู่ในระดับมากที่สุด

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีหลักในการบริหาร ใช้หลักนิติศาสตร์ควบคู่กับรัฐศาสตร์ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ใจกว้าง ประนีประนอม และมีกระบวนการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรอยู่ในระดับมาก

13.14 ด้านการตัดสินใจ พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการศึกษามีระบบการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสีย สามารถใช้ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาประกอบการตัดสินใจหรือสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่า สถานศึกษาใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ครูสามารถเข้าถึงข่าวสารของโรงเรียนได้รวดเร็ว มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารหลายช่องทาง ทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียนในระดับมาก)

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีการใช้ข้อมูลข่าวสารจากทุกแหล่ง โดยกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์จนมั่นใจว่าน่าเชื่อถือ จึงนำไปเป็นข้อมูลประกอบกับในการตัดสินใจ

13.15 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าสถานศึกษามีระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด

ครู มีความคิดเห็นว่าครูมีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง โดยฝ่ายบริหารชี้แจงทำความเข้าใจกับครูก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงพร้อมระดมความคิดเห็น เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียน โดยได้รับความเห็นชอบและร่วมมือจากองค์กรที่เกี่ยวข้องในระดับมากที่สุด

ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า สถานศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน มีการสร้างทีมงานต่างๆ กำหนดขอบข่ายงานอย่างชัดเจน มีการติดตาม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2550 จำนวน 610 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จำนวน 380 แห่ง ได้จากการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลักษณะภูมิศาสตร์ 6 กลุ่ม คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตกและภาคใต้

ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าการค่าดัชนีความเห็นพ้องต้องกัน (item objective congruence) ที่มีเกณฑ์การคัดเลือกข้อที่มีค่าการคำนวณระหว่าง 0.5 – 1.0 และมีค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ที่งัดนับเท่ากับ .988 แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถาม 35 ข้อ

ตอนที่ 3 สอบถามระดับการส่งผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวน 111 ข้อ

2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ กรณีศึกษา (case study) คือแบบบันทึกเอกสาร (documentary analysis) แบบการสังเกต (observation) และแบบสัมภาษณ์ (interview)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงสำรวจ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามคืนกลับ จำนวน 351 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92 ของจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมจำนวนทั้งสิ้น 1,053 คน

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ในสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา 2 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean)

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) คะแนนต่ำสุด (min) คะแนนสูงสุด (max) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (CV)

ตอนที่ 3 สอบถามระดับการส่งผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) คะแนนต่ำสุด (min) คะแนนสูงสุด (max) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (CV) ค่าความเบ้ (skeness) และค่าความโด่ง (kurtosis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) และการตรวจสอบความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ที่ศึกษาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมการหาค่าขนาดอิทธิพล ใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากแบบ บันทึทักเอกสาร แบบการสังเกตและแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยในบทที่ 1 ที่ถามว่าประสิทธิผลของ สถานศึกษาเป็นอย่างไรหลังจากที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลเหล่านั้น และปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ดังนี้

1. ผลการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วย การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านการเงินและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ด้าน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านสุดท้าย คือ การเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร สถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นเท่ากับ 4.23 รองลงมา คือ ประธานกรรมการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และ 4.05 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า

ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการเงินและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ใน ระดับมาก เท่ากับ 4.22 โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาคือ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และ 4.14 ตามลำดับ

รองลงมาได้แก่ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.13 โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมาคือ ประธานกรรมการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นอยู่ ในระดับมาก มีเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และ 4.04 ตามลำดับ

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก เท่ากับ 4.08 โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.21 รองลงมาคือ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และ 3.99 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2) การเรียนรู้และพัฒนา 3) การเงินและงบประมาณ และ 4) การบริหารจัดการ ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่า

สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาต่อข้อที่ว่าสถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากทุกกลุ่ม ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกกลุ่ม ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา และครูมีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกกลุ่ม ตามลำดับ

2. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นรายข้อ พบว่าสถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีความสามารถแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและด้านที่ต่ำที่สุด คือ ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ต่อข้อที่ว่าสถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และครู ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีความสามารถแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการ การเจริญเติบโต พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา และ ครู ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากเท่ากัน และสุดท้ายคือ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ตามลำดับ

3. ด้านการเงินและงบประมาณ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเงินและงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การเบิก-จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา และสถานศึกษาจัดการเบิก-จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากัน และสุดท้าย คือ มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการเงินและงบประมาณเป็นรายข้อ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า การเบิก-จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องกับแผน ปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา และครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งเท่ากับสถานศึกษาจัดการเบิก-จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับ มาก เท่ากัน

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และ คุ่มค่าในการใช้ทรัพยากรของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ตามลำดับ

4. ด้านการบริหารจัดการ

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า หลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตาม กรอบหลักสูตรแกนกลางและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคม มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ ที่สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ สุดท้าย คือ ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ ในระดับมาก ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นรายชื่อ พบว่า หลักสูตร สถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของ ชุมชนและสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มี ความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ ครู มีความคิดเห็น เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

รองลงมาได้แก่ มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถ ตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็น ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับ ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า

1. โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ศึกษาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 48.31 องศาอิสระเท่ากับ 69 ที่ระดับความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.972 ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI=1.00) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGIF=0.99) ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ดัชนีกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR=0.012) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 1.99 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่เหมาะสม (2.000) และกราฟคิวพล็อตของค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Q plot of standardized residuals) มีความชันมากกว่า แนวทแยง ซึ่งเป็นการแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากลักษณะขององค์การ โดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.67 รองลงมา คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.63 0.12 ตามลำดับ แต่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในและลักษณะบุคลากรมีอิทธิพลทางลบกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ -0.18 และ -0.26 แสดงว่า ตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 19 ตัวแปร 171 คู่ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.295 - 0.827 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.820 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่มตัวแปรแฝง พบว่า

5.1 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านลักษณะองค์การ คือ โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.766

5.2 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมภายนอก คือ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับสภาพแวดล้อมด้านสังคม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.554

5.3 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านสภาพแวดล้อมภายใน คือ วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.820

5.4 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านลักษณะบุคลากร คือ ความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.789

5.5 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการตัดสินใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.827 รองลงมา ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทรัพยากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.798 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำกับการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.675

5.6 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านประสิทธิผลองค์การ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเรียนรู้และการพัฒนา การบริหารงบประมาณ และการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .01 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การบริหารจัดการกับการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.796 รองลงมา ได้แก่ การบริหารจัดการกับการบริหารงบประมาณ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.715 ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ การบริหารงบประมาณกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.554

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหาในประเด็นที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา 2 แห่ง ผลสรุปดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

4.1.1 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างดีเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง อันเนื่องมาจากสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ และตอบสนองความต้องการของชุมชน และผู้ปกครองให้ความสำคัญร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างดี ทำให้มีจำนวนนักเรียนแข่งขันเข้าเรียนในอัตราส่วนที่สูง

4.1.2 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า สถานศึกษาสามารถจัดสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้นักเรียนและครูได้ใช้อย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ มีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่นักเรียน ครู และชุมชน สามารถค้นคว้าข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ครูมีการพัฒนาตนเองในการเลื่อนวิทยฐานะระดับสูงขึ้น มีการเปิดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน แต่ สถานศึกษายังต้องปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้ครูและนักเรียนนำศักยภาพตนเองมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการใหม่ๆ และยังไม่มีการเผยแพร่ความรู้ หรือยกระดับให้สมาชิกมีความรู้ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้น้อย

4.1.3 ด้านการเงินและงบประมาณ พบว่า มีการจัดสรรงบประมาณและเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ มีการตรวจสอบ ติดตามและการจัดทำรายงานประจำปี มีระบบบริหารงบประมาณตามปฏิบัติการ ความรัดกุมของระบบควบคุมภายในดี แต่พบว่า ด้านพัสดุ ยังดำเนินการล่าช้าและมีขั้นตอนค่อนข้างมากเนื่องจากการระมัดระวังความเสี่ยงของการเบิกจ่ายการเงินและระเบียบพัสดุ

4.1.4 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาเป็นไปตามแผน กลยุทธ์ มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม มีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการสร้างพันธมิตรทางการศึกษา นำชุมชน และเครือข่ายการศึกษาต่างๆ มาช่วยพัฒนาผู้นำ

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

4.2.1 ลักษณะองค์การ

4.2.1.1 โครงสร้างองค์การ พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานต่างๆอย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างมีการแต่งตั้งหัวหน้างาน หัวหน้าสายชั้น หัวหน้าสาระการเรียนรู้ โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ หัวหน้าโครงการมีอำนาจในการดำเนินการซึ่งงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ

4.2.1.2 เทคโนโลยี พบว่า สถานศึกษามีสื่อที่ให้บริการอย่างเหมาะสมและเพียงพอ มีการอบรมพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ทำให้บุคลากรทุกคนและเครือข่ายได้รับความรู้ สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการสอน อย่างเพียงพอและทันสมัย

4.2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอก

4.2.2.1 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ พบว่า ทั้งสองแห่ง ฐานะทางการเงินและเศรษฐกิจของผู้ปกครองอยู่ในระดับปานกลาง แต่ชุมชนก็ให้ความร่วมมือในด้านการบริหารจัดการศึกษาอยู่ในระดับดี พอมีกำลังทรัพย์ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างสม่ำเสมอและให้ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเป็นอย่างดี

4.2.2.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคม พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง ผู้ปกครองให้ความเชื่อถือในสถานศึกษา และส่วนใหญ่มีอาชีพมั่นคงและมีรายได้ที่แน่นอนสามารถให้การสนับสนุนสถานศึกษาและร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

4.2.2.3 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง พบว่า ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษาเป็นอย่างดี นโยบายของรัฐเอื้อต่อจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน สภาพแวดล้อมทางการเมือง ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อสถานศึกษา แต่อาจมีผลต่อนโยบายในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นปัญหามากนัก แต่มีระเบียบปฏิบัติที่ไม่ค่อยมีความเหมาะสมต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารสู่การปฏิบัติ

4.2.3 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายใน

4.2.3.1 ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า บุคลากรของสถานศึกษาทั้งสองแห่ง ยึดมั่นในกรอบประเพณี มีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยินดีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเป็นที่น่านับถือและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน บุคลากรมีศักยภาพ มีความรู้

ความสามารถและประสบการณ์สูง มีความอาวุโสและความเคร่งครัดในศีลธรรม จริยธรรม ทำให้องค์กรเข้มแข็ง แต่ก็ทำให้การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเป็นไปได้ช้า

4.2.3.2 ด้านบรรยากาศองค์กร พบว่า มีแนวปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ทำให้ครูทำงานได้อย่างคล่องตัว ผู้ปฏิบัติทุกระดับมีอิสระในการตัดสินใจ คิดสร้างสรรค์งานได้ตามบทบาทหน้าที่ มีความเป็นกันเอง ร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนและร่วมกัน

4.2.4 ลักษณะบุคลากร

4.2.4.1 ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความรักและผูกพันต่อองค์กรและมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้ครูมีความภาคภูมิใจในการทำงาน และอุทิศกำลังกาย สติปัญญาในการพัฒนา อย่างเต็มศักยภาพ พยายามสร้างชื่อเสียง เกียรติยศมาสู่สถานศึกษา

4.2.4.2 ด้านการปฏิบัติงาน พบว่า ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ครูมีความตั้งใจในการใช้ความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการทำงานและพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถเฉพาะตัวสูง สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาสมรรถนะตลอดเวลา

4.2.5 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

4.2.5.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่งมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่ได้มาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

4.2.5.2 การบริหารทรัพยากร พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง มีการระดมทรัพยากร จากผู้ปกครองนักเรียนด้วยความสมัครใจ ได้รับความร่วมมือจากทุกองค์กรเป็นอย่างดี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกระตุ้นให้ครูใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา พร้อมทั้งมีระบบการติดตาม ประเมินการใช้และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแนวทางการใช้การ การติดตามและประเมินผลทรัพยากรร่วมกัน

4.2.5.3 การติดต่อสื่อสาร พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่งมีวิธีการติดต่อสื่อสาร ประสานความร่วมมือทั้งภายในและหน่วยงานอื่นๆทุกรูปแบบ เช่น มีการประชุม เพื่อมารับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

4.2.5.4 ภาวะผู้นำ พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ครูมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสามารถกำกับ ดูแล ติดตามผลการทำงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.5.5 การตัดสินใจ พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจ โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นมีระบบ เชื่อถือได้ สะดวกและรวดเร็วในการประกอบการตัดสินใจ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตั้งแต่การวางแผน การประเมินผล และการปรับปรุงและมีระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่เอื้อต่อการตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4.2.5.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง มีการพัฒนาครู เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการระดมความคิด ส่งเสริมให้ครูคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างต่อเนื่อง แต่พบว่า ครูบางส่วนสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้เพียงระดับหนึ่ง ศักยภาพในการปรับตัวยังมีข้อจำกัด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นสำคัญที่สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิจัย ระบุว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเงินและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก รองลงมาได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ และด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ด้านที่น้อยที่สุดคือ การเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ด้านการเงินและงบประมาณ

จากการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีประสิทธิภาพด้านการเงินและงบประมาณอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า สถานศึกษามีการเบิก-จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูล

สารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา และสถานศึกษาจัดการเบิก-จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของฝ่ายต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 135-136) ที่ให้แนวทางกรอบการประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาในส่วนของเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการบริหารและจัดการเกี่ยวกับการเบิก-จ่ายและบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการใช้งบประมาณในปีงบประมาณตามแผนงาน 3) ความรัดกุมของระบบควบคุมภายใน และ 4) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้านบัญชี การเงิน การงบประมาณและการพัสดุ และสอดคล้องกับ รุจา รอดเข็ม (2547: 201) ที่ได้พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดประสิทธิผลด้านการเงินและงบประมาณ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ 1) การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเหมาะสม 2) การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างประหยัด 3) การบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างโปร่งใส 4) การแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ 5) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของตัวชี้วัดเหล่านี้มีค่าเฉลี่ย 3.84 – 4.45 ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับมาก นับว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิผลองค์การด้านการเงินของหน่วยงานได้ และสอดคล้องกับ ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ (2544: 46) ที่กล่าวถึง มุมมองด้านการเงินของหน่วยงานภาครัฐ คือความรับผิดชอบขององค์การในด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงิน และความมีประสิทธิผล รวมไปถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบในการบริหารการเงินและบัญชี

1.2 ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีประสิทธิผลด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชน และสุดท้าย คือ สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 135-136) ได้ให้แนวทางกรอบการประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาของมิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประกอบด้วย 1) การตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2) การบริการที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และ 3) การมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ท้องถิ่นและเอกชน และ ชวัช กรุดมณี (2550: 160)

ได้วิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะความพึงพอใจต่อองค์กร ได้แก่ โรงเรียนกับชุมชนมีกิจกรรมร่วมกันเสมอและชุมชนให้ความร่วมมือและพึงพอใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากรของโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจดี มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนน้อย รวมถึงมีความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และภาพพจน์ของโรงเรียนต่อภายนอกเป็นไปในทางที่ดี

1.3 ด้านการบริหารจัดการ

จากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีประสิทธิผลด้านการบริหารจัดการ ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า สถานศึกษาสามารถมีหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับ มาก รองลงมาได้แก่ คำนึงชีวิตคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ที่สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสุดท้ายคือ ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 28 – 29) ที่กล่าวถึงหลักการและแนวคิดในด้านการบริหารงานวิชาการ ไว้ประกอบด้วย 1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง 2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ เป็นต้น

1.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า สถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ สถานศึกษามีความสามารถแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสุดท้ายคือ ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า สถานศึกษาสามารถจัดสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้นักเรียนและครูได้ใช้อย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ มีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่นักเรียน ครู และชุมชน สามารถค้นคว้าข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ครูมีการพัฒนาตนเองในการเลื่อนวิทยฐานะระดับสูงขึ้น มีการเปิด

หลักสูตรและจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความ ต้องการของผู้เรียน ถึงแม้ว่าประสิทธิผลด้านนี้จะอยู่ในระดับมากก็ตามที่ แต่ก็พบว่า เป็นด้านที่มี ประสิทธิภาพน้อยกว่าด้านอื่น โดยเฉพาะ ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียน การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ส่วนหนึ่งว่าสถานศึกษา ยัง ต้องปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้ครูและนักเรียนนำศักยภาพตนเองมาสร้างองค์ ความรู้ใหม่ และส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการใหม่ๆ และยังไม่มีการเผยแพร่ความรู้ หรือ ยกย่องให้สมาชิกมีความรู้ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้น้อย ดังที่ ธีระ ฤกษ์เจริญ (2550: 38) ได้กล่าวว่าการจัดการศึกษาว่า “การจัดการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ มี ลักษณะเฉพาะจำเป็นต้องจัดให้เหมาะสมต้องเปิดห้องเรียนสู่โลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครู เปิดโลกทัศน์ของเด็กให้กว้าง ให้ทุกคนได้สังเกต ได้คิด ได้ถาม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง จากสิ่งที่อยู่รอบตัว ให้ได้ยินกับหู ได้ดูกับตา และได้สัมผัสด้วยตัวเอง ร่วมปลดปล่อยพลังสมองของผู้เรียน ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด”

1.5 การเปรียบเทียบประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิจัยเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร สถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รongลงมา คือ ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา และ ครู มีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อพิจารณาใน รายละเอียดการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลแต่ละด้านก็มีความแตกต่างกันใน แนวทางเดียวกัน พบว่า อันดับสูงสุดจะเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา รongลงมา คือ ประธาน กรรมการสถานศึกษา และสุดท้ายคือ ครู ทุกรายการ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่ศึกษาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 90.0 โดยพบว่า

2.1. ปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สูงสุด คือ ลักษณะองค์การ รongลงมา คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นประเด็นที่ สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะองค์การโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงสุด ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่วัดได้จากปัจจัยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

2.1.1.1 ปัจจัยโครงสร้างองค์การ แสดงว่าสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจะต้องมีลักษณะขององค์การที่มีโครงสร้างที่ดี คือ มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นกลุ่มงานเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผลตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ มีแนวปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสมชัดเจนต่อการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในขณะนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับกับ Luthans (2002: 115-122) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างขององค์การสมัยใหม่ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และมีความแตกต่างไปจากโครงสร้างตามทฤษฎีแบบดั้งเดิมที่ไม่สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ ว่าเป็นโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่

2.1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี แสดง ว่าสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจะต้องมี เทคโนโลยีที่ดี ซึ่งมีลักษณะของการพัฒนาและการใช้สื่อและเทคโนโลยี ด้วยการกำหนดนโยบาย วางแผนจัดหาสื่อการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ ธวัช กรุดมณี (2550: 74) ที่ได้สรุปว่า เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดการในองค์การ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจเทคโนโลยีสูง จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีเป็นมิติสำคัญที่องค์การต้องให้ความสำคัญ เช่นเดียวกับด้านคนและด้านกระบวนการ เทคโนโลยีจึงเป็นสื่อ เครื่องมือ วิธีการ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนสภาพปัจจัยในองค์การเพื่อนำไปสู่การผลิต ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขององค์การต่อไป

2.1.2 รองลงมาคือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1.2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ แสดงว่าสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีลักษณะการบริหารของสถานศึกษาที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูล

เชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้มาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 123-130) ที่กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการคิดวิเคราะห์ภาระหน้าที่ของหน่วยงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน

2.1.2.2 การบริหารทรัพยากร แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา และการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง มีการระดมทรัพยากร และมีการกระตุ้นให้ครูใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา พร้อมทั้งมีระบบการติดตาม ประเมินการใช้และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

2.1.2.3 การติดต่อสื่อสาร แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีการใช้เทคนิค วิธีการ และช่องทางในการสื่อสารของสถานศึกษา โดยบุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็วส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง มีวิธีในการติดต่อสื่อสาร ประสานความร่วมมือทั้งภายในและหน่วยงานอื่นๆทุกรูปแบบ เพื่อมารับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสร้างสัมพันธภาพที่ดี ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2540:420) ที่กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีก บุคคลหนึ่งด้วยวิถีทางของสัญลักษณ์ที่มีความหมาย และ (Lunenberg and Ornstine, 1996:117) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเปรียบเสมือนเส้นชีวิตขององค์กรทุกองค์การ ในฐานะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรเข้าด้วยกัน การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการนำปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมสู่องค์กร และส่งผลผลิตสู่สภาพแวดล้อมต่อไป สำหรับผู้บริหาร การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น และจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาประมาณ ร้อยละ 80 กับการติดต่อสื่อสาร

2.1.2.4 ภาวะผู้นำ แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารในการ

บริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ครูมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ มีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสามารถกำกับ ดูแล ติดตามผลการทำงานของบุคลากร อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำ สัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 2) และสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550: 150-151) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่ผู้นำจะชักนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.1.2.5 การตัดสินใจ แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีวิจารณญาณที่ดีเพื่อการแก้ปัญหา และการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า ผู้บริหารมีระบบการตัดสินใจ โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นมีระบบ เชื่อถือได้ สะดวกและรวดเร็วในการประกอบการตัดสินใจ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตั้งแต่การวางแผน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550: 151) ที่กล่าวถึงทักษะการตัดสินใจว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถต่อไปนี้ 1) สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานของการคิดวิเคราะห์ การตีความ และการเข้าใจในข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง 2) คิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า การแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงาน และ 3) แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจารณญาณที่ดี

2.1.2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีการปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ของสถานศึกษา ที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ ในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า มีการพัฒนาครู เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการระดมความคิด ส่งเสริมให้ครูกิจสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างต่อเนื่อง แต่พบว่า ครูบางส่วนสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้เพียงระดับหนึ่ง ศักยภาพในการปรับตัวยังมีข้อจำกัด

ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่ง สภากร ปิ่นเจริญ (2543: 78) กล่าวว่าถึง การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไว้ว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ ด้วยเหตุที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวด้านต่างๆ ให้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีองค์กรใดที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็จะทำให้องค์กรเหล่านั้นล้าสมัยลงและประสบกับภาวะ ถดถอย (decline) หรือไม่หลงเหลือสภาพของการเป็นองค์กรอีกต่อไป (the death of organization)

2.1.3 นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกก็มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง ซึ่ง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1.3.1 ด้านเศรษฐกิจ แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตาม กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจที่ดีประกอบด้วย สภาพทางการเงินที่มั่นคง สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชนที่ ดีและที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหาร และจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง ฐานะทางการเงินและ เศรษฐกิจของผู้ปกครองอยู่ในระดับปานกลาง แต่ชุมชนก็ให้ความร่วมมือในด้านการบริหารและ จัดการศึกษาอยู่ในระดับดี พอมีกำลังทรัพย์ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างสม่ำเสมอและให้ ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ ปิติชาย ต้นปิติ, (2547: 80) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและ แนวโน้มเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิต ส่วนรวมของประเทศ เป็นต้น

2.1.3.2 ด้านสังคม แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎ กระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้าน สังคมที่ดีประกอบด้วย ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรมและประเพณีของ บุคคลในชุมชนที่ประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันมาและมีผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของ สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า สถานศึกษาทั้งสองแห่ง ผู้ปกครองให้ความเชื่อถือในสถานศึกษา และส่วนใหญ่มีอาชีพมั่นคงและมีรายได้ที่แน่นอนสามารถ ให้การสนับสนุนสถานศึกษาและร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง ปิติชาย ต้นปิติ (2547: 80) ได้ กล่าวถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมว่า เป็นวิธีการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม บุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 8-13) ได้นำเสนอสภาพทางสังคมในช่วงปี 2550 – ครั้งแรก

ของปี 2551 มีเนื้อหาโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาคนและชุมชน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาอย่างสำคัญ

2.1.3.3 ด้านการเมือง แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมีความสอดคล้องภายนอกด้านการเมืองที่ประกอบด้วย แนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษา การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการแก้ไขปัญหาด้านการศึกษา และมีผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ที่พบว่า สถานศึกษา ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษาเป็นอย่างดี นโยบายของรัฐเอื้อต่อการจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน สภาพแวดล้อมทางการเมือง ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อสถานศึกษา แต่อาจมีผลต่อนโยบายในบางเรื่อง แต่ไม่ปัญหามากนัก แต่มีระเบียบปฏิบัติที่ไม่ค่อยมีความเหมาะสมต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารสู่การปฏิบัติ ซึ่ง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 1-3) ได้นำเสนอสภาพทางการเมืองในช่วงปี 2550 – ครั้งแรก ของปี 2551 มีเนื้อหาโดยสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการศึกษาและโอกาสการได้รับการศึกษาของประชาชน และถ้ามองย้อนกลับไป การศึกษาก็มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทางการเมืองด้วยเช่นกัน

2.2 ปัจจัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สูงสุด คือ สภาพแวดล้อมภายในซึ่งโมเดลสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปร ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 90.0 โดยมีตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร ดังที่ Steers (1977: 9) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นปัจจัยผลลัพธ์จากบุคลากรซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และ บรรยากาศองค์กร และ Steer (1985: 75-78) กล่าวว่า สภาพภายในองค์กรแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) เป็นปัจจัยผลลัพธ์ของบุคลากรอาจแตกต่างกันไป แต่ก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร ประกอบด้วย การไล่หาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งให้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 วัฒนธรรมองค์กร แสดงว่า แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่บุคลากรในสถานศึกษายึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการสร้าง การถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ

2.2.2 บรรยากาศองค์การ แสดงว่า การสร้างสภาพการณ์ที่ส่งเสริม เกื้อหนุน ให้บุคลากรมีพฤติกรรมมุ่งการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยการให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษาและความสามารถของสถานศึกษา จะส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

3. ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

จากการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 19 ตัวแปร 171 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกทั้งหมด โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ปัจจัยด้านการตัดสินใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การ ในขณะที่ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับความผูกพันต่อองค์การ รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถนำมาเป็นประเด็นการอภิปราย ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการตัดสินใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด แสดงว่า ปัจจัยทั้งคู่ ซึ่งประกอบไปด้วย การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีวิจารณญาณที่ดีเพื่อการแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์สูงสุดกับการปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ของสถานศึกษา ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีสันติสุขภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การ ที่มีความสัมพันธ์ในอันดับรองลงมา แสดงว่า ปัจจัยทั้งคู่ ซึ่งประกอบไปด้วย แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่บุคลากรในสถานศึกษา ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการสร้างการถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับ การสร้างสภาพการณ์ที่ส่งเสริม เกื้อหนุน ให้บุคลากรมีพฤติกรรมมุ่งการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยการให้ความสำคัญกับบุคคลในสถานศึกษาและความสามารถของสถานศึกษา

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับความผูกพันต่อองค์การ ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด แสดงว่า ปัจจัยทั้งคู่ ซึ่งประกอบไปด้วย สถานภาพทางการเงิน สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชน ที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด กับ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักความศรัทธาในวิชาชีพและสถานศึกษาของตน และให้ความสนใจเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของ

สถานศึกษา เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจกับภาวะผู้นำสัมพันธ์กันต่ำในอันดับรองลงมา แสดงว่า ปัจจัยทั้งคู่ ซึ่งประกอบไปด้วย สถานภาพทางการเงิน สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชน ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่ำอันดับรองลงมา กับ การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกถึง ความมีชีวิตชีวา ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 เนื่องจากพบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ ได้รับอิทธิพลสูงสุดจาก ลักษณะองค์การซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี ดังนั้น ในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างขององค์การให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีคู่มือการปฏิบัติงานที่บรรยายลักษณะของงานที่ชัดเจน มีการพัฒนาครูให้สามารถพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ในการพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีการจัดตั้งเครือข่ายด้านวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม จะเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

1.2 เนื่องจากพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการตัดสินใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ดังนั้นในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีวิจารณญาณที่ดีเพื่อการแก้ปัญหาและการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา กับ การปรับตัวและการ

ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ของสถานศึกษา ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีสันติสุขภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ก็พบว่า เป็นด้านที่ต่ำที่สุดใน 4 ด้าน และ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประสิทธิภาพด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับครู เช่น ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจัดให้มีช่องทางนำเสนอผลงานวิชาการ เช่น นวัตกรรมการเรียนการสอน และงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของครู นักเรียนและชุมชนซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา และ ครูและนักเรียนได้รับความรู้ใหม่ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานทางการศึกษา

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สูงสุดคือ ลักษณะองค์กร แสดงว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา จะต้องมิลักษณะขององค์กรที่มีโครงสร้างและเทคโนโลยี ดังนั้นควรมีการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์กรจากสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง หรือสถานศึกษาต้นแบบ ขนาดต่าง ๆ เพื่อพัฒนารูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพสำหรับใช้เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาต่อไป

2.3 เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพสถานศึกษาที่บริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ที่ศึกษาขึ้น ได้จากการเก็บข้อมูลสถานศึกษาในภาพรวมทั้งประเทศ ดังนั้น ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพที่บริหารงานตามกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ระหว่างภูมิภาคที่แตกต่างกัน เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของปัจจัยที่ศึกษาขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กล้า ทองขาว. การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543. (อัดสำเนา).
- กุหลาบ รัตนสังขธรรม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- แก้วสรร อติโพธิ์. การมีส่วนร่วมของประชาชน: ญุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบประชาธิปไตย. กรุงเทพฯ: สถาบันศึกษาและความมั่นคงนานาชาติ, 2537.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2550.
- คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. คู่มือผู้เข้ารับการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2549.
- คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2550.
- คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551.
- คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. การขับเคลื่อนนโยบาย สพฐ. ปี 2550-2551. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2549.
- คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2550.

- เฉียบ ไทยยิ่ง. **ประสิทธิภาพองค์กรระบบเปิด: กรณีศึกษาการบริหารงานของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดี และรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงานงบประมาณระบบใหม่**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็ก, 2544.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. **ศัพท์รัฐประศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ธงชัย สมบูรณ์. **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, 2549.
- ธงชัย สันติวงษ์ และธนธิป สันติวงษ์. **องค์กรกับการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- ธวัช กรุดมณี. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา โบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ธีรพนธ์ คงนาวัง. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่ออบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ธีระ รุญเจริญ. **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายแผนและมาตรฐานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สกศ, 2545.
- ธีระ รุญเจริญ. **ประสิทธิภาพการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา: คนหรือระบบ**. **วารสารการศึกษาไทย** 4, 42 (มีนาคม 2551): 21. 2551.
- ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส, 2550.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. **โมเดลอิสระ: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

นภดล ร่มโพธิ์. **Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย**. วารสารบริหารธุรกิจ 25, 94 (เมษายน-มิถุนายน 2545): หน้า 61-69.

นิพนธ์ วรรณเวช. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ**. ปรินญาณิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2548.

นิตา ชูโต. **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: พี. เอ็น. การพิมพ์, 2540.

บุญเรือน หมั่นทรัพย์. **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

ประชุม รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2543.

ประธาน คงฤทธิ์ศึกษกร. **การกระจายอำนาจการปกครองกับการปกครองตนเองของประชาชน**. การสัมมนาเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นไทยในอนาคต. สิงหาคม 2537: 20-34.

ประยูร กาญจนกุล. **คำอธิบายกฎหมายปกครอง**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ประเวศ วะสี. **ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษา**. รายงานการประชุม เรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การปฏิรูปการศึกษา: วาระแห่งชาติ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544.

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปรินญาณิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ปิติชาย ต้นปิติ. **การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปรินญาณิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

พรจันทร พรศักดิ์กุล. **รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรินญาณิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.

- พรชุตี อาชาวำรุง และคณะ. รายงานการวิจัย: แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการ
อุดมศึกษา: รูปแบบการจัดการกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพฯ:
ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.
- พสุ เดชะรินทร์. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติและ **Key Performance Indicators**. พิมพ์
ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- พสุ เดชะรินทร์. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard และ Key Performance
Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พิชญ์ พงศรี. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีพ
นอกระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์,
2541.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์,
2541.
- ยุวราณี สุขวิญญาณ์. การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด
กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2549.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา. นนทบุรี: โรงพิมพ์
เกรท เอ็ดดูเคชั่น, 2549.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: นำ
ศิลป์โฆษณา, 2551.
- รุจา รอดเข็ม. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง
สาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

- ฤตินันท์ สมุทรทัย. การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบบูรณาการพหุมิติของ
ประสิทธิผลของคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต
สาขาอุดมศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการ
พัฒนากรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่
1. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. การสังเคราะห์รายงานการวิจัยการกระจายอำนาจทางการศึกษา
ใน 8 ประเทศ. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการวิจัยประเมินผลการกระจายอำนาจการบริหารและ
การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการสังเคราะห์ผลการติดตามและประเมินการดำเนินงาน
ปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิด เรื่อง การติดตาม
และประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา: การบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษา, 2549.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2549. กรุงเทพฯ:
ศูนย์การศึกษาเปรียบเทียบ สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2549.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการวิจัยผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาของ
ไทยใน 5 ปีข้างหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพ
การศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาค และ
คุณภาพของการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552.
- วรเดช จันทรศร. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของประเทศต่างๆ. ศูนย์พัฒนาการศึกษาระหว่าง
ประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กรวงศึกษาศึกษา, 2548.
- วรรณารถ แสงมณี. องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์, 2544.

- วลัยพร แสงนภาพร. “การวิจัยการกระจายอำนาจการศึกษาใน 8 ประเทศและข้อเสนอสำหรับประเทศไทย,” ในสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), กิติมา ปรีดีดิลก. บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2550: 85.
- วัลลภ ลำพาย และพันธ์เทพ วิฑิตอนันต์. รายงานการวิจัย เรื่องความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการศึกษาขั้นพื้นฐานจากกระทรวง ศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2549.
- วิทยากร เชียงกุล. รายงานสถานะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 รากเหง้าของปัญหาและแนวทาง แก้ไข. กรุงเทพฯ: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2549.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อิน โดไชน่า, 2547.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรารณณ์. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ: องค์การการรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2550.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: ตามแนวทางของทฤษฎี Z. วารสาร มฉก. วิชาการ (ม.ค.-มิ.ย. 2543): 78-81, 2543.
- สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 18 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อรุเอนด์พับลิชชิ่ง, 2551.
- สมาน อัสวภูมิ. “การกระจายอำนาจการบริหารของไทย: เป็นปัญหาทั้งคนและระบบ.” ในสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.). กิติมา ปรีดีดิลก. บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2550: 88-90, 2550.

- สุกัญญา โขมิวโลกุล. การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สุทธิพงศ์ ยงค์กมล. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- อำรุง จันทวานิช. แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ, 2547.
- อุทัย บุญประเสริฐ. หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพฯ: เอส.ดี. เพรส, 2540.
- เอ็ดเวิร์ด บี พิสต์. แปลโดย ภัทรนันท์ พงษ์ยะ. การกระจายอำนาจทางการศึกษา: การเมืองและฉันทานุมัติ กรุงเทพฯ: พี พี พรินท์, 2542.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C. and Schon, D. **Organization Learning : A Theory of action perspective , Working.** Ham : Addison – Wesky, 1978.
- Austin, G.R. **Process Evaluation: a Comprehensive Study of Outline.** Maryland: Centre for Education Research and Development, University of Maryland. February, 1978.
- Baron, Robert A. and Greenberg, Jerold. **Behavior In Organizations Understanding and Managing The Human side of work.** 3rd ed. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990.
- Bentley, Susan Harumi. **Building an Effective High School: A Descriptive Study.** Dissertation Abstracts International, 1988.
- Best, John W. **Research in Education.** New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Burack, Elmer H., and Mathys, Nicholas J. **Introduction to Management: A Career Perspective.** New York: John Wiley & Sons, 1983.
- Cameron, Kim. **A Study of Organizational Effectiveness and its predictors.** Management Science. 32: 87- 112, 1986.
- Caplow, T. **Principles of Organization.** New York Harcourt, Brace and World, 1964.

- Certo, Samuel C. and Peter, Paul J. **Strategic Management: Concepts and Applications.** New York: McGraw- Hill Company, Inc., 1991.
- Cheng, Yin Cheong. **School Effectiveness and School-based Management : A Mechanism for Development.** London: The Falmer Press, 1996.
- Cherrington Davis J. **Organizational Behavior the Management Individual and Organizational Performance.** 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- Chrispeels, J. And Ann H. **A Study of Factors Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary School.** Dissertation Abstracts International, 1990.
- Chrispeels, J.H. **Purposeful Restructuring: Creating a Culture for Learning and Achievement in Elementary Schools.** London: The Falmer Press, 1992.
- Chrispeels, J.H. **Educational Policy Implementation in a Shifting Political Climate: The California Experience.** *American Educational Research Journal* 34, 3(1997): 453-481.
- Chung, Kae H. and Megginson, Leon C. **Organization Behavior: Developing Managerial Skill.** New York: Harpers & Row, 1981.
- Clott, Christopher B. The Effect of Environment, Strategy, Culture, and resource Dependency on Perceptions of Organizational Effectiveness of School of Business. **The Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education 20th**, Orlando. FL, (November 1995): 32p.
- Cunningham, William G. & Cordeiro, Paula A., **Education Administration: A Problem Based Approach.** Boston: Allyn and Bacon, 2003.
- Duke, D.L. **School Leadership and International Improvement.** New York: Random House, 1987.
- Gibson, James .L., Ivancevich, John M. and Donnelly, Jr. James H. **Organizations: Behavior, Structure and Process.** 9th ed. Boston, M.A.: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- Goni, G.G. **The Relation of Behaviors of Secondary School Principals to School Effectiveness in Gaduma Nigeria.** Dissertation Abstracts International, 1989.
- Goodman, P.S. and Penning, J.M. **New Perspectives on Organization Effectiveness.** San Fransisco: Jossey – Bass Publishers, 1997.
- Hall, R. H. **Organization: Structure and Process.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

- Hodge B.J. and Anthony, William P. **Organization Theory**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon., 1990.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Educational administration: Theory, research and practice**. New York: McGraw – Hill, 1991.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. **Educational administration: Theory, Research and Practice**. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2001.
- Joreskog, K. G. & Sorbom, D. **LISREL 8 User's Reference Guide**. Chicago: Scientific Software International, 1996.
- Joreskog, K. G. et al. **New Statistical Features**. 2nd .ed Chicago: Scientific Software International, 2000.
- Kaplan Robert S. and Norton David P. **Balanced Scorecard**. Boston. Massachusetts Harvard Business Press, 1966.
- Kaplan Robert S. and Norton David P. **The Strategy Focused Organization**. Boston. Massachusetts Harvard Business Press, 2001.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. **Organization and Management: A systems and contingency approach**. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1985.
- Lunenburg. Fred. C., and Ornstein, Allan C. **Educational Administration : Concept and practices**. 2nd ed. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Lunenburg. Fred. C., and Ornstein, Allan C. **Educational Administration : Concept and practices**. 4nd ed. Belmont,. California, Wadsworth Publishing Company, 2004.
- Luthans Fred. **Organizational Behavior**. 9th ed. New York: McGraw–Hill Companies: 235p, 2002.
- Mc Aleese, Kevin. Budgeting in Schools. In **Managing Finance and Resources in Education**. 132-147. Marianne Coleman; & Lesley Anderson. London: Paul Chairman, 2000.
- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W. **Organizational Behavior: Managing People and Organization**. 4th ed Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.

- Niven, Paul R. **Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results.** John Wiley & Sons, 2002.
- Olve Nils Goran, Jan Roy and Magnus Wetter. **Performance drivers: A Practice Guide to Using The Balanced Scorecard.** John Wiley & Sons, 1999.
- Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education.** 8th ed. Boston MA: Allyn and Bacon, 2004.
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness." **Public Productivity Review.** (1981, 5, 122-140).
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis." **Management Science.** (1983, 29, 363-377).
- Reddin, Bill. **The Output Oriented Organization.** England: Gower Publishing Company, 1988.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application.** 10th ed. New Jersey Englewood Cliffs Prentice-Hall, 2001.
- Robbins, Stephen P. **Organization Theory: Structure, design, and Applications.** 3rd ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.
- Schein Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 2nd ed. San Francisco California Jossey – Bass, 1990.
- Schein Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** 3rd ed. San Francisco California Jossey – Bass, 1992.
- Slooson, James. Taming the Budget Process. **Principal Leadership.** 1,3(2000): 54-57.
- Steers R. M. and Lyman W. Porter. **Motivation and Work.** 6th ed. New York: McGraw–Hill, 1991.
- Steers, R. M. **Organizations Effectiveness: A Behavioral view.** Santa Momica, CA: Goodyear Publishing, 1977.
- Steers, R. M. Ungson, G. R., and Mowday, R.T. **Managing Effective Organizations: An Introduction.** Boston, MC: Kent Publishing, 1985.
- Steers, R. M., J. Stewart Black. **Organizations Behavioral.** 5th ed. HarperCollins College Publishers, 1994.

- Stoops, Emery; Rafferty, Max; and Johnson, Russel E. **Handbook of Educational Administration**. New York: Marcel Dekker, 1980.
- Stringer Robert. **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey Pearson, 2002.
- Taylor, E. Harrison. **Perceived Organizational Effectiveness of in Secondary School in Trinidad and Tobago**. Dissertation Abstracts International, 1987.
- Toit, M. D. and Toit, S. D.. **Interactive LISREL: User's Guide**. Lincolnwod: Scientific Software International, 2001.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**. New York: Harcout Brace & Company, 1991.
- Weitrich, Heinz and Koontz, Harold. **Management: A Global Perspective**. 10th ed. New York: McGraw – Hill, 1993.
- Worthman. Neil Charles. **The relationship Between Bureaucratization and Effectiveness in Secondary School**. Dissertation Abstracts International, 1990.
- Wright Peter, Pringle, Charles D. and Kroll, Mark J. **Strategic Management: Text and Cases**. Allyn & Bacon, Inc., 1992



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

1. หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
2. หนังสือขอความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย
3. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/3465



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

25 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางเจริญศรี พันปี นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริวรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0776

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

23 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางเจริญศรี พันปี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางเจริญศรี พันปี ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1692

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

26 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางเจริญศรี พันปี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎหมายว่าด้วย
การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บ
ข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษา ทั้งนี้
นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางเจริญศรี พันปี ได้ทำการเก็บ
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-2862

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางเจริญศรี พันปี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วย
การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
และรองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บ
ข้อมูลด้วยแบบสังเกต แบบบันทึก และแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการ
สถานศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

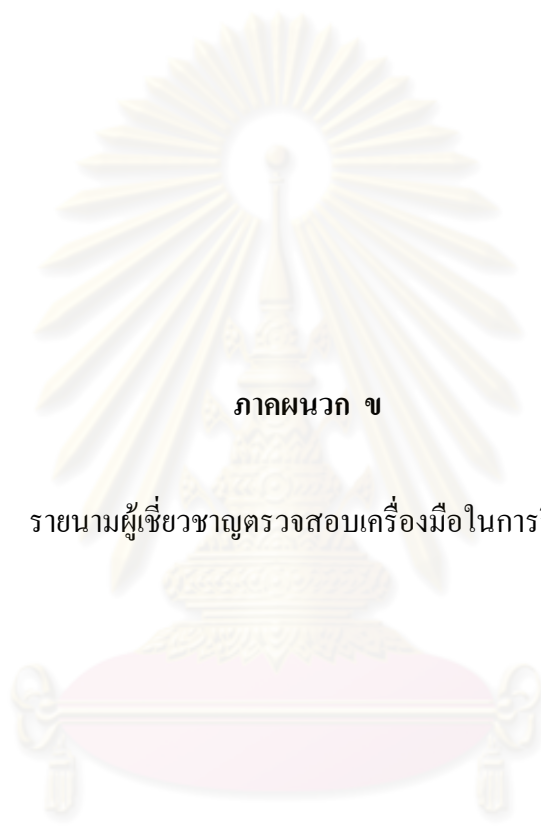
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ภาคผนวก ข

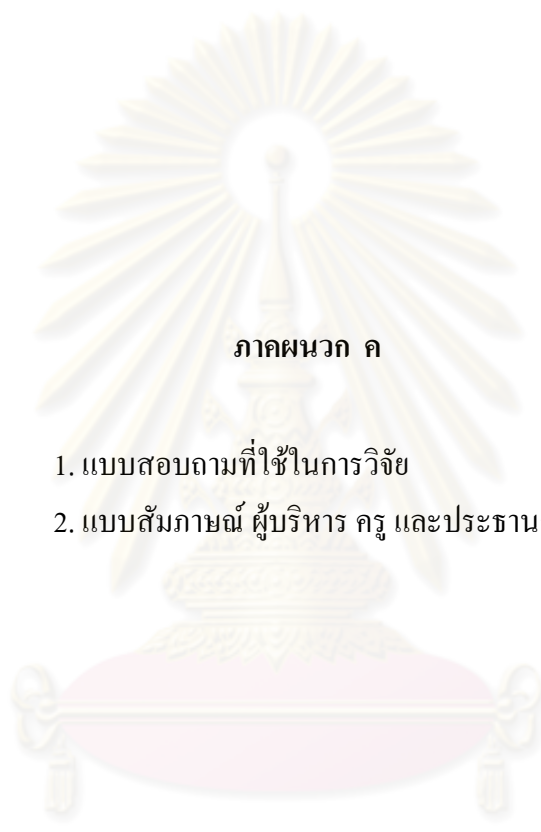
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. นายวินัย รอดจ่าย รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
2. นายปราโมทย์ แก้วสุข ที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ
ผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ปัจจุบัน)
3. ดร.ปัญญา แก้วกีฐ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ
4. นางสาววิภา โอสธารมย์ ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ
- 5 ผศ.ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

1. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวง
ว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ผู้วิจัย

นางเจริญศรี พันปี

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่บริหารงานตาม กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

.....
ผู้ตอบแบบสอบถาม : ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถามมีจำนวน 10 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา มี 4 ด้าน จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา มี 15 ด้าน จำนวน 111 ข้อ

3. ข้อมูลที่ท่านตอบ จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

4. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านส่งแบบสอบถามกลับภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2553 จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบพระคุณอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นางเจริญศรี พันปี

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวง
ว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 40 ปี 41 - 50 ปี 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ ระบุ.....

4. ตำแหน่ง

 ผู้อำนวยการ ครู ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อื่นๆ ระบุ.....

5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนี้

 น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

โปรดพิจารณาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ แล้วทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ด้านขวามือ โดยพิจารณา ระดับและความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีประสิทธิผลมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มีประสิทธิผลมาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีประสิทธิผลปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีประสิทธิผลน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
(7)	1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ					
1	สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่หลากหลายเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน					
2	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อผลสัมฤทธิ์ในการเรียน ของบุตรหลานของตน					
3	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อความมีระเบียบวินัย และความประพฤติของนักเรียน					
4	ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมที่ สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชน					
5	ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการที่สถานศึกษาจัดขึ้น ได้อย่างทั่วถึง					
6	ระดับความต้องการของชุมชนต่อการมีส่วนร่วมของ สถานศึกษาในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น					
7	สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชน เกิดการเรียนรู้และพัฒนา					
(11)	2. การเรียนรู้และพัฒนา					
8	สถานศึกษามีความสามารถแสวงหาแนวคิดและวิธีการ ดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าและการเจริญเติบโต					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับประสิทธิผล								
		5	4	3	2	1				
9	สถานศึกษาจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการศึกษา									
10	สถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพครูเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง									
11	สถานศึกษามีความสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ									
12	มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา									
13	สถานศึกษามีห้องสมุดที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน									
14	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของครู นักเรียนและชุมชน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา									
15	ครูและนักเรียนได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง									
16	สถานศึกษาจัดให้มีช่องทางนำเสนอผลงานวิชาการ เช่น นวัตกรรมการเรียนการสอน และงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ									
17	สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนราชการต่างๆ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย									
18	ครูสามารถใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ									
(7)	3. การเงินและงบประมาณ									
19	สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา									
20	การเบิกจ่ายงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้									

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
21	สถานศึกษาจัดการเบิก – จ่ายงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
22	สถานศึกษาได้ทบทวนประสิทธิภาพการใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการ เพื่อจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในปีต่อไป					
23	มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา					
24	มีการตรวจสอบ ติดตาม ให้กลุ่ม/ฝ่าย/งานต่าง ๆ รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณอย่างเป็นระบบ					
25	มีการจัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานทุกสิ้นปี งบประมาณ ภายในระยะเวลาที่กำหนด					
(10)	4. การบริหารจัดการ					
26	หลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง และสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน และสังคม					
27	ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้					
28	มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น					
29	ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร					
30	มีเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
31	การใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา					
32	ครูมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติแบบเดิม ๆ					
33	ครูมีภาวะผู้นำที่สามารถนำเทคนิควิชาการใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
34	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษามีประสิทธิภาพทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ					
35	การตรวจสอบ ติดตามและนิเทศเป็นไปตามแผนการตรวจสอบติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง					

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

โปรดพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ด้านขวามือ โดยพิจารณาระดับและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามาก

ระดับ 3 หมายถึง ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
1. โครงสร้างองค์การ						
1	การจัดแบ่งฝ่าย / กลุ่มงานของสถานศึกษามีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ					
2	โครงสร้างองค์การเอื้อต่อการประสานงานระหว่างฝ่าย / กลุ่มงานของสถานศึกษา					
3	มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมาเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานที่รวดเร็ว					
4	หัวหน้าโครงการมีอำนาจในการดำเนินการ ควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ					
5	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
6	มีคู่มือการปฏิบัติงานที่บรรยายลักษณะของงานที่ชัดเจน					
7	โครงสร้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับและตอบสนอง ต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้					
8	การจัดครูประจำกลุ่มงานต่างๆมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทักษะของครู					
2. เทคโนโลยี						
9	มีการวางแผน จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยี เพื่อการจัดการศึกษา					
10	มีการวางแผน รองรับการแพร่ระบาดของสื่อที่เป็นความเสี่ยงต่อพฤติกรรมทางลบของนักเรียน					
11	มีการพัฒนาครูให้สามารถพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน					
12	มีเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่หลากหลายและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
13	มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ในการพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา					
14	มีการจัดตั้งเครือข่ายด้านวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา					
15	มีเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม					
16	มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน					
(3) 3. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ						
17	ผู้ประกอบการมีอาชีพที่มั่นคงและมีรายได้ที่แน่นอนสามารถให้การสนับสนุนแก่สถานศึกษาได้					
18	ผู้ประกอบการให้ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
19	สภาพเศรษฐกิจของชุมชนมีศักยภาพในการให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
(4) 4. สภาพแวดล้อมด้านสังคม						
20	ผู้ประกอบการและบุคคลในชุมชนมีความศรัทธาต่อสถานศึกษา ครู และผู้บริหารสถานศึกษา					
21	บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสนับสนุนกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
22	สถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนจากภูมิปัญญาท้องถิ่น					
23	หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นให้การสนับสนุนสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
(5) 5. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง						
24	ระเบียบปฏิบัติของทางราชการมีความเหมาะสมต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารสู่การปฏิบัติ					
25	โครงสร้างการบริหารของหน่วยงานที่กำหนดนโยบายเอื้อต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารสู่การปฏิบัติ					
26	การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานที่กำหนดนโยบายกับสถานศึกษามีหลายช่องทาง					
27	บทบาทของนักการเมืองมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา					
28	บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา					
(9) 6. วัฒนธรรมองค์กร						
29	ครูปฏิบัติตนได้เหมาะสมเป็นที่ศรัทธายกย่องแก่ผู้ประกอบการ ชุมชน และบุคคลทั่วไป					
30	ครูปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
31	สถานศึกษามีการถ่ายทอดแบบแผนการปฏิบัติและพิธีการต่างๆ จากรุ่นพี่สู่น้องทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
32	สถานศึกษามีการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อความสามัคคีในหมู่คณะให้แก่ครู					
33	สถานศึกษามีระบบมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่โปร่งใสเป็นธรรม ที่ครูยึดถือและปฏิบัติตรงกัน					
34	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร					
35	สถานศึกษามีกระบวนการทำงานเป็นทีม โดยเน้นให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด การดำเนินงาน และประเมินผล					
36	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
37	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก					
(8)	7. บรรยายาทสองค์การ					
38	สถานศึกษามีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน สะดวกต่อการปฏิบัติ					
39	สถานศึกษามี แนวปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น สมเหตุสมผลทำให้การปฏิบัติงานของครูเป็นไปด้วยความคล่องตัว					
40	สถานศึกษาสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูทุกระดับในสถานศึกษา					
41	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
42	ผู้บริหารยอมรับในความรู้และความสามารถ ความคิดเห็นของครู ต่อการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
43	มีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
44	มีการเผยแพร่ผลงานที่ดีของครูให้ทราบอย่างกว้างขวาง					
45	ครูมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่					
9) 8. ความผูกพันต่อองค์กร						
46	ครูได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ					
47	ครูได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อชีวิตจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
48	ครูมีความเชื่อว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีเกียรติ สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตนเองและครอบครัว					
49	ครูยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
50	ครูเต็มใจอุทิศกำลังกายและสติปัญญาในการปฏิบัติงานให้แก่สถานศึกษา					
51	ครูมีความภาคภูมิใจที่การปฏิบัติงานของตนเป็นส่วนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อสถานศึกษา					
52	ครูมุ่งปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของสถานศึกษามากกว่าความสำเร็จส่วนตัว					
53	ครูมีความตระหนักต่อภาระงานที่รับผิดชอบซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
54	ครูรับรู้และยอมรับในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด					
(8) 9. การปฏิบัติงาน						
55	การมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน					
56	ครูมีความตั้งใจและพยายามที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในระดับสูง					
57	มีการกำหนดมาตรฐานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครูซึ่งครูรับรู้และยอมรับ					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
58	ครูยอมรับสภาพปัจจุบันและข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งไม่ทำให้ความมุ่งมั่นลดลง					
59	ครูยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง อยู่ตลอดเวลา					
60	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ของครูมาใช้ในการบริหารงานบุคคล					
61	มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยการให้ กำลังใจผ่านระบบรางวัลอย่างที่เหมาะสมเป็นธรรมเนียมแก่ครู					
62	มีมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูสอดคล้องกับมาตรฐาน การปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาและของ ก.ค.ศ.					
(13)	10. การบริหารเชิงกลยุทธ์					
63	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เชื่อมโยง กับแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา					
64	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับ กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
65	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ					
66	ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์การและ การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
67	กลยุทธ์หลักของสถานศึกษาสอดคล้องกับภารกิจและ เป้าหมายของสถานศึกษา					
68	การจัดแผนงาน /โครงการของสถานศึกษา ดำเนินการใน รูปของคณะกรรมการที่มาจากทุกฝ่าย ทุกกลุ่มงาน					
69	แผนงาน/โครงการมีความสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา					
70	แผนงาน โครงการมีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้ เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
71	สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณแก่แผนงานและโครงการเหมาะสม เพียงพอและกระจายอย่างสมเหตุสมผล					
72	สถานศึกษามอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานแก่ครูอย่างอิสระเต็มศักยภาพ					
73	สถานศึกษาจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานและการใช้งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ					
74	สถานศึกษามีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการอย่างเป็นระบบ					
75	สถานศึกษามีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินแผนงานโครงการ ไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุง พัฒนาการจัดการศึกษา					
(9) 11. การบริหารทรัพยากร						
76	มีการวางแผน งบประมาณ ส่งเสริมการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการศึกษา					
77	มีการดำเนินการวางแผน งบประมาณ ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและทุนเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย/กลุ่มงาน					
78	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรศึกษา เผยแพร่แก่ครูและนักเรียน					
79	มีการประสานความร่วมมือจากผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรที่ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา					
80	มีการเผยแพร่เชิญชวนผู้สนับสนุนทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษา					
81	มีการวางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ					
82	มีการกระตุ้นให้ครูใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				
		5	4	3	2	1
83	มีระบบการติดตาม ประเมินการใช้ทรัพยากร เพื่อจัดการจัดการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
84	มีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินการใช้ทรัพยากรเพื่อ การจัดการศึกษามาปรับปรุง พัฒนาการบริหารทรัพยากร					
(6) 12. การติดต่อสื่อสาร						
85	มีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสอดคล้องกับ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้อย่างทันเหตุการณ์					
86	มีการประชุมครูทุกคน เพื่อการรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน อย่างสม่ำเสมอ					
87	การนำเสนอข่าวสารของสถานศึกษามีรูปแบบและเนื้อหา ที่ดึงดูดความสนใจสำหรับกลุ่มเป้าหมาย					
88	การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปด้วย ความรวดเร็วทั้งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
89	ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความทันสมัย ครบถ้วน และครู สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ได้ สูงสุด					
90	ครูได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วทันเวลาต่อการติดต่อ ประสานงานและการปฏิบัติงาน					
(6) 13. ภาวะผู้นำ						
91	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดคะเน สถานการณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์					
92	ผู้บริหารสามารถสร้างพันธสัญญาร่วมของครูในการ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
93	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการศึกษาค้นคว้าใฝ่หาความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				

		5	4	3	2	1
94	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ครูมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
95	ผู้บริหารมีความสามารถเป็นที่ปรึกษาแก่ครูทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน					
96	ผู้บริหารมีความสามารถสร้างเสริมความเป็นผู้นำแก่ครูเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
(8)	14. การตัดสินใจ					
97	สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน					
98	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการและครบถ้วน					
99	สถานศึกษาได้ให้ความสำคัญแก่ครู โดยถือว่าทุกคนเป็นพลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย					
100	สถานศึกษามีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์แก่ครูในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
101	ครูเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการใช้สารสนเทศของครูกระทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว					
102	ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้รับการวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์					
103	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล					
104	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันของครูเพื่อการปรับปรุงแก้ไข					
(7)	15. การบริหารการเปลี่ยนแปลง					
105	ครูในสถานศึกษารับรู้ถึงมาตรการต่างๆ ที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในองค์กร					
106	สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้ครูมีส่วนร่วมคิดในทุกขั้นตอน					
จุด	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา	ระดับการส่งผล				

		5	4	3	2	1
107	สถานศึกษามีการพัฒนาครูเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงาน					
108	สถานศึกษามีการชี้แจงวัตถุประสงค์ และทำความเข้าใจแก่ครูก่อนที่จะนำเทคนิค วิธีการต่างๆ ที่แปลกใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
109	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติแบบเดิมๆ					
110	สถานศึกษามีเทคนิคกระบวนการกลุ่มในการหลอมรวมแนวคิดของครูเพื่อรวมพลังไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แก่สถานศึกษา					
111	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูคิดสร้างสรรค์รูปแบบวิธีการที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่กรุณาให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้ให้เป็นประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด

แบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวง
ว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ผู้วิจัย

นางเจริญศรี พันปี

นิสิตปริญญาคุุณชีพัฒนัตติ สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ ปิตยานนท์

ศูนย์วิทยพัทพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่บริหารงานตาม กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

.....

ผู้ตอบแบบสอบถาม : ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยกำลังดำเนินการวิจัยในขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ยืนยัน โครงสร้างเชิงเส้น ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะสามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาและสถานศึกษาต่อไป

แบบสัมภาษณ์ มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์
2. สถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน
3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ขอให้ท่านให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี
องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ	ความมีประสิทธิภาพ
1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการจากสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร	
<p>หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษา ในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของนักเรียน การจัดการเรียนการสอนและการบริการ ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อสัมฤทธิ์ผลและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ความพึงพอใจของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร</p>	
2. สถานศึกษาของท่านมีประสิทธิผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร	
<p>หมายถึง ความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษาให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ พัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการบริหารและจัดการความรู้ มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ชี้ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อการเรียนรู้</p>	
3. ประสิทธิภาพของการบริหารการเงินและงบประมาณของสถานศึกษาเป็นอย่างไร	
<p>หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณตามแผนงาน โดยการเบิก-จ่ายตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้านบัญชีการเงิน การงบประมาณและการพัสดุ ด้วยความรัดกุมของระบบควบคุมภายใน</p>	

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ	ความมีประสิทธิภาพ
4. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นอย่างไร	
หมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษา: ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาทรัพยากร การพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา

โปรดพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โดยให้ข้อมูลที่เป็นสภาพจริงที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ	ลักษณะของการส่งผลต่อประสิทธิภาพ
1. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพอย่างไร	
หมายถึง : มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นกลุ่มงาน เข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผล ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ มีแนวปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม ชัดเจนต่อการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในขณะนั้นๆ	

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ	ลักษณะของการส่งผลต่อประสิทธิผล
2. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีอย่างไร	
<p>หมายถึง การพัฒนาและการใช้สื่อและเทคโนโลยี ด้วยการ : กำหนดนโยบาย วางแผน จัดหาสื่อการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน</p>	
3. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างไร	
<p>หมายถึง สภาพภาพทางการเงิน สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชน ที่ส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหาร และจัดการศึกษาของสถานศึกษา</p>	
4. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีสภาพแวดล้อมด้านสังคมเป็นอย่างไร	
<p>หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมทัศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรมและประเพณีของบุคคลในชุมชนที่ประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันมา และมีผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา</p>	
5. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีสภาพแวดล้อมด้านการเมืองเป็นอย่างไร	
<p>หมายถึง แนวนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษา การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการแก้ไขปัญหาด้านการศึกษา และมีผลกระทบต่อการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา</p>	

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ	ลักษณะของการส่งผล
6. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร	
<p>หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่บุคลากรในสถานศึกษายึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการสร้าง การถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ</p>	
7. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการสร้างบรรยากาศองค์การอย่างไร	
<p>หมายถึง การสร้างสภาพการณ์ที่ส่งเสริมเกื้อหนุน ให้บุคลากรมีพฤติกรรมมุ่งการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยการให้ความสำคัญกับบุคลากรในสถานศึกษา และความสามารถของสถานศึกษา</p>	
8. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์การอย่างไร	
<p>หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษา ในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักความศรัทธาในวิชาชีพและสถานศึกษาของตน และให้ความสนใจเป้าหมายค่านิยม และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
9. การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการปฏิบัติอย่างไร	
<p>หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความสามารถเฉพาะตัว และความสนใจในการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาในการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา</p>	

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ	ลักษณะของการส่งผล
10. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไร	
<p>หมายถึง ลักษณะการบริหารของสถานศึกษาที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์</p>	
11. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการบริหารทรัพยากรอย่างไร	
<p>หมายถึง การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของ สถานศึกษา และการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างคุ้มค่า</p>	
12. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการติดต่อสื่อสารอย่างไร	
<p>หมายถึง การใช้เทคนิค วิธีการ และช่องทางในการสื่อสารของสถานศึกษา โดยบุคลากรได้รับ ข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็ว ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา</p>	
13. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีภาวะผู้นำอย่างไร	
<p>หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา</p>	

องค์ประกอบและนิยามปฏิบัติการ	ลักษณะของการส่งผล
14. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีกระบวนการการตัดสินใจอย่างไร	
หมายถึง การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีวิจารณญาณที่ดีเพื่อการแก้ปัญหา และการกำหนดโอกาสการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา	
15. สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	
หมายถึง การปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ของสถานศึกษา ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพได้ ในสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงาน
ตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา
ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DATE: 12/9/2010
TIME: 20:27

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. J'reskog & Dag S'rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and Settings\Desktop\Lisrel\THESIS.LPJ:

TI THESIS ANALYSIS
THESIS ANALYSIS OF ORGANIZATION EFFECT
!DA NI=19 NO=1053 NG=1 MA=CM
SY='C:\Documents and Settings\Desktop\Lisrel\THESIS.dsf' NG=1
SE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 /
MO NX=7 NY=12 NK=3 NE=3 LY=FU,FI LX=FU,FI BE=FU,FI GA=FU,FI PH=ST PS=DI,FR
TE=SY TD=SY
LE
EMCHARAC POLICY OREFFECT
LK
ORCHARAC EXVIRON INVIRON
FR LY(2,1) LY(4,2) LY(5,2) LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(10,3) LY(11,3) LY(12,3)
FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,2) LX(4,2) LX(5,2) LX(6,3) LX(7,3) BE(1,2) BE(3,1)
FR BE(3,2) GA(1,1) GA(1,2) GA(1,3) GA(2,1) GA(2,2) GA(2,3) GA(3,1) GA(3,2)
FR GA(3,3)
VA 1.00 LY(1,1) LY(3,2) LY(9,3)
FR TD(5,4) TH(4,5) TH(4,11) TH(4,9) TH(4,6) TH(4,1) TE(8,7) TD(6,4) TH(7,1) TH(2,10) TH(6,1)
TE(7,6) TH(1,11)
FR TD(7,1) TH(6,4) TH(1,6) TH(1,3) TE(12,3) TE(10,9) TE(12,10) TH(5,11) TH(3,11) TE(7,5)
TD(5,3) TE(10,4) TE(5,4)
FR TH(6,8) TH(2,12) TD(5,1) TH(2,1) TH(6,7) TD(6,1) TH(2,2) TH(7,6) TE(8,6) TH(1,8) TH(1,7)
TH(7,2) TH(6,3)
FR TD(3,1) TE(10,1) TE(6,5) TE(7,3) TE(12,6) TE(10,6) TH(2,3) TH(3,4) TH(5,4) TE(11,3) TH(4,4)
TE(12,4) TH(5,3)
FR TH(5,9) TD(4,1) TE(11,2) TH(4,10) TH(5,1) TH(5,12) TE(4,3) TH(1,2) TE(7,1) TE(11,10) TE(6,1)
TE(3,1) TH(7,3)
FR TH(6,5) TD(3,2) TE(3,2)
PD
OU ME=ML IT=250 AM RS FS SC EF AD=OFF

TI THESIS ANALYSIS

Number of Input Variables 19
 Number of Y - Variables 12
 Number of X - Variables 7
 Number of ETA - Variables 3
 Number of KSI - Variables 3
 Number of Observations 1053

TI THESIS ANALYSIS

Covariance Matrix

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	0.28					
PRACTIS	0.23	0.31				
STRATE	0.22	0.24	0.33			
SOURSE	0.22	0.25	0.27	0.35		
COMMU	0.21	0.24	0.26	0.28	0.37	
LEADER	0.22	0.24	0.26	0.27	0.27	0.43
DECIS	0.22	0.25	0.26	0.28	0.28	0.29
CHANGE	0.22	0.25	0.27	0.28	0.28	0.29
SATIS	0.15	0.17	0.17	0.18	0.18	0.18
LEARN	0.17	0.20	0.20	0.22	0.21	0.20
BUDGET	0.19	0.20	0.22	0.22	0.22	0.22
MANAGE	0.18	0.21	0.21	0.23	0.23	0.21
STRUC	0.20	0.22	0.23	0.22	0.22	0.24
TECHNO	0.19	0.23	0.24	0.25	0.25	0.24
ECONO	0.49	0.60	0.63	0.77	0.70	0.61
SOCIAL	0.61	0.87	0.94	1.05	0.66	0.71
POLITIC	0.13	0.16	0.17	0.20	0.19	0.17
CULTURE	0.21	0.22	0.23	0.23	0.23	0.24
CLIMATE	0.24	0.24	0.25	0.25	0.24	0.26

Covariance Matrix

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	0.37					
CHANGE	0.30	0.37				
SATIS	0.18	0.18	0.27			
LEARN	0.21	0.21	0.20	0.29		
BUDGET	0.23	0.23	0.19	0.21	0.34	
MANAGE	0.23	0.23	0.19	0.23	0.22	0.29
STRUC	0.23	0.24	0.18	0.19	0.22	0.21
TECHNO	0.25	0.25	0.19	0.24	0.23	0.24
ECONO	0.67	0.68	0.59	0.70	0.56	0.72
SOCIAL	0.98	1.00	0.54	0.86	0.63	0.97
POLITIC	0.18	0.19	0.14	0.17	0.14	0.18
CULTURE	0.23	0.23	0.16	0.18	0.20	0.20
CLIMATE	0.26	0.26	0.17	0.19	0.21	0.21

Covariance Matrix

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	0.31					
TECHNO	0.25	0.34				
ECONO	0.60	0.80	8.81			
SOCIAL	0.90	1.06	5.13	8.61		
POLITIC	0.16	0.20	0.75	0.49	0.40	
CULTURE	0.21	0.22	0.60	0.92	0.17	0.28
CLIMATE	0.23	0.23	0.61	0.93	0.17	0.25

Covariance Matrix

	CLIMATE
CLIMATE	0.32

TI THESIS ANALYSIS

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
ATTACH	0	0	0
PRACTIS	1	0	0
STRATE	0	0	0
SOURSE	0	2	0
COMMU	0	3	0
LEADER	0	4	0
DECIS	0	5	0
CHANGE	0	6	0
SATIS	0	0	0
LEARN	0	0	7
BUDGET	0	0	8
MANAGE	0	0	9

LAMBDA-X

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
STRUC	10	0	0
TECHNO	11	0	0
ECONO	0	12	0
SOCIAL	0	13	0
POLITIC	0	14	0
CULTURE	0	0	15
CLIMATE	0	0	16

BETA

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
EMCHARAC	0	17	0
POLICY	0	0	0
OREFFECT	18	19	0

GAMMA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	20	21	22
POLICY	23	24	25
OREFFECT	26	27	28

PHI

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
ORCHARAC	0		
EXVIRON	29	0	
INVIRON	30	31	0

PSI

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	32	33	34

THETA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	35					
PRACTIS	0	36				
STRATE	37	38	39			
SOURSE	0	0	40	41		
COMMU	0	0	0	42	43	
LEADER	44	0	0	0	45	46
DECIS	47	0	48	0	49	50
CHANGE	0	0	0	0	0	52
SATIS	0	0	0	0	0	0
LEARN	56	0	0	57	0	58
BUDGET	0	61	62	0	0	0
MANAGE	0	0	65	66	0	67

THETA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	51					
CHANGE	53	54				
SATIS	0	0	55			
LEARN	0	0	59	60		
BUDGET	0	0	0	63	64	
MANAGE	0	0	0	68	0	69

THETA-DELTA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
STRUC	0	70	71	0	0	72
TECHNO	77	78	79	0	0	0
ECONO	0	0	0	83	0	0
SOCIAL	88	0	0	89	90	91
POLITIC	97	0	98	99	0	0
CULTURE	107	0	108	109	110	0
CLIMATE	116	117	118	0	0	119

THETA-DELTA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
STRUC	73	74	0	0	75	0
TECHNO	0	0	0	80	0	81
ECONO	0	0	0	0	84	0
SOCIAL	0	0	92	93	94	0
POLITIC	0	0	100	0	101	102
CULTURE	111	112	0	0	0	0
CLIMATE	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	76					
TECHNO	0	82				
ECONO	85	86	87			
SOCIAL	95	0	0	96		
POLITIC	103	0	104	105	106	
CULTURE	113	0	0	114	0	115
CLIMATE	120	0	0	0	0	0

THETA-DELTA

CLIMATE

CLIMATE 121

TI THESIS ANALYSIS

Number of Iterations =201

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	-----	-----	-----
ATTACH	1.00	--	--
PRACTIS	1.13	--	--
	(0.03)		
	39.24		
STRATE	--	1.00	--
SOURSE	--	1.04	--
	(0.02)		
	43.24		
COMMU	--	1.03	--
	(0.03)		
	37.54		
LEADER	--	1.02	--
	(0.03)		
	32.12		
DECIS	--	1.05	--
	(0.03)		
	38.79		
CHANGE	--	1.06	--
	(0.03)		
	40.73		
SATIS	--	--	1.00
LEARN	--	--	1.13
		(0.04)	
		30.69	
BUDGET	--	--	1.20
		(0.04)	
		27.48	
MANAGE	--	--	1.22
		(0.04)	
		30.24	

LAMBDA-X			
	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
	-----	-----	-----
STRUC	0.48	--	--
	(0.01)		
	33.89		
TECHNO	0.52	--	--
	(0.01)		
	36.40		
ECONO	--	1.93	--
	(0.09)		
	22.18		
SOCIAL	--	2.70	--
	(0.08)		
	32.64		
POLITIC	--	0.51	--
	(0.03)		
	19.88		
CULTURE	--	--	0.49
	(0.01)		
	37.83		
CLIMATE	--	--	0.51
	(0.01)		
	36.41		
BETA			
	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	-----	-----	-----
EMCHARAC	--	0.49	--
	(0.15)		
	3.29		
POLICY	--	--	--
OREFFECT	-0.22	0.49	--
	(0.15)	(0.13)	
	-1.44	3.66	

GAMMA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.27	-0.07	-0.02
	(0.05)	(0.02)	(0.07)
	5.04	-4.05	-0.34
POLICY	0.16	-0.01	0.34
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.83	-1.09	13.39
OREFFECT	0.26	0.05	-0.07
	(0.06)	(0.02)	(0.05)
	4.19	2.36	-1.47

Covariance Matrix of ETA and KSI

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.21					
POLICY	0.21	0.25				
OREFFECT	0.15	0.18	0.15			
ORCHARAC	0.42	0.45	0.36	1.00		
EXVIRON	0.29	0.34	0.30	0.75	1.00	
INVIRON	0.40	0.48	0.33	0.87	0.68	1.00

PHI

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
ORCHARAC	1.00		
EXVIRON	0.75	1.00	
	(0.02)		
	35.48		
INVIRON	0.87	0.68	1.00
	(0.01)	(0.02)	
	67.75	33.48	

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	0.02	0.02	0.02
	(0.00)	(0.00)	(0.00)
	4.20	5.87	5.08

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
-----	-----	-----
0.90	0.92	0.90

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
-----	-----	-----
0.88	0.92	0.88

Reduced Form

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.35	-0.08	0.15
	(0.05)	(0.02)	(0.04)
	7.25	-4.32	3.83
POLICY	0.16	-0.01	0.34
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.83	-1.09	13.39
OREFFECT	0.26	0.06	0.07
	(0.02)	(0.01)	(0.02)
	10.69	4.40	3.49

THETA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	0.08					
	(0.00)					
	17.49					
PRACTIS	--	0.04				
	(0.00)					
	10.65					
STRATE	0.01	0.00	0.07			
	(0.00)	(0.00)	(0.00)			
	2.48	1.30	17.70			
SOURSE	--	--	0.01	0.08		
		(0.00)	(0.00)			
		2.06	17.70			
COMMU	--	--	--	0.01	0.11	
			(0.00)	(0.01)		
			2.58	19.35		

LEADER	0.01	--	--	--	0.01	0.17
	(0.00)			(0.00)	(0.01)	
	1.90			1.70	20.67	

DECIS	0.00	--	-0.01	--	0.01	0.02
	(0.00)		(0.00)	(0.00)	(0.00)	
	-1.17		-2.57		2.68	4.21

CHANGE	--	--	--	--	--	0.01
				(0.00)		
				2.35		

SATIS	--	--	--	--	--	--
-------	----	----	----	----	----	----

LEARN	0.00	--	--	0.01	--	-0.01
	(0.00)		(0.00)	(0.00)	(0.00)	
	-1.76		3.63		-1.99	

BUDGET	--	-0.01	0.01	--	--	--
	(0.00)	(0.00)				
	-2.24	2.63				

MANAGE	--	--	-0.01	0.01	--	-0.01
		(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)	
		-2.71	2.57		-2.63	

THETA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
--	-------	--------	-------	-------	--------	--------

DECIS	0.08
	(0.00)
	17.63

CHANGE	0.02	0.09
	(0.00)	(0.00)
	6.11	19.01

SATIS	--	--	0.11
		(0.01)	
		20.18	

LEARN	--	--	0.02	0.09
		(0.00)	(0.01)	
		5.94	16.33	

BUDGET	--	--	--	0.01	0.11
			(0.00)	(0.01)	
			1.60	18.57	

MANAGE	--	--	--	0.02	--	0.07
			(0.00)	(0.00)		
			5.49	15.77		

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
0.73	0.86	0.78	0.79	0.72	0.61

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
0.77	0.77	0.58	0.68	0.66	0.78

THETA-DELTA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
STRUC	--	-0.01	0.02	--	--	0.02
	(0.00)	(0.00)		(0.00)		
	-2.15	5.19		5.46		
TECHNO	-0.02	-0.02	0.01	--	--	--
	(0.00)	(0.01)	(0.00)			
	-5.40	-3.78	2.03			
ECONO	--	--	--	0.09	--	--
			(0.02)			
			3.71			
SOCIAL	-0.14	--	--	0.06	-0.31	-0.22
	(0.02)		(0.02)	(0.02)	(0.02)	
	-8.08		3.11	-15.51	-9.13	
POLITIC	-0.01	--	0.00	0.01	--	--
	(0.00)	(0.00)	(0.00)			
	-1.63	-0.02	2.48			
CULTURE	0.02	--	-0.01	-0.02	-0.01	--
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)		
	5.89	-2.36	-5.27	-1.73		
CLIMATE	0.04	0.01	0.01	--	--	0.01
	(0.00)	(0.00)	(0.00)		(0.00)	
	8.84	3.79	1.99		3.88	

THETA-DELTA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
STRUC	0.01 (0.00) 1.97	0.01 (0.00) 2.98	-- -- --	-- (0.00) 3.73	0.01 (0.00)	--
TECHNO	--	--	-- (0.00) 6.85	0.02 (0.00) 3.20	--	0.01
ECONO	--	--	-- (0.03) -4.55	--	-0.14	--
SOCIAL	--	-- (0.02) -13.04	-0.26 (0.02) -2.75	-0.05 (0.03) -12.98	-0.33	--
POLITIC	--	-- (0.01) -2.65	-0.02	-- (0.01) -6.15	-0.04 (0.01) -2.33	-0.01
CULTURE	-0.02 (0.00) -5.19	-0.02 (0.00) -5.59	--	--	--	--
CLIMATE	--	--	--	--	--	--

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THETA-DELTA

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	0.08 (0.00) 16.43					
TECHNO	-- (0.01) 12.71	0.06				
ECONO	-0.06 (0.03) -2.44	0.04 (0.02) 1.91	5.09 (0.25) 20.23			
SOCIAL	-0.05 (0.02) -2.17	--	-- (0.28) 4.70	1.32		
POLITIC	-0.02 (0.01) -3.12	-- (0.06) -3.67	-0.22 (0.07) -12.61	-0.86 (0.02) 7.32	0.15	
CULTURE	0.01 (0.00) 2.42	--	-- (0.02) 1.77	0.03 (0.00) 11.70	--	0.04
CLIMATE	0.02 (0.00) 5.90	--	--	--	--	--

THETA-DELTA

CLIMATE	
CLIMATE	0.07 (0.00) 15.16

Squared Multiple Correlations for X - Variables

STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
0.74	0.81	0.42	0.85	0.64	0.84

Squared Multiple Correlations for X - Variables

CLIMATE
0.80

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 69
 Minimum Fit Function Chi-Square = 47.50 (P = 0.98)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 48.31 (P = 0.97)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.045
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.30
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.30 ; 0.30)
 ECVI for Saturated Model = 0.36
 ECVI for Independence Model = 68.08

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 71583.82
 Independence AIC = 71621.82
 Model AIC = 290.31
 Saturated AIC = 380.00
 Independence CAIC = 71735.05
 Model CAIC = 1011.40
 Saturated CAIC = 1512.29

Normed Fit Index (NFI) = 1.00
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.40
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 2198.63

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.012
 Standardized RMR = 0.0087
 Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.36

TI THESIS ANALYSIS

Fitted Covariance Matrix

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	0.28					
PRACTIS	0.23	0.31				
STRATE	0.22	0.24	0.33			
SOURSE	0.22	0.25	0.27	0.35		
COMMU	0.22	0.25	0.26	0.28	0.37	
LEADER	0.22	0.24	0.26	0.27	0.27	0.44
DECIS	0.22	0.25	0.26	0.28	0.28	0.29
CHANGE	0.22	0.25	0.27	0.28	0.28	0.29
SATIS	0.15	0.17	0.18	0.19	0.18	0.18
LEARN	0.17	0.19	0.20	0.22	0.21	0.20
BUDGET	0.18	0.20	0.22	0.22	0.22	0.22
MANAGE	0.18	0.21	0.21	0.23	0.22	0.21
STRUC	0.20	0.22	0.23	0.23	0.22	0.24
TECHNO	0.19	0.23	0.24	0.25	0.24	0.24
ECONO	0.55	0.62	0.66	0.78	0.68	0.68
SOCIAL	0.63	0.87	0.93	1.03	0.64	0.73
POLITIC	0.14	0.16	0.17	0.19	0.18	0.18
CULTURE	0.21	0.22	0.23	0.23	0.23	0.24
CLIMATE	0.24	0.24	0.25	0.25	0.25	0.26

Fitted Covariance Matrix

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	0.37					
CHANGE	0.30	0.37				
SATIS	0.19	0.19	0.27			
LEARN	0.21	0.21	0.20	0.29		
BUDGET	0.23	0.23	0.19	0.22	0.34	
MANAGE	0.23	0.23	0.19	0.23	0.23	0.29
STRUC	0.23	0.24	0.17	0.20	0.22	0.21
TECHNO	0.25	0.25	0.19	0.24	0.23	0.24
ECONO	0.70	0.70	0.58	0.65	0.56	0.70
SOCIAL	0.98	0.99	0.55	0.87	0.65	0.98
POLITIC	0.18	0.19	0.14	0.17	0.14	0.17
CULTURE	0.23	0.23	0.16	0.19	0.20	0.20
CLIMATE	0.25	0.26	0.17	0.19	0.20	0.21

Fitted Covariance Matrix

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	0.31					
TECHNO	0.25	0.34				
ECONO	0.62	0.80	8.80			
SOCIAL	0.91	1.06	5.19	8.59		
POLITIC	0.16	0.20	0.75	0.50	0.40	
CULTURE	0.21	0.22	0.64	0.93	0.17	0.28
CLIMATE	0.23	0.23	0.67	0.93	0.18	0.25

Fitted Covariance Matrix

CLIMATE

 CLIMATE 0.32

Fitted Residuals

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	0.00					
PRACTIS	0.00	0.00				
STRATE	0.00	0.00	0.00			
SOURSE	0.00	0.00	0.00	0.00		
COMMU	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
LEADER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DECIS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CHANGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SATIS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LEARN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00
BUDGET	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
MANAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00
STRUC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TECHNO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01
ECONO	-0.06	-0.02	-0.04	-0.01	0.01	-0.07
SOCIAL	-0.02	0.00	0.01	0.02	0.02	-0.02
POLITIC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01
CULTURE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CLIMATE	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00

Fitted Residuals

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	0.00					
CHANGE	0.00	0.00				
SATIS	0.00	-0.01	0.00			
LEARN	0.00	0.00	0.00	0.00		
BUDGET	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
MANAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
STRUC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TECHNO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ECONO	-0.03	-0.02	0.02	0.04	0.00	0.02
SOCIAL	0.00	0.01	-0.01	-0.01	-0.02	-0.02
POLITIC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CULTURE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CLIMATE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Standardized Residuals

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	-1.11					
PRACTIS	-1.20	-1.05				
STRATE	-0.58	1.18	0.26			
SOURSE	-1.16	0.17	-0.95	0.56		
COMMU	-1.12	-0.70	-1.17	0.08	-1.05	
LEADER	0.54	0.21	0.11	-1.66	-1.86	-1.11
DECIS	0.26	-0.48	-0.24	0.82	0.00	-0.43
CHANGE	0.29	0.06	-0.67	1.03	-0.60	-0.40
SATIS	-0.07	-0.36	-1.05	-1.47	-0.30	0.18
LEARN	-0.65	0.38	0.36	0.58	1.79	-0.52
BUDGET	1.49	1.15	0.24	-0.99	0.56	1.07
MANAGE	-0.51	-0.80	0.50	0.18	1.97	0.34
STRUC	1.19	0.69	0.69	-0.82	0.31	-0.02
TECHNO	-1.17	0.09	0.39	0.80	1.75	-1.39
ECONO	-2.08	-0.82	-1.56	-0.98	0.49	-1.91
SOCIAL	-1.01	-0.07	0.61	1.40	0.94	-1.04
POLITIC	-1.15	-0.05	-0.69	0.34	1.42	-1.40
CULTURE	-0.51	-0.03	1.05	-1.91	-1.09	0.26
CLIMATE	-0.88	-0.11	0.81	-1.24	-2.18	-0.40

Standardized Residuals

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	-0.41					
CHANGE	-0.15	-0.24				
SATIS	-1.29	-1.85	0.71			
LEARN	0.04	0.10	0.62	0.23		
BUDGET	0.62	-0.26	0.16	-1.88	0.02	
MANAGE	0.53	0.27	0.96	0.37	-0.40	-0.41
STRUC	-0.39	-0.59	0.63	-1.48	1.05	-0.18
TECHNO	-0.75	-0.66	0.49	0.16	-0.71	1.23
ECONO	-0.98	-0.85	0.64	1.99	-0.65	1.07
SOCIAL	-0.01	0.39	-0.64	-0.52	-1.06	-1.27
POLITIC	-0.75	0.28	-0.34	0.06	-0.74	1.35
CULTURE	-0.14	0.58	-0.95	-1.86	1.06	-0.06
CLIMATE	0.44	1.19	0.16	-0.81	1.46	-0.46

Standardized Residuals

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	0.89					
TECHNO	-2.43	-0.66				
ECONO	-2.96	0.71	0.43			
SOCIAL	-1.14	-0.31	-0.54	0.11		
POLITIC	-2.22	-0.09	0.13	-0.61	-0.48	
CULTURE	1.57	-0.68	-2.16	-0.83	-0.52	0.43
CLIMATE	1.34	-1.03	-2.17	0.01	-1.25	-0.09

Standardized Residuals

CLIMATE

CLIMATE -0.24

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.96

Median Standardized Residual = -0.14

Largest Standardized Residual = 1.99

Stemleaf Plot

-28|6
 -26|
 -24|3
 -22|2
 -20|8768
 -18|118665
 -16|6
 -14|6870
 -12|997540
 -10|7765421196555431
 - 8|988558532210
 - 6|554109876655410
 - 4|98422211886311000
 - 2|964106444
 - 0|85419977653210
 0|12466890113666788
 2|13466678914467899
 4|334990346688
 6|122349911
 8|012946
 10|3556775899
 12|345
 14|02697
 16|59
 18|79

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for ECONO and STRUC -2.96



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

TI THESIS ANALYSIS

Qplot of Standardized Residuals



TI THESIS ANALYSIS

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
ATTACH	--	0.20
PRACTIS	--	0.20
STRATE	0.07	--
SOURSE	0.15	--
COMMU	0.25	--
LEADER	0.00	--
DECIS	0.39	--
CHANGE	0.05	--
SATIS	0.21	2.96
LEARN	0.05	0.02
BUDGET	1.08	0.77
MANAGE	0.31	0.40

Expected Change for LAMBDA-Y

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
ATTACH	--	-0.25
PRACTIS	--	0.28
STRATE	0.19	--
SOURSE	0.03	--
COMMU	0.04	--
LEADER	-0.01	--
DECIS	-0.05	--
CHANGE	-0.02	--
SATIS	-0.03	-0.12
LEARN	0.02	0.01
BUDGET	0.09	0.08
MANAGE	-0.04	0.05

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
ATTACH	--	-0.13
PRACTIS	--	0.14
STRATE	0.09	--
SOURSE	0.01	--
COMMU	0.02	--
LEADER	0.00	--
DECIS	-0.02	--
CHANGE	-0.01	--
SATIS	-0.01	-0.06
LEARN	0.01	0.01
BUDGET	0.04	0.04
MANAGE	-0.02	0.02

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT	
-----	-----	-----	
ATTACH	--	-0.23	-0.01
PRACTIS	--	0.25	0.01
STRATE	0.15	--	0.03
SOURSE	0.02	--	-0.07
COMMU	0.03	--	0.12
LEADER	0.00	--	-0.01
DECIS	-0.04	--	-0.03
CHANGE	-0.01	--	-0.03
SATIS	-0.03	-0.12	--
LEARN	0.01	0.01	--
BUDGET	0.07	0.07	--
MANAGE	-0.03	0.04	--

Modification Indices for LAMBDA-X

ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON	
-----	-----	-----	
STRUC	--	0.02	0.02
TECHNO	--	0.02	0.02
ECONO	1.12	--	5.05
SOCIAL	0.49	--	2.59
POLITIC	0.14	--	0.25
CULTURE	0.07	0.10	--
CLIMATE	0.07	0.10	--

Expected Change for LAMBDA-X

ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON	
-----	-----	-----	
STRUC	--	0.02	-0.01
TECHNO	--	-0.03	0.01
ECONO	-0.30	--	-0.46
SOCIAL	0.25	--	0.41
POLITIC	0.03	--	0.03
CULTURE	-0.01	-0.01	--
CLIMATE	0.01	0.01	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON	
-----	-----	-----	
STRUC	--	0.02	-0.01
TECHNO	--	-0.03	0.01
ECONO	-0.30	--	-0.46
SOCIAL	0.25	--	0.41
POLITIC	0.03	--	0.03
CULTURE	-0.01	-0.01	--
CLIMATE	0.01	0.01	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
STRUC	--	0.04	-0.02
TECHNO	--	-0.04	0.02
ECONO	-0.10	--	-0.16
SOCIAL	0.09	--	0.14
POLITIC	0.05	--	0.05
CULTURE	-0.03	-0.01	--
CLIMATE	0.03	0.01	--

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	--					
PRACTIS	--	--				
STRATE	--	--	--			
SOURSE	0.04	0.16	--	--		
COMMU	0.05	0.04	0.09	--	--	
LEADER	--	0.19	0.71	1.21	--	--
DECIS	--	0.27	--	0.53	--	--
CHANGE	0.00	0.00	0.53	0.67	0.37	--
SATIS	0.06	0.02	0.13	0.61	0.05	0.95
LEARN	--	0.46	0.34	--	0.52	--
BUDGET	0.70	--	--	1.34	0.01	0.38
MANAGE	0.22	0.97	--	--	0.02	--

Modification Indices for THETA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	--					
CHANGE	--	--				
SATIS	0.38	1.54	--			
LEARN	0.00	0.19	--	--		
BUDGET	0.08	0.17	0.04	--	--	
MANAGE	0.33	0.06	0.25	--	0.44	--

Expected Change for THETA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	--					
PRACTIS	--	--				
STRATE	--	--	--			
SOURSE	0.00	0.00	--	--		
COMMU	0.00	0.00	0.00	--	--	
LEADER	--	0.00	0.00	0.00	--	--
DECIS	--	0.00	--	0.00	--	--
CHANGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	--
SATIS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LEARN	--	0.00	0.00	--	0.00	--
BUDGET	0.00	--	--	0.00	0.00	0.00
MANAGE	0.00	0.00	--	--	0.00	--

Expected Change for THETA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	--					
CHANGE	--	--				
SATIS	0.00	0.00	--			
LEARN	0.00	0.00	--	--		
BUDGET	0.00	0.00	0.00	--	--	
MANAGE	0.00	0.00	0.00	--	0.00	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	--					
PRACTIS	--	--				
STRATE	--	--	--			
SOURSE	0.00	0.00	--	--		
COMMU	0.00	0.00	0.00	--	--	
LEADER	--	0.00	0.01	-0.01	--	--
DECIS	--	0.00	--	0.01	--	--
CHANGE	0.00	0.00	-0.01	0.01	-0.01	--
SATIS	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.01
LEARN	--	0.01	0.01	--	0.01	--
BUDGET	0.01	--	--	-0.01	0.00	0.01
MANAGE	0.00	-0.01	--	--	0.00	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	--					
CHANGE	--	--				
SATIS	-0.01	-0.01	--			
LEARN	0.00	0.00	--	--		
BUDGET	0.00	0.00	0.00	--	--	
MANAGE	0.00	0.00	0.01	--	-0.01	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURCE	COMMU	LEADER
STRUC	--	--	--	0.00	0.00	--
TECHNO	--	--	--	0.01	0.01	-0.01
ECONO	-0.01	0.00	-0.01	--	0.01	-0.01
SOCIAL	--	0.00	0.01	--	--	--
POLITIC	--	0.00	--	--	0.02	-0.01
CULTURE	--	--	--	--	--	0.01
CLIMATE	--	--	--	0.00	-0.01	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
STRUC	--	--	0.01	-0.01	--	0.01
TECHNO	0.00	0.00	0.01	--	-0.01	--
ECONO	0.00	0.00	0.01	0.02	--	0.01
SOCIAL	0.00	0.00	--	--	--	-0.03
POLITIC	-0.01	0.01	--	-0.01	--	--
CULTURE	--	--	-0.01	-0.01	0.00	0.01
CLIMATE	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00

Modification Indices for THETA-DELTA

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	--					
TECHNO	--	--				
ECONO	--	--	--			
SOCIAL	--	0.02	--	--		
POLITIC	--	0.02	--	--	--	
CULTURE	--	0.14	0.44	--	0.15	--
CLIMATE	--	0.14	0.19	0.78	0.18	--

Modification Indices for THETA-DELTA

	CLIMATE
CLIMATE	--

Expected Change for THETA-DELTA

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	--					
TECHNO	--	--				
ECONO	--	--	--			
SOCIAL	--	0.01	--	--		
POLITIC	--	0.00	--	--	--	
CULTURE	--	0.00	-0.01	--	0.00	--
CLIMATE	--	0.00	-0.01	0.02	0.00	--

Expected Change for THETA-DELTA

CLIMATE

CLIMATE --

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	--					
TECHNO	--	--				
ECONO	--	--	--			
SOCIAL	--	0.00	--	--		
POLITIC	--	0.00	--	--	--	
CULTURE	--	0.00	-0.01	--	0.01	--
CLIMATE	--	0.00	0.00	0.01	-0.01	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

CLIMATE

CLIMATE --

Maximum Modification Index is 5.05 for Element (3, 3) of LAMBDA-X

TI THESIS ANALYSIS

Factor Scores Regressions

ETA

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
EMCHARAC	0.29	0.36	-0.04	0.04	0.09	0.03
POLICY	0.03	0.07	0.12	0.10	0.12	0.06
OREFFECT	0.27	-0.03	-0.07	-0.18	0.32	0.15

ETA

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
EMCHARAC	0.02	0.02	0.03	-0.06	0.05	-0.07
POLICY	0.09	0.10	0.05	-0.03	0.06	0.01
OREFFECT	-0.10	-0.04	0.24	-0.03	0.31	-0.02

ETA

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
EMCHARAC	0.04	0.20	-0.01	0.02	0.02	0.01
POLICY	-0.08	0.02	-0.01	0.02	0.03	0.18
OREFFECT	-0.06	-0.06	-0.03	0.11	0.23	-0.22

ETA

CLIMATE

 EMCHARAC -0.18
 POLICY -0.01
 OREFFECT -0.12

KSI

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ORCHARAC	0.77	0.28	-0.32	-0.28	0.63	0.22
EXVIRON	2.14	-0.72	-0.90	-1.73	2.69	1.11
INVIRON	-0.38	0.12	0.17	0.25	-0.01	-0.05

KSI

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ORCHARAC	-0.20	-0.11	0.40	-0.24	0.49	-0.32
EXVIRON	-1.07	-0.58	1.40	-0.70	1.93	-1.69
INVIRON	0.19	0.21	0.00	-0.04	0.01	0.07

KSI

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ORCHARAC	0.20	0.43	-0.07	0.22	0.45	-0.42
EXVIRON	-0.66	-0.90	-0.25	0.99	2.19	-2.17
INVIRON	-0.14	0.10	0.01	-0.02	-0.02	0.90

KSI

CLIMATE

 ORCHARAC -0.40
 EXVIRON -0.80
 INVIRON 0.54

TI THESIS ANALYSIS

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
ATTACH	0.45	--	--
PRACTIS	0.51	--	--
STRATE	--	0.50	--
SOURSE	--	0.53	--
COMMU	--	0.52	--
LEADER	--	0.51	--
DECIS	--	0.53	--
CHANGE	--	0.53	--
SATIS	--	--	0.39
LEARN	--	--	0.44
BUDGET	--	--	0.47
MANAGE	--	--	0.48

LAMBDA-X

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
STRUC	0.48	--	--
TECHNO	0.52	--	--
ECONO	--	1.93	--
SOCIAL	--	2.70	--
POLITIC	--	0.51	--
CULTURE	--	--	0.49
CLIMATE	--	--	0.51

BETA

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
EMCHARAC	--	0.54	--
POLICY	--	--	--
OREFFECT	-0.26	0.63	--

GAMMA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.59	-0.15	-0.05
POLICY	0.32	-0.02	0.68
OREFFECT	0.67	0.12	-0.18

Correlation Matrix of ETA and KSI

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	1.00					
POLICY	0.92	1.00				
OREFFECT	0.85	0.90	1.00			
ORCHARAC	0.92	0.90	0.93	1.00		
EXVIRON	0.63	0.68	0.76	0.75	1.00	
INVIRON	0.87	0.95	0.85	0.87	0.68	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
0.10	0.08	0.10

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.77	-0.17	0.32
POLICY	0.32	-0.02	0.68
OREFFECT	0.67	0.14	0.17

TI THESIS ANALYSIS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
ATTACH	0.85	--	--
PRACTIS	0.93	--	--
STRATE	--	0.88	--
SOURSE	--	0.89	--
COMMU	--	0.85	--
LEADER	--	0.78	--
DECIS	--	0.88	--
CHANGE	--	0.88	--
SATIS	--	--	0.76
LEARN	--	--	0.82
BUDGET	--	--	0.81
MANAGE	--	--	0.88

LAMBDA-X

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
STRUC	0.86	--	--
TECHNO	0.90	--	--
ECONO	--	0.65	--
SOCIAL	--	0.92	--
POLITIC	--	0.80	--
CULTURE	--	--	0.92
CLIMATE	--	--	0.89

BETA

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
EMCHARAC	--	0.54	--
POLICY	--	--	--
OREFFECT	-0.26	0.63	--

GAMMA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.59	-0.15	-0.05
POLICY	0.32	-0.02	0.68
OREFFECT	0.67	0.12	-0.18

Correlation Matrix of ETA and KSI

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	1.00					
POLICY	0.92	1.00				
OREFFECT	0.85	0.90	1.00			
ORCHARAC	0.92	0.90	0.93	1.00		
EXVIRON	0.63	0.68	0.76	0.75	1.00	
INVIRON	0.87	0.95	0.85	0.87	0.68	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	0.10	0.08	0.10

THETA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
ATTACH	0.27					
PRACTIS	--	0.14				
STRATE	0.03	0.01	0.22			
SOURSE	--	--	0.02	0.21		
COMMU	--	--	--	0.02	0.28	
LEADER	0.02	--	--	--	0.02	0.39
DECIS	-0.01	--	-0.02	--	0.02	0.05
CHANGE	--	--	--	--	--	0.03
SATIS	--	--	--	--	--	--
LEARN	-0.02	--	--	0.03	--	-0.02
BUDGET	--	-0.02	0.03	--	--	--
MANAGE	--	--	-0.02	0.02	--	-0.03

THETA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
DECIS	0.23					
CHANGE	0.06	0.23				
SATIS	--	--	0.42			
LEARN	--	--	0.08	0.32		
BUDGET	--	--	--	0.02	0.34	
MANAGE	--	--	--	0.07	--	0.22

THETA-DELTA-EPS

	ATTACH	PRACTIS	STRATE	SOURSE	COMMU	LEADER
STRUC	--	-0.03	0.06	--	--	0.06
TECHNO	-0.08	-0.06	0.02	--	--	--
ECONO	--	--	--	0.05	--	--
SOCIAL	-0.09	--	--	0.04	-0.17	-0.12
POLITIC	-0.02	--	0.00	0.03	--	--
CULTURE	0.07	--	-0.03	-0.05	-0.02	--
CLIMATE	0.13	0.04	0.02	--	--	0.04

THETA-DELTA-EPS

	DECIS	CHANGE	SATIS	LEARN	BUDGET	MANAGE
STRUC	0.02	0.03	--	--	0.04	--
TECHNO	--	--	--	0.07	--	0.03
ECONO	--	--	--	--	-0.08	--
SOCIAL	--	--	-0.17	-0.03	-0.19	--
POLITIC	--	--	-0.05	--	-0.11	-0.03
CULTURE	-0.05	-0.06	--	--	--	--
CLIMATE	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA

	STRUC	TECHNO	ECONO	SOCIAL	POLITIC	CULTURE
STRUC	0.26					
TECHNO	--	0.19				
ECONO	-0.04	0.02	0.58			
SOCIAL	-0.03	--	--	0.15		
POLITIC	-0.05	--	-0.12	-0.46	0.36	
CULTURE	0.03	--	--	0.02	--	0.16
CLIMATE	0.07	--	--	--	--	--

THETA-DELTA

CLIMATE	
CLIMATE	0.20

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.77	-0.17	0.32
POLICY	0.32	-0.02	0.68
OREFFECT	0.67	0.14	0.17

TI THESIS ANALYSIS

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.35	-0.08	0.15
	(0.05)	(0.02)	(0.04)
	7.25	-4.32	3.83
POLICY	0.16	-0.01	0.34
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.83	-1.09	13.39
OREFFECT	0.26	0.06	0.07
	(0.02)	(0.01)	(0.02)
	10.69	4.40	3.49

Indirect Effects of KSI on ETA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.08	-0.01	0.17
	(0.02)	(0.01)	(0.06)
	3.73	-1.07	2.89
POLICY	--	--	--
OREFFECT	0.00	0.01	0.14
	(0.05)	(0.01)	(0.04)
	0.03	0.79	3.10

Total Effects of ETA on ETA

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
EMCHARAC	--	0.49	--
	(0.15)		
	3.29		
POLICY	--	--	--
OREFFECT	-0.22	0.38	--
	(0.15)	(0.09)	
	-1.44	4.19	

Largest Eigenvalue of $B*B'$ (Stability Index) is 0.505

Indirect Effects of ETA on ETA

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	-----	-----	-----
EMCHARAC	--	--	--
POLICY	--	--	--
OREFFECT	--	-0.11	--
	(0.08)		
	-1.34		

Total Effects of ETA on Y

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	-----	-----	-----
ATTACH	1.00	0.49	--
	(0.15)		
	3.29		
PRACTIS	1.13	0.55	--
	(0.03)	(0.17)	
	39.24	3.30	
STRATE	--	1.00	--
SOURSE	--	1.04	--
	(0.02)		
	43.24		
COMMU	--	1.03	--
	(0.03)		
	37.54		
LEADER	--	1.02	--
	(0.03)		
	32.12		
DECIS	--	1.05	--
	(0.03)		
	38.79		
CHANGE	--	1.06	--
	(0.03)		
	40.73		
SATIS	-0.22	0.38	1.00
	(0.15)	(0.09)	
	-1.44	4.19	
LEARN	-0.25	0.43	1.13
	(0.18)	(0.10)	(0.04)
	-1.44	4.21	30.69

BUDGET	-0.27	0.46	1.20
	(0.19)	(0.11)	(0.04)
	-1.44	4.20	27.48

MANAGE	-0.27	0.46	1.22
	(0.19)	(0.11)	(0.04)
	-1.44	4.22	30.24

Indirect Effects of ETA on Y

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
	-----	-----	-----
ATTACH	--	0.49	--
	(0.15)		
	3.29		
PRACTIS	--	0.55	--
	(0.17)		
	3.30		
STRATE	--	--	--
SOURSE	--	--	--
COMMU	--	--	--
LEADER	--	--	--
DECIS	--	--	--
CHANGE	--	--	--
SATIS	-0.22	0.38	--
	(0.15)	(0.09)	
	-1.44	4.19	
LEARN	-0.25	0.43	--
	(0.18)	(0.10)	
	-1.44	4.21	
BUDGET	-0.27	0.46	--
	(0.19)	(0.11)	
	-1.44	4.20	
MANAGE	-0.27	0.46	--
	(0.19)	(0.11)	
	-1.44	4.22	

Total Effects of KSI on Y

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
ATTACH	0.35	-0.08	0.15
	(0.05)	(0.02)	(0.04)
	7.25	-4.32	3.83
PRACTIS	0.39	-0.09	0.16
	(0.06)	(0.02)	(0.04)
	7.12	-4.29	3.89
STRATE	0.16	-0.01	0.34
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.83	-1.09	13.39
SOURSE	0.17	-0.01	0.36
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.84	-1.09	13.46
COMMU	0.17	-0.01	0.35
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.81	-1.09	13.33
LEADER	0.17	-0.01	0.35
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.76	-1.09	13.21
DECIS	0.17	-0.01	0.36
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.82	-1.09	13.44
CHANGE	0.17	-0.01	0.37
	(0.03)	(0.01)	(0.03)
	5.82	-1.09	13.45
SATIS	0.26	0.06	0.07
	(0.02)	(0.01)	(0.02)
	10.69	4.40	3.49
LEARN	0.30	0.06	0.07
	(0.03)	(0.01)	(0.02)
	10.71	4.45	3.50
BUDGET	0.32	0.07	0.08
	(0.03)	(0.02)	(0.02)
	10.76	4.42	3.50
MANAGE	0.32	0.07	0.08
	(0.03)	(0.02)	(0.02)
	10.83	4.46	3.51

TI THESIS ANALYSIS

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.77	-0.17	0.32
POLICY	0.32	-0.02	0.68
OREFFECT	0.67	0.14	0.17

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
EMCHARAC	0.17	-0.01	0.37
POLICY	--	--	--
OREFFECT	0.00	0.03	0.35

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
EMCHARAC	--	0.54	--
POLICY	--	--	--
OREFFECT	-0.26	0.49	--

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
EMCHARAC	--	--	--
POLICY	--	--	--
OREFFECT	--	-0.14	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	EMCHARAC	POLICY	OREFFECT
ATTACH	0.45	0.25	--
PRACTIS	0.51	0.28	--
STRATE	--	0.50	--
SOURSE	--	0.53	--
COMMU	--	0.52	--
LEADER	--	0.51	--
DECIS	--	0.53	--
CHANGE	--	0.53	--
SATIS	-0.10	0.19	0.39
LEARN	-0.11	0.22	0.44
BUDGET	-0.12	0.23	0.47
MANAGE	-0.12	0.23	0.48

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT	
-----	-----	-----	
ATTACH	0.85	0.46	--
PRACTIS	0.93	0.50	--
STRATE	--	0.88	--
SOURSE	--	0.89	--
COMMU	--	0.85	--
LEADER	--	0.78	--
DECIS	--	0.88	--
CHANGE	--	0.88	--
SATIS	-0.20	0.37	0.76
LEARN	-0.21	0.40	0.82
BUDGET	-0.21	0.40	0.81
MANAGE	-0.23	0.43	0.88

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT	
-----	-----	-----	
ATTACH	--	0.25	--
PRACTIS	--	0.28	--
STRATE	--	--	--
SOURSE	--	--	--
COMMU	--	--	--
LEADER	--	--	--
DECIS	--	--	--
CHANGE	--	--	--
SATIS	-0.10	0.19	--
LEARN	-0.11	0.22	--
BUDGET	-0.12	0.23	--
MANAGE	-0.12	0.23	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

EMCHARAC	POLICY	OREFFECT	
-----	-----	-----	
ATTACH	--	0.46	--
PRACTIS	--	0.50	--
STRATE	--	--	--
SOURSE	--	--	--
COMMU	--	--	--
LEADER	--	--	--
DECIS	--	--	--
CHANGE	--	--	--
SATIS	-0.20	0.37	--
LEARN	-0.21	0.40	--
BUDGET	-0.21	0.40	--
MANAGE	-0.23	0.43	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
ATTACH	0.35	-0.08	0.15
PRACTIS	0.39	-0.09	0.16
STRATE	0.16	-0.01	0.34
SOURSE	0.17	-0.01	0.36
COMMU	0.17	-0.01	0.35
LEADER	0.17	-0.01	0.35
DECIS	0.17	-0.01	0.36
CHANGE	0.17	-0.01	0.37
SATIS	0.26	0.06	0.07
LEARN	0.30	0.06	0.07
BUDGET	0.32	0.07	0.08
MANAGE	0.32	0.07	0.08

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	ORCHARAC	EXVIRON	INVIRON
ATTACH	0.65	-0.14	0.27
PRACTIS	0.71	-0.15	0.30
STRATE	0.28	-0.02	0.60
SOURSE	0.29	-0.02	0.61
COMMU	0.27	-0.02	0.58
LEADER	0.25	-0.02	0.53
DECIS	0.28	-0.02	0.60
CHANGE	0.28	-0.02	0.60
SATIS	0.51	0.11	0.13
LEARN	0.55	0.12	0.14
BUDGET	0.55	0.12	0.14
MANAGE	0.59	0.13	0.15

Time used: 0.344 Seconds

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางเจริญศรี พันปี เกิดเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ.2496 สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิต วิชาเอก ภูมิศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อ พ.ศ.2521 และ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี เมื่อ พ.ศ.2546 จากนั้น เข้าศึกษาต่อใน หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2549 ปัจจุบัน รัับราชการในตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ สาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) โรงเรียนวัดโสมนัส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย