

## บทที่ 2

### วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของ  
หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด  
กรอบความคิดในการวิจัย มีหัวข้อเรื่องที่ศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด หลักการ และความหมายของประสิทธิผลองค์การ
2. แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ
3. บทบาทหน้าที่ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยศึกษานิเทศก์

### แนวคิด หลักการ และความหมายของประสิทธิผลองค์การ

แนวคิด : ประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งใน  
ศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ เป็นการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จ  
หรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ  
ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุ  
วัตถุประสงค์องค์การนั้นก็ล้มสลายไป (Barnard, 1968) ดังนั้นจึงได้มีการสร้างแนวคิดทฤษฎี  
ทางการบริหารและองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การให้สูงขึ้น ซึ่ง Zamuto (1982) ได้สรุป  
แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลองค์การตามที่นักทฤษฎีองค์การให้ไว้ ดังนี้

1. แนวคิดที่ยึดเป้าหมาย (Goal-Based Approach) นักทฤษฎีที่ยึดแนวทางนี้ได้แก่

Barnard นิยามว่าการกระทำมีประสิทธิผลถ้าบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
อย่างเฉพาะเจาะจง

Price นิยามประสิทธิผลขององค์การว่าหมายถึง ระดับของการบรรลุเป้าหมายซึ่งมีหลายๆ เป้าหมาย

Hannan and Freeman นิยามว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึง ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การและผลที่เกิดขึ้นซึ่งสามารถสังเกตได้

2. แนวคิดเชิงระบบ (System-Based Approach) นักทฤษฎีที่ยึดแนวทางนี้ ได้แก่ Georgo Poulos and Tannenbuam ซึ่งขยายความว่า องค์การเป็นระบบสังคมที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดและมีคุณค่าซึ่งได้จากสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางนี้ Yuchtman and Seashore ได้นิยามประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ตำแหน่งในการต่อรองซึ่งสะท้อนความสามารถขององค์การในการต่อรองเพื่อให้ได้ทรัพยากร

3. แนวคิดยึดตามกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies Approach) นักทฤษฎีที่ยึดแนวทางนี้ ได้แก่ Penning and Googman, Pfeffer and Salanick และ Camaron ตามแนวทางนี้เน้นด้านความสามารถขององค์การในการตอบสนองความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงมีสาระสำคัญที่องค์การจะต้องบรรลุเป้าหมาย มีการจัดหาทรัพยากร ต้องการกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ และการทำให้กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์มีความพอใจ

4. แนวคิดรูปแบบบูรณาการ (Integrated Approach) แนวคิดนี้ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม(social system) เป็นระบบเปิด ประสิทธิภาพขององค์การเกี่ยวข้องกับมิติต่างๆ ของระบบเปิด มิติเวลา และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพขององค์การเป็นเรื่องสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์การในฐานะระบบสังคมนั้นๆ อยู่รอด ซึ่งตามรูปแบบทฤษฎีระบบสังคมของ Parsons ระบบสังคมนั้นๆ จะอยู่รอดได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งเป็นหน้าที่พื้นฐานของทุกองค์การ ความสำเร็จจากการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว จะส่งผลให้้องค์การนั้นๆ ได้รับทรัพยากรและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นโดยกระบวนการต่างๆ ให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ และนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์การ หน้าที่ดังกล่าว คือ

(1) การปรับตัว (Adaptation) องค์การในฐานะระบบสังคมจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

(2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) องค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นชัดเจน องค์การจะอยู่รอดได้ต่อเมื่อได้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุตามเป้าหมายในการจัดตั้งองค์การนั้นๆ

(3) การบูรณาการ (Integration) ระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การในฐานะระบบสังคมและกระบวนการต่างๆ จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ประสานงานไปในทิศทางเดียว คือทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมายและการอยู่รอด

(4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ (Latency) หน้าที่สำคัญขององค์การในฐานะระบบสังคมคือความพยายามในการรักษาคุณค่าของระบบ ได้แก่ วัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตของสมาชิกขององค์การนั้นๆ ให้มีลักษณะที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและความอยู่รอดขององค์การ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดที่ใช้เป็นสิ่งที่ทำให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง วัตถุประสงค์และแนวทางในการศึกษา อย่างไรก็ตามจะยกตัวอย่างความหมายของประสิทธิผลขององค์การซึ่งมีผู้ให้ไว้ต่างๆ ดังนี้

ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Etzioni, 1964)

ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต (Schein, 1970)

ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ในแต่ละระยะเวลา คือ

ระยะสั้น ประเมินการผลิต ประสิทธิภาพ และความพอใจของคนในองค์การ

ระยะกลาง ประเมิน การปรับตัวและการพัฒนาเพิ่มเติมขึ้น

ระยะยาว ประเมินการอยู่รอดขององค์การ

(Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1979)

สำหรับนักวิชาการไทย รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ได้นิยามประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในการวิจัยครั้งนี้ นิยามประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางบูรณาการ โดยถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ประสิทธิผลขององค์การ จึงหมายถึง สมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการเพื่อให้องค์การในฐานะระบบสังคมอยู่รอด คือ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การ

## แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ

Robbins (1987) กล่าวถึงประสิทธิผลองค์การว่ามีความความซับซ้อนด้านมโนทัศน์ สามารถนิยามว่าเป็นระดับที่องค์การบรรลุผลในเป้าหมายระยะสั้น (ดูที่ผลผลิต) และการบรรลุเป้าหมายระยะยาว (ดูที่กระบวนการ) ระดับการเลือกสะท้อนต่อผู้มีส่วนได้ประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์ การบรรลุประโยชน์เฉพาะตนของนักประเมินผล และภาวะวงจรชีวิตขององค์การในการศึกษาและประเมินประสิทธิผลองค์การอาจกระทำได้ 5 แนวทาง คือ แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางเชิงระบบ แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน และแนวทางบูรณาการ ซึ่งในแต่ละแนวทางมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) แนวทางนี้เน้นที่ผล (Ends) มากกว่าที่วิธีการ (Means) นิยามของประสิทธิผลองค์การ คือ ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ฐานคติ (Assumptions) ของแนวทางนี้ คือ องค์การมีเป้าหมายแน่นอน (ultimate Goals) มีเป้าหมายไม่มากเกินไป เป็นที่เข้าใจตรงกันและมีความเห็นพ้องต้องกันด้วยการวัดความก้าวหน้าของเป้าหมายเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยาก สำหรับการวัดประสิทธิผลขององค์การวัดโดยขีดเป้าหมายที่เป็นจริง (Actual Goal) ไม่ใช่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในเอกสารทางการ (Official Goal) ควรให้ความสำคัญแก่ผู้มีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การวัดประสิทธิผลองค์การในแนวทางนี้เหมาะสำหรับองค์การที่บริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

2. แนวทางเชิงระบบ (The Systems Approach) แนวทางนี้เชื่อว่าการพิจารณาองค์การพิจารณาทั้งระบบ นิยามประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาทรัพยากร การแปรสภาพเป็นผลผลิต การธำรงรักษาเสถียรภาพและความสมดุลของระบบย่อยภายในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จกับสิ่งแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการ (Means) มากกว่าผลที่ได้ (Ends) ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันภายในองค์การ การศึกษาตามแนวทางนี้เหมาะสำหรับองค์การที่มีเป้าหมายคลุมเครือไม่สามารถวัดได้ชัดเจน จึงเล็งมาใช้เกณฑ์ความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า (Input Criterion) แทนเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล (Output Criterion) นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ได้แก่ Gibson และ Schien

Gibson (1979) เสนอว่าการประเมินผลโดยใช้ทฤษฎีระบบนั้นจะสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมขององค์การทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์ภายในองค์การจะช่วยให้เข้าใจว่าคนภายในองค์การปฏิบัติงานส่วนบุคคลและส่วนรวมอย่างไร ส่วนการวิเคราะห์ภายนอกองค์การก็จะช่วยให้เข้าใจการกระทำขององค์การซึ่งสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและองค์การอื่นๆ

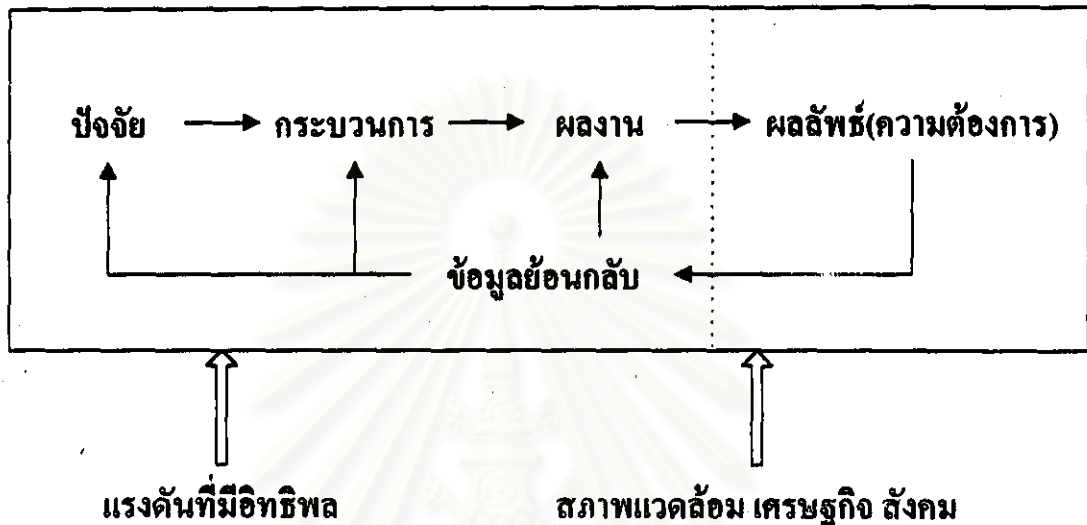
Schein (1970) ได้อธิบายความหมายขององค์การในแนวความคิดด้านระบบไว้ ดังนี้

- 1) องค์การเป็นระบบเปิด (open system) ซึ่งหมายความว่าองค์การจะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาโดยองค์การนำเอาวัตถุดิบ คน พลังงาน ตลอดจนข่าวสารข้อมูลมาทำการเปลี่ยนแปลงสภาพ ให้กลายเป็นผลผลิต หรือบริการที่ถูกส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อม
- 2) องค์การเป็นระบบที่มีหลายหน้าที่ หลายเป้าหมาย (Multiple purpose or function) ซึ่งก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์อย่างระหว่างองค์การ และสภาพแวดล้อม
- 3) องค์การประกอบด้วยระบบย่อย (sub system) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน
- 4) ระบบย่อยแต่ละระบบต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
- 5) องค์การตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic environment)
- 6) มีความเกี่ยวข้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมหลายๆ อย่าง

แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงระบบ ก็คือการใช้รูปแบบของระบบมาศึกษาวิเคราะห์ ดังแผนภาพที่ 2

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2 แนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงระบบ



การประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดนี้ คือ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ (ความต้องการ) กับผลงานที่องค์กรดำเนินการได้ ส่วนการประเมินประสิทธิภาพคือการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลงานกับปัจจัยเพื่อการผลิต มุ่งศึกษาถึงความคุ้มค่าระหว่างผลงานกับการลงทุน ตลอดจนการศึกษาวិธีการดำเนินงาน ซึ่งโดยปกติในตัวระบบจะมีเกณฑ์การพิจารณาตัวผลงานอยู่แล้ว ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลาและสถานที่ ส่วนที่องค์กรใด หรือระบบใดจะกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาใหม่เพิ่มเติมก็สามารถทำได้

### 3. แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (The Strategic-Constituencies Approach)

แนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร นิยามประสิทธิผลขององค์กรในแนวทางนี้ คือ ระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์กร แนวทางนี้ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยคล้ายกับแนวทางเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นต่างกันคือแนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารองค์กรจะไม่สามารถละเลยต่อกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

#### 4. แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน (The Competing-Value Approach)

ฐานคติของแนวทางนี้คือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การจะมีลักษณะเป็นอันดับขึ้นอยู่กับค่านิยมความชอบและความสนใจของผู้ประเมิน จึงไม่สามารถกำหนดเกณฑ์ที่ดีที่สุดได้ แนวทางนี้เมื่อยุบรวมและจัดกลุ่มความชอบต่างๆ เข้าด้วยกันแล้วจะได้รายการของเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การที่ครอบคลุมทั้งหมด (Comprehensive Test) โดยจะมีองค์ประกอบร่วม (Common Elements) และเมื่อนำองค์ประกอบร่วมเหล่านี้มาจัดรวมเป็นชุดพื้นฐานของค่านิยมที่แข่งขัน จะได้ชุดของนิยาม 3 ชุด แต่ละชุดจะมีนิยามประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะ (Unique Effectiveness Model) ดังนี้

ชุดที่ 1 ความยืดหยุ่น กับการควบคุม ความยืดหยุ่นจะให้คุณค่าแก่ นวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ส่วนการควบคุมจะให้คุณค่าเกี่ยวกับเสถียรภาพ ระเบียบ และความสามารถในการทำงาน

ชุดที่ 2 การเน้นความเป็นอยู่ที่ดีของคนกับการพัฒนาองค์การ กล่าวคือการแข่งขันในการให้ค่านิยมระหว่างการให้ความสนใจในผลิตภาพและความสำเร็จในงาน

ชุดที่ 3 การเน้นที่วิธีการซึ่งเป็นการเน้นกระบวนการภายในและระยะเวลาที่ยาวนานกับการเน้นที่ผล ชุดนี้เป็นสองสิ่งที่ตรงข้ามกันคือระหว่างแนวทางการบรรลุเป้าหมายกับแนวทางเชิงระบบนั่นเอง

จากชุดของค่านิยมทั้ง 3 ชุดนี้ ถ้ากำหนดให้สัญลักษณ์

O คือ Organization	P คือ People
F คือ Flexibility	C คือ Control
M คือ Means	E คือ Ends

จะสามารถจัดชุดของค่านิยมได้ 8 ชุด หรือ ได้ดัชนีวัดประสิทธิผลขององค์การ 8 ดัชนี ดังตารางที่ 1

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ดัชนีวัดประสิทธิผลองค์กร

ดัชนี	คำบรรยาย	นิยาม
OFM	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	สามารถปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไขและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
OFE	การได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquisition of Resource)	สามารถแสวงหาความช่วยเหลือจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้มากขึ้นและสามารถขยายงานได้
OCM	การวางแผน(Planning)	เป้าหมายมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ
OCE	ผลิตภาพและประสิทธิภาพ (Productivity and Efficiency)	ปริมาณงานของผลผลิตสูง
PCM	การมีข้อมูลสนเทศ (Availability of Information)	มีช่องทางของการสื่อสารที่ทำให้คนในองค์กรได้รับรู้ถึงที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตน
PCE	เสถียรภาพ (Stability)	ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่องและความราบรื่นในการดำเนินงาน
PFM	การผนึกกำลังในการทำงาน (Cohesive Work Forces)	สมาชิกขององค์กรทำงานด้วยความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน
PFE	แรงงานที่ชำนาญ (Skilled Work Force)	สมาชิกในองค์กรได้รับการฝึกฝนทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างเหมาะสม

จากตารางจะเห็นว่าเมื่อเชื่อมดัชนีทั้ง 8 ชุดเข้าด้วยกันจะได้รูปแบบประสิทธิผลองค์กรขึ้น 4 รูปแบบ ซึ่งนิยามประสิทธิผลองค์กรได้ 4 นิยาม ดังนี้

1) PFM + PFE จะได้รูปแบบที่เน้นคนและความสัมพันธ์ (Human-Relations Model) ตามรูปแบบนี้จะนิยามประสิทธิผลองค์กรโดยรวมกำลังในการทำงาน (Cohesive Work Force) สมาชิกขององค์กรทำงานด้วยความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการหรือหนทางเพื่อให้เกิดผล คือ แรงงานที่มีทักษะ

2) OFM + OFE จะได้รูปแบบที่เรียกว่ารูปแบบระบบเปิด (Open-System Model) นิยามประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบนี้เน้นที่ความยืดหยุ่น หรือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขและอุปสรรคภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นวิธีการเพื่อให้ได้ผลคือทรัพยากรที่ต้องการ



3) OCM + OCE จะได้รูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational-Goal Model) นิยามประสิทธิผลองค์การโดยใช้การวางแผนที่กำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการเพื่อให้เกิดผลคือผลิตภาพและประสิทธิภาพในระดับสูง

4) PCM + PCE จะได้รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal-Process Model) นิยามประสิทธิผลองค์การตามรูปแบบนี้จะเน้นการควบคุม การให้ข้อมูลสนเทศที่เพียงพอ เพื่อให้เกิดผลคือ ความมั่นคง ความเป็นระเบียบ ความต่อเนื่องและความราบรื่นในการดำเนินงาน

การจะเลือกรูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์การแบบใดมาใช้ จำเป็นต้องพิจารณา ระยะ(stage) วงจรชีวิตขององค์การ ซึ่ง Robbins (1990) แบ่งไว้ 5 ระยะ คือ

1) ระยะประกอบการ (entrepreneurial stage) ลักษณะขององค์การในระยะนี้ คือ นวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการได้รับการจัดสรรทรัพยากร การได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก ดังนั้น องค์การต้องมีความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวได้ดี ต่อเงื่อนไขและอุปสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสม คือรูปแบบระบบเปิด

2) ระยะการรวมกลุ่มสมาชิก (collective stage) ระยะนี้ผู้เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (strategic constituencies) จะรวมสมาชิกทุกคนในองค์การให้เข้าอยู่ในกลุ่มเดียวกัน คือ กลุ่มจัดการ จึงจำเป็นต้องทำให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน และยอมรับภารกิจผูกพันขององค์การร่วมกัน รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสมกับประสิทธิผลองค์การระยะนี้คือรูปแบบที่เน้นคนและความสัมพันธ์

3) ระยะการกำหนดกฎเกณฑ์และการควบคุม (formulation and control stage) ระยะนี้องค์การเริ่มมีวุฒิภาวะมากขึ้น และมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและความเป็นระเบียบ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ในระยะนี้ ได้แก่ ลูกจ้าง ผู้นำ ฝ่ายจัดหาลูกค้า และผู้รับบริการ การประเมินประสิทธิผลองค์การในระยะนี้ควรเน้นที่เสถียรภาพและผลิตภาพ รูปแบบที่เหมาะสมคือ รูปแบบกระบวนการภายใน และรูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล

4) ระยะการพัฒนาโครงสร้าง (elaboration of structure) ระยะนี้จะเน้นที่การควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ในระยะนี้จะให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นขององค์การ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร และอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ รูปแบบการประเมินที่เหมาะสมจึงควรเป็นรูปแบบระบบเปิด

5) ระยะเสื่อมถอย (decline stage) ลักษณะขององค์การในระยะนี้จะคล้ายกับเมื่อเริ่มต้นใหม่ ๆ สิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญในระยะนี้คือนวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากรในการประเมินประสิทธิผลขององค์การระยะนี้ควรรีใช้รูปแบบระบบเปิดเป็นแนวทาง

5. แนวทางบูรณาการ (Integrated Model) แนวทางนี้มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการและมโนทัศน์ที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์การโดยรวม และบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดประเมินก็ต้องพิจารณาทั้งสองส่วนดังกล่าวควบคู่ไปด้วยกัน บรรยาการการทำงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ในการประเมินตามแนวคิดบูรณาการนี้ใช้มิติต่างๆ ได้แก่ มิติของเวลา ระดับขององค์การที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของบุคคล หรือใช้ตัวแปรหลายๆ ตัวเข้ามาพิจารณาในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์การ นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ Goodman and Pennings, Hoy and Miskel, Steers, และ Campbell การประเมินประสิทธิผลขององค์การเน้นการประเมินองค์ประกอบรวมโดยนำมโนทัศน์ของรูปแบบการประเมินผลแบบดั้งเดิม คือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และรูปแบบระบบทรัพยากรซึ่งเน้นการประเมินปัจจัยการผลิตมาบูรณาการเข้าด้วยกัน การประเมินตามแนวทางนี้มีลักษณะครอบคลุมมิติต่างๆ คือ เป็นพหุเกณฑ์ (Multiple criteria) มิติด้านเวลา (time dimension) และ กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (multiple constituencies) กล่าวคือ

พหุเกณฑ์ การประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกมิติขององค์การจึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ประเมินหลายมิติ และเนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิด ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจึงต้องพิจารณาจากองค์ประกอบขององค์การคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ เปลี่ยนแปลงปัจจัย และผลผลิต ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ครอบคลุมและเหมาะสมในการประเมินระบบเปิดคือรูปแบบตามทฤษฎีระบบสังคมของ Talcot Parsons เพราะองค์การเป็นระบบสังคมจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสามารถอยู่รอด ดังนั้น องค์การจึงต้องปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานของระบบสังคมเพื่อให้ระบบสังคมนั้นๆ อยู่รอด หน้าที่พื้นฐานดังกล่าว มี 4 ประการ คือ

1) การปรับตัว (Adaptation) องค์การมีหน้าที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ หรือสภาพการณ์ภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง องค์การจะอยู่รอดได้หากสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสภาพแวดล้อมได้อย่างสมดุลย์

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) องค์การทุกองค์การมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง องค์การจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในการเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้าเพื่อให้เกิดผลผลิตบรรลุตามเป้าหมายขององค์การนั้นๆ

3) การบูรณาการ (Integration) องค์การเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การนั้นๆ จึงจำเป็นต้องบูรณาการด้วยกระบวนการภายในโดยใช้กลไกและวิธีการต่างๆ ให้ระบบย่อยมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกันเพื่อให้องค์การเกิดความมั่นคงและอยู่รอด

4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) องค์การประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีความหลากหลายด้านเป้าหมายและคุณค่าที่ยึดถือ ฉะนั้น เพื่อให้สมาชิกขององค์การเป็นพลังร่วม และเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์การอยู่รอด องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความมั่นคงของคุณค่า ได้แก่รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และระบบจิตใจ เพื่อให้เป้าหมายและคุณค่าส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

มิติเวลา เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับเวลา กล่าวคือ จะเปลี่ยนไปตามลักษณะของวงจรชีวิตขององค์การ (organization life cycle) เช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรกต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากร และเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว ใช้เกณฑ์การติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรม และการได้มาซึ่งทรัพยากร

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์การมีความจำเป็นต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

★ จากแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวข้างต้น Hoy and Miskel (1991) ได้สรุปเป็นรูปแบบบูรณาการ ดังตารางที่ 2

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรม(Innovation) ความก้าวหน้า(Growth) การพัฒนา(Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลสัมฤทธิ์(Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร(Resource acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (Integration)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจ(Satisfaction) บรรยากาศองค์การ(Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในชีวิต (Central life interests) การจูงใจ (Motivation) ความมีเอกลักษณ์ขององค์การ (Identity)

ที่มา : Hoy , Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational administration :Theory, research and practice . New York : McGraw-Hill, 1991. P. 383

สำหรับนักวิชาการและนักบริหารการศึกษาของไทย ได้แก่ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การตามแนวทฤษฎีการควบคุมและการจัดตั้งองค์การ โดยวัดประสิทธิผลจากตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังขององค์การ

2) ความสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามแผน กับแผนงานที่กำหนด

3) ความสามารถใช้ทรัพยากรอันจำกัดได้อย่างเหมาะสมโดยการเปรียบเทียบภารกิจขององค์การ กับทรัพยากรที่องค์การใช้ในการดำเนินงาน

ตามแนวคิดนี้วิเคราะห์ว่าในการจัดตั้งองค์การใดๆ ย่อมมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์และความต้องการในการจัดตั้ง การจัดตั้งองค์การย่อมมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งไว้ชัดเจน โดยกำหนดเป็นภารกิจ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ หรือสิ่งที่พึงประสงค์จะกระทำให้สำเร็จ ตลอดจนโครงสร้างอำนาจ บทบาทหน้าที่ของผู้มีอำนาจ

2. การกำหนดแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง อาจเป็นแผนระยะ 5 ปี และแผนรายปี เพื่อจะได้ทราบว่าเมื่อครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร

3. กำหนดภาระงาน เมื่อได้จัดทำแผนงานเพื่อการดำเนินงานให้สนองตอบวัตถุประสงค์แล้วองค์การต้องจัดทำรายละเอียดของงานที่จะทำในแผนงานอย่างชัดเจนในลักษณะกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อจะได้แจกแจงและกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงาน

4. กำหนดทรัพยากร การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องใช้ทรัพยากรด้านบุคคล งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ ดังนั้นองค์การจะต้องจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความประหยัดของงบประมาณที่จะนำมาดำเนินการ

5. อำนาจหน้าที่การบริหาร ในการประกาศจัดตั้งองค์การมักจะปรากฏโครงสร้างองค์การ และตำแหน่งบริหารซึ่งจะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับภาระงาน หรือกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามแผนงาน เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงานที่สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้นๆ

6. การดำเนินการ เมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรตามภาระงานหรือกิจกรรมที่กำหนดแล้วผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจะต้องดำเนินงานโดยพยายามใช้ทรัพยากร คน เงิน เวลา ให้สอดคล้องและประสมประสานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลงานต่อไป

7. การประเมินผลทรัพยากรและภารกิจ เป็นการศึกษา ประเมิน เพื่อเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรกับภาระงานหรือกิจกรรม ในแง่ความสอดคล้อง ความประหยัดและความจำเป็น หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การ

จะอยู่รอดก็ต่อเมื่อผลสำเร็จของงานเกิดจากความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเหมาะสม

8. การประเมินผลการปฏิบัติกับแผนงานที่กำหนด เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลงานหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ว่า ได้มีการดำเนินการเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงไร เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน จะได้มีการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่หากพบว่าการดำเนินกิจกรรมมีปัญหา หรือถ้าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้

9. การประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบว่าผลสำเร็จที่ดำเนินการได้ตามแผนงานนั้น สนองตอบความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อยเพียงใด หรือเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์การ

โดยแนวคิดนี้จึงเป็นการใช้กลไกการควบคุมช่วยในการวิเคราะห์ เมื่อต้องการทราบว่าหน่วยงานใดทำงานมีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดให้ดูจากผลการศึกษา ดังนี้

1) ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ กับผลสำเร็จของงาน หากผลสำเร็จของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผล

2) ผลของการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานตามแผนกับแผนงานที่กำหนด หากพบว่ามีมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงานทุกประการ แสดงว่าการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือองค์การนั้นๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความสามารถในการดำเนินงานได้ตามแผน

3) ผลของการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาระงานกับทรัพยากร หากผลการศึกษาพบว่ามีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน แสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนักบริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้สอดคล้องกับงานเวลา และคนได้อย่างเหมาะสม

แบบจำลองและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์การ

ในการวิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลขององค์การ ได้มีผู้ศึกษาและใช้เกณฑ์การประเมินผลหลากหลาย ซึ่ง Steers (1977) ได้สรุปไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมินผลหลายๆ อย่างในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์การ  
(Evaluation Criteria in Multivariate Models of Organizational Effectiveness)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของการวัด *	การใช้ได้ทั่วไปของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Geogopoulos & Tannenbaum (1957) ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่น การไม่มีแรงกดดัน	บรรทัดฐาน*	องค์กรทุกประเภท	จากหลักทั่วไปและติดตามด้วยการศึกษาจากแบบสอบถาม
Benis (1962) ความสามารถในการปรับตัว ความรู้สึกร่วม ความสามารถในการทดสอบความจริง	บรรทัดฐาน*	องค์กรธุรกิจ	จากหลักทั่วไป ไม่มีการศึกษาวิจัย
Blake & Mouton (1964) การบรรลุถึงเป้าหมายที่มุ่งผลผลิตสูงและเป้าหมายที่มุ่งคนขององค์การ	บรรทัดฐาน*	องค์กรธุรกิจ	จากหลักทั่วไป ไม่มีการศึกษาวิจัย
Caplow (1964) ความมั่นคง การผสมผสาน ความเต็มใจ ความสัมฤทธิ์ผล	บรรทัดฐาน	องค์กรทุกประเภท	จากหลักทั่วไป ไม่มีการศึกษาวิจัย

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์ การประเมินผลเบื้องต้นแรก	ประเภทของ การวัด *	การใช้ได้ทั่วไป ของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Katz & Kahn (1966) ความเจริญเติบโต การเก็บรักษา การอยู่รอด การควบคุมเหนือ สภาพแวดล้อม	บรรทัดฐาน*	องค์กรทุกประเภท	ด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณี เฉพาะ จากการสำรวจ การศึกษาวิจัย
Lawrence & Lorsch(1967) ความสมดุลระหว่าง การผสมผสานกับ ความแตกต่าง	แบบจำลองซึ่งมี ลักษณะเป็น การพรรณนา -	องค์กรธุรกิจ	ด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณี เฉพาะ จากการศึกษาวิจัย 6 หน่วยงาน
Yuchman & Sashore (1967) การได้มาซึ่งทรัพยากรที่มี จำกัดและมีคุณค่า การควบคุมเหนือสภาพ แวดล้อม	บรรทัดฐาน*	องค์กรทุกประเภท	ด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณี เฉพาะ จากการศึกษาวิจัยหน่วยงาน ประกันภัย
Friedlander & Pickle (1968) ความสามารถในการสร้าง ผลกำไร ความพึงพอใจของ พนักงาน คุณค่าต่อสังคม	บรรทัดฐาน*	องค์กรธุรกิจ	จากหลักทั่วไป ติดตามด้วยการศึกษาวิจัย ธุรกิจขนาดย่อม



ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์ การประเมินผลเบื้องต้นแรก	ประเภทของ การวัด *	การใช้ได้ทั่วไป ของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Price (1968) การทำตามแบบฉบับ ขวัญ กำลังใจ ความสามารถในการ ปรับตัว ความเป็นปึกแผ่น	แบบจำลองซึ่งมี ลักษณะการ พรรณนา -	องค์กรธุรกิจ หน่วย งานวิจัยและพัฒนา	ด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณี เฉพาะ; จากการศึกษาวิจัย องค์กร 13 องค์กร แบบจำลองของธุรกิจ ทั่วไป
Mahoney & Weitzel (1969) ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ ประโยชน์ การวางแผน ความเชื่อถือได้ ความคิดริเริ่ม  ความเชื่อถือได้ ความร่วมมือ การพัฒนา	แบบจำลองซึ่งมี ลักษณะการ พรรณนา -	องค์กรธุรกิจ หน่วยงานวิจัยและ พัฒนา	ด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณี เฉพาะ จากการศึกษาวิจัยองค์กร 13 องค์กร  แบบจำลองของธุรกิจทั่วไป  แบบจำลองของหน่วยวิจัย และพัฒนา
Schein (1970) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ ความผูกพันทางจิตวิทยา	บรรทัดฐาน*	องค์กรทั่วไป	หลักทั่วไป ไม่มีการศึกษาวิจัย

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์ การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของ การวัด *	การใช้ได้ทั่วไป ของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Mott (1972) ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่น ความสามารถในการ ปรับตัว	บรรทัดฐาน*	องค์กรทั่วไป	หลักทั่วไป ติดตามด้วย การศึกษาวิจัยจากแบบ สอบถามหลายองค์การ
Duncan (1973) การบรรลุถึงเป้าหมาย การผสมผสาน การปรับตัว	บรรทัดฐาน*	องค์กรทั่วไป	หลักทั่วไป ติดตามด้วย การศึกษาหน่วยงานที่ทำ หน้าที่ตัดสินใจ 22 หน่วยงาน
Gibson et.al ( 1973,1972)  ในระยะสั้น : ความสามารถในการผลิต ประสิทธิผล ความพึงพอใจ  ในระยะต่อมา ความสามารถใน การปรับตัว การพัฒนา  ในระยะยาว การอยู่รอด	บรรทัดฐาน*	องค์กรทั่วไป	ด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณี เฉพาะ ;จากการสำรวจ แบบจำลองที่ทำไว้ก่อน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ผู้ศึกษาและเกณฑ์ การประเมินผลเบื้องต้น	ประเภทของ การวัด *	การใช้ได้ทั่วไป ของเกณฑ์	ที่มาของเกณฑ์
Negandhi & Reinman (1973) กรณีศึกษาทางพฤติกรรม การได้มาซึ่งอัตราค่าจ้าง ความพึงพอใจของ พนักงาน การรักษาไว้ซึ่งอัตราค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานในสังกัดเดียวกัน การใช้ประโยชน์จาก อัตราค่าจ้าง กรณีศึกษาทางเศรษฐกิจ การเติบโตด้านการขาย ผลกำไรสุทธิ	บรรทัดฐาน*	องค์กรธุรกิจ	จากหลักทั่วไป: ติดตาม กรณีศึกษาวิจัยองค์การ ของอินเดีย
Child (1974, 1975) ความสามารถในการ ได้ผลกำไร	บรรทัดฐาน*	องค์กรธุรกิจ	จากหลักทั่วไป: ติดตาม ด้วยการศึกษาหน่วยงาน ในอังกฤษ จำนวน 82 แห่ง
Webb (1974) ความเจริญเติบโต	แบบจำลองซึ่งมี ลักษณะเป็น การพรรณนา -	องค์การการกุศล	ด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณี เฉพาะ; จากการศึกษา องค์การทางศาสนา

\* หมายถึงแบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างบรรทัดฐาน (normative models)

- หมายถึงแบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการพรรณนา (descriptive model)

Steers (1977) ได้ตรวจสอบรูปแบบพฤติกรรมของประสิทธิผลองค์การ 17 รูปแบบ พบว่า ประสิทธิภาพส่วนใหญ่ใช้ความสามารถในการปรับตัว/การยืดหยุ่น (Adaptability/Flexibility) ความสามารถในการผลิต (Productivity) และความพึงพอใจ (Satisfaction) และสรุปความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลจากแบบจำลองต่างๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	จำนวนครั้งที่ถูกนำมาใช้
ความสามารถในการปรับตัว-ความยืดหยุ่น	10
ความสามารถในการผลิต	6
ความพึงพอใจ	5
ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์/ผลกำไร	3
การได้มาซึ่งทรัพยากร	3
การปราศจากความเครียด	2
การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	2
การพัฒนา	2
ประสิทธิภาพ	2
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน	2
การเจริญเติบโต	2
การผสมผสาน	2
การติดต่อสื่อสารแบบเปิด	2
การอยู่รอด	2
เกณฑ์อื่นๆ	1

ที่มา : Steers, R.M. *Organizational effectiveness : A behavioral view*. California : Goodyear Publishing, 1977. p.46.

Steers ได้ให้ข้อสังเกตว่า มีอยู่ 12 รูปแบบ ที่สามารถใช้เป็นแบบอย่างในการประเมินประสิทธิผลองค์การได้ โดยมี 10 รูปแบบ ที่สามารถประยุกต์ใช้สำหรับองค์การทุกประเภทได้ แต่รูปแบบดังกล่าวยังเป็นการออกแบบสำหรับประเมินประสิทธิผลองค์การธุรกิจและจะเห็นว่า แต่ละรูปแบบจะใช้เกณฑ์ประเมินผล 3-4 เกณฑ์

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

Steers (1977) เสนอแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผล (A Process Model of Effectiveness) ซึ่งเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์การและของสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆขององค์การที่นำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์การ แบบจำลองกระบวนการครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ

1. การตระหนักและให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้
2. การพิจารณาองค์การเชิงระบบ เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม
3. เน้นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์การนั้นๆ เน้นความเข้าใจบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ ความจำเป็นของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับความต้องการขององค์การ และความจำเป็นของความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ

ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การตามแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผลขององค์การ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตัวแปรของแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

### ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ โครงสร้างองค์การที่สามารถปรับปรุง พัฒนาความสามารถในการผลิตขององค์การ ส่วนมากจะมีการแบ่งงานโดยยึดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ขนาดองค์การที่เหมาะสม มีการตัดสินใจรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง และมีความเป็นทางการ ตัวแปรดังกล่าวมีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ แต่มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ

ในการศึกษาลักษณะขององค์การ สามารถวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ เช่น ลักษณะการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา และขนาดขององค์การ

2. เทคโนโลยี หมายถึง บทบาทของเทคโนโลยีต่อกระบวนการผลิตในองค์การ ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ผลิต และกระบวนการใช้เทคโนโลยี เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อ

ประสิทธิผลขององค์การ แม้ว่าไม่ใช่ผลกระทบโดยตรง แต่เทคโนโลยีจะมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ และหากความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมก็จะเป็นพลังนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

#### ลักษณะของสภาพแวดล้อม

ความสำเร็จในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความเหมาะสมที่องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แบบจำลองกระบวนการมีการประยุกต์ที่ชัดเจนสำหรับการบริหารองค์การ ซึ่งให้เห็นความจำเป็นที่ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุง การออกแบบองค์การ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมขององค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเกิดผลดีและนำไปสู่การอยู่รอดขององค์การ สภาพแวดล้อมจำแนกได้เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

1) ลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ผู้รับบริการ กลุ่มอิทธิพล โดยพิจารณาในมิติของความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ความมั่นคง เคลื่อนไหว และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม บรรยากาศขององค์การ และสภาพสังคมภายในองค์การซึ่งเป็นตัวกำหนดและกำกับพฤติกรรมบุคคลในองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก กลไกหรือแบบของการบริหาร และส่งผลต่อความพยายามของแต่ละบุคคล และผลผลิตขององค์การ โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมที่สุดคือบรรยากาศการส่งเสริม เกื้อหนุนให้บุคคลมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เน้นสัมฤทธิ์ผลและการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การ

#### ลักษณะของบุคคลในองค์การ

บุคคลในองค์การมีความสำคัญที่สุดต่อประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคคลระยะยาวเป็นสิ่งเกื้อหนุน หรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์การ

เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้การตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่แตกต่างกัน ความรู้เรื่องความแตกต่างขององค์การช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนและเลือกวิธีการนำคนเหล่านั้นปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์การโดยการทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้โดยการปฏิบัติงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การ ในทางตรงข้ามหากเป้าหมายส่วนบุคคลขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การก็จะนำไปสู่การลดลงของความพยายามต่างๆ ที่บุคคลกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ฤกษ์แจสำคัญประการหนึ่งในการทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ก็คือ การที่ผู้บริหารองค์การนั้นๆ จัดการให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและบุคคลให้มีลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อให้ทั้งคนและองค์การล้วนบรรลุเป้าหมาย ตัวแปรลักษณะของบุคคลในองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่

- 1) ความผูกพัน หมายถึง ความสนใจในการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ ความผูกพันใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งการจูงใจให้คนทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ
- 2) การปฏิบัติงาน การจูงใจให้บุคคลกรปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ บุคคลในองค์การต้องรู้เป้าหมาย บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน

#### นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

องค์การจะบรรลุความสำเร็จ มีการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิผลขององค์การได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การได้ใช้กลไกทางการบริหารอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การนั้นๆ ตัวแปรสำคัญของนโยบายและการบริหาร ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสามารถของการบริหารที่จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งหมายรวมถึงเป้าหมายของแต่ละระบบย่อยขององค์การ เป้าหมายของกลุ่มคน และเป้าหมายแต่ละบุคคลซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

2. การแสวงหาทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์การมีความจำเป็นต้องบูรณาการและประสานงานระบบย่อยต่างๆ ขององค์การในการได้มาและการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย หากการบูรณาการ และการประสาน

งานเป็นไปอย่างถูกต้อง สมดุลย์ก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ฉะนั้น การกำหนดนโยบาย การสร้างการรับรู้ ขอมรับและถือเป็นการระดมทุนของบุคคลในองค์การต่อนโยบายการใช้ทรัพยากรจะช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์การนั้นๆ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติภารกิจ และเป็นการใช้ทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตขององค์การตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้เนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิดการศึกษาขององค์การตามแนวทางนี้จึงให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ และระบบควบคุมให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การมุ่งสู่เป้าหมาย และแม้ว่าระบบควบคุมจะมีหลายแบบ แต่แบบจำลองนี้ให้ความสำคัญกับลักษณะบุคคลในการควบคุม การปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ

3. สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกคนและการมอบหมายงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน

4. กระบวนการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญและเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้บุคคลในองค์การเกิดการประสานงานและดำเนินการสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการองค์การที่สำคัญๆ เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การปรับตัว ล้วนขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจะยังมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นหากองค์การนั้นๆ ต้องเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนในระดับสูง โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การมีความซับซ้อนมาก

5. ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การและกระบวนการตัดสินใจมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมขององค์การ ผลจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่ากระแสหลักในการศึกษาเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการให้ ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีทั้งข้อดี ข้อเสีย กล่าวคือ จะเกิดผลดี เพราะการทำให้บุคคลในองค์การเกิดความกระตือรือร้น ชัดเจน ในความคาดหวังที่องค์การมี ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความชัดเจนเรื่องผลตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับจากองค์การ หากผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความรับผิดชอบและความผูกพันต่อผลการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลทางสังคมต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องไม่ได้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์



สำหรับทุกสถานการณ์ กล่าวคือการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะไม่เกิดผลดีหากสถานการณ์นั้น ต้องการการตัดสินใจที่มีความรวดเร็ว หรือเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อ ผู้ได้บังคับบัญชานั้นๆ แต่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะเกิดผลดีถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีข้อมูล เกี่ยวกับเรื่องที่ตัดสินใจเพียงพอ และในสถานการณ์ที่การยอมรับการตัดสินใจร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชามีความจำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน สำหรับด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ พบว่า การปรับปรุงคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่

1) การให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการคัดเลือกและการแต่งตั้งผู้บริหารองค์การที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำ การแต่งตั้งผู้บริหารองค์การที่เห็นบ่อยครั้ง คือ การคัดเลือกและแต่งตั้งโดยยึดเกณฑ์อาวุโส หรือพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การปฏิบัติ ลักษณะดังกล่าวพบที่มีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวกับความสามารถด้านภาวะผู้นำ

2) มีหลักฐานยืนยันว่าการฝึกอบรมด้านการจัดการสามารถปรับปรุงคุณภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำ

3) ระบบการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารองค์การมีส่วนช่วยในการกำกับพฤติกรรมผู้นำให้มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ

4) สามารถออกแบบระบบการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาให้ สนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ และพบว่า เมื่อเป้าหมายบุคคลและเป้าหมายขององค์การสามารถบูรณาการเข้าด้วยกัน จะส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์การ และทำให้ความพึงพอใจของคนในองค์การสูงขึ้น

6. การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ ในการศึกษาเรื่องธรรมชาติของ ประสิทธิภาพขององค์การ พบว่าให้ความสำคัญกับการที่องค์การสามารถปรับตัวและสร้าง นวัตกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัญหาสำหรับผู้บริหาร องค์การก็คือจะออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง และวิธีการนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลง นั้นๆ ไปใช้อย่างไรจึงเกิดผลดีที่สุด ในการเลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็น ต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพผลที่ได้รับในทุกๆ ด้านย่อมมากกว่าต้นทุน การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ล้มเหลวเนื่องจากผู้บริหารองค์การขาดความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาได้อย่างถูกต้อง ไม่สามารถเลือกกระบวนการ วิธีการ เทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับปัญหาและ บริบทขององค์การ แนวทางแก้ไขคือการเพิ่มความสามารถของผู้บริหารองค์การในการ

วินิจฉัยปัญหา และการเลือกใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง ซึ่งกระทำได้โดยการเพิ่มคุณภาพของผู้บริหารองค์การและความตั้งใจ ความเปิดเผยในการตรวจวินิจฉัยปัญหา ในทุกมิติของปัญหา ไม่คว่นสรุปโดยอาศัยเพียงความคิดเห็น

Steers ได้สรุปผลจากการศึกษาธรรมชาติของประสิทธิผลองค์การว่ามีข้อสรุปที่สามารถใช้ได้ทั่วไป 2 ประการ คือ

1. จะสามารถเข้าใจประสิทธิผลองค์การได้ดีที่สุดเมื่อพิจารณาในลักษณะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องแทนที่จะเป็นการพิจารณาผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น
2. ประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทและลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ด้านเป้าหมาย โครงสร้าง เทคโนโลยี คน สภาพแวดล้อม ซึ่งล้วนแต่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การทั้งสิ้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์การนั้นๆ

Price (1972) กล่าวถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การว่ามีอยู่ 6 ประการ คือ

1. ผลิตภาพ หรือความสามารถในการผลิต (productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า ซึ่งมีลักษณะเดียวกับประสิทธิภาพ การมีผลิตภาพสูงแสดงว่าผลผลิตได้มากโดยอาศัยปัจจัยนำเข้าที่น้อย ปัจจัยนำเข้าอาจเป็น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน ประสิทธิภาพและทักษะของคนในองค์การ เป็นต้น ส่วนผลผลิตอาจเป็นสินค้า การให้บริการ และความคิด เป็นต้น

2. ขวัญ (morale) หมายถึงระดับความพึงพอใจของบุคคล ถ้าความพึงพอใจของแต่ละบุคคลในกลุ่มสูงแสดงว่ากลุ่มมีความพึงพอใจสูง ขวัญของกลุ่มก็จะสูงตามไปด้วย ความพึงพอใจนั้นสามารถดูได้จากการผสมผสานของเงินเดือน รางวัล ความต้องการทางสังคม และความสำเร็จในการทำงาน กล่าวโดยสรุป ขวัญวัดได้ในรูปของทัศนคติและการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มมากกว่าที่จะเป็นไปตามนโยบายขององค์การในเรื่องการจ่ายผลตอบแทน หรือกำไรที่สมาชิกองค์การทำได้

3. การทำตามกัน (conformity) หมายถึง ความสอดคล้องของพฤติกรรมบุคคลในองค์การกับพฤติกรรมองค์การ โดยมีปทัสถานและกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ ได้แก่ คำขวัญต่างๆ ซึ่งสมาชิกองค์การต้องรับรู้และปฏิบัติตาม การทำตามกันจะเป็นเครื่องชี้ถึงการไม่เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายขององค์การที่กำหนดขึ้น

4. ความยืดหยุ่น (adaptiveness) หมายถึงระดับของความยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ องค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงจะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสามารถรับกับสถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งเป็นสภาพที่จำเป็นได้

5. ความสามารถขององค์การในฐานะสถาบันและการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ (Institutionalization) หมายถึง การที่องค์การได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ ชุมชน และหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน สมาคมวิชาชีพ ตลอดจนกลุ่มคนที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ได้แก่ สมาชิกเก่าขององค์การ ผู้ที่ทำงานกับองค์การนานๆ ซึ่งจะมีส่วนช่วยเกื้อหนุนให้องค์การได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรภายใต้ข้อจำกัดของสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นอยู่

6. ความมั่นคงในการยึดถือองค์การ (stability) หมายถึงความผูกพันและความจงรักภักดีที่บุคคลมีต่อองค์การ ความมั่นคงที่จะยืนหยัดอยู่กับองค์การและเป็นสมาชิกที่ดีตลอดไป

สำหรับ Maciariello และ Kirby (1994) ระบุความเห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิผลคือ องค์การที่บรรลุเป้าหมายตามภารกิจซึ่งตอบสนองความต้องการของสังคมได้ และองค์การนั้นจะมีประสิทธิภาพถ้าสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด องค์การจะสามารถอยู่รอดได้ก็ต่อเมื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง การที่องค์การจะปรับตัวได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผลซึ่งหมายถึงการที่้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายต่อสังคม มีความสามารถในการปรับตัว และสามารถอยู่รอดได้ ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ ระบบควบคุมทางการบริหาร (Management Control System) ทั้งนี้ เพราะผู้บริหาร้องค์การใช้ระบบควบคุมทางการบริหารในการระดมพลังแห่งความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกซึ่งมีลักษณะหลากหลายให้ไปในทิศทางที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของ้องค์การ โดยระบบควบคุมทางการบริหารมีบทบาทสำคัญในการประสานงาน การจัดสรรทรัพยากรการจูงใจ และการวัดผลการปฏิบัติงาน

ระบบควบคุมทางการบริหาร มีลักษณะเป็นสหวิทยาการต้องอาศัยความรู้ ทฤษฎีหลายสาขา เช่น การบัญชีบริหาร เศรษฐศาสตร์การจัดการ พฤติกรรม้องค์การ เป็นต้น ระบบควบคุมทางการบริหารมีวัตถุประสงค์ สำคัญเพื่อให้้องค์การตอบสนองสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดต่อลูกค้า คือ ลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเยี่ยมที่สุด ้องค์การมีผลิตภาพสูง คือ สามารถสร้างผลผลิตที่มีมาตรฐานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีนวัตกรรมด้านผลผลิตและด้านกระบวนการ

การผลิต คือตอบสนองลูกค้าด้วยสินค้าใหม่ที่ดีกว่าเดิมและมีกระบวนการผลิตใหม่ที่ดีกว่า การจะบรรลุวัตถุประสงค์ในการตอบสนองต่อลูกค้าดังกล่าวข้างต้นได้ จำเป็นต้องใช้ระบบควบคุมทางการบริหารซึ่งมีทั้งระบบควบคุมที่เป็นทางการและระบบควบคุมที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งต่างก็มีส่วนเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบสำคัญของระบบควบคุม จำแนกได้ 5 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ระบบการให้รางวัล (Reward) การประสานงานและบูรณาการ (Coordination & Integration) กระบวนการควบคุม (Control Process) และแบบของการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การ (Management Style and Culture) ระบบควบคุมที่เป็นทางการมุ่งการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด และนำไปสู่การกำหนดแบบแผนพฤติกรรมกาปฏิบัติงานในองค์การที่ชัดเจน ส่วนระบบควบคุมที่ไม่เป็นทางการมุ่งแบบแผน บทบาทและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ การส่งเสริมความพยายามของบุคคลเป็นความพยายามของกลุ่มบุคคลและนำไปสู่ความพยายามขององค์การในการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ ระบบควบคุมทั้งสองแบบมีความแตกต่างกันในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

โครงสร้างพื้นฐาน ระบบควบคุมที่เป็นทางการใช้โครงสร้างองค์การ ขอบเขตความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน ส่วนระบบควบคุมที่ไม่เป็นทางการใช้การติดต่อกับบุคคล เครื่องมือการปฏิบัติงาน บทบาทสำคัญมีลักษณะความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบที่อยู่บนพื้นฐานความเชี่ยวชาญ

การให้รางวัล ระบบควบคุมที่เป็นทางการให้รางวัลรายบุคคล รายกลุ่ม การให้ผลตอบแทนมีทั้งผลตอบแทนระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งนโยบายในการส่งเสริมความก้าวหน้า ส่วนระบบควบคุมที่ไม่เป็นทางการให้รางวัลในลักษณะการเป็นที่ยอมรับ การได้ปฏิบัติงานตามสถานภาพ ตอบสนองแรงงูใจภายใน และการได้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การประสานงานและการบูรณาการ ระบบควบคุมที่เป็นทางการใช้การประชุมที่เป็นทางการ คณะกรรมการในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ การใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนระบบควบคุมที่ไม่เป็นทางการตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้นใจเชื่อใจของสมาชิกในองค์การ มีรูปแบบการประสานงานที่ง่ายและเป็นการประสานงานโดยตรงกับบุคคลโดยใช้วิธีการหลากหลาย เช่น การโทรศัพท์ การเขียนบันทึกสั้นๆ เป็นต้น

กระบวนการควบคุม ระบบควบคุมที่เป็นทางการใช้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ และระบบรายงาน ส่วนระบบควบคุมที่ไม่เป็นทางการใช้วิธีการควบคุมที่เหมาะสมหลายหลากวิธี ได้แก่ Ad hoc committee การสนทนา และความมีเหตุผลซึ่งกันและกัน

แบบการบริหารและวัฒนธรรม ทั้งระบบควบคุมที่เป็นทางการและระบบควบคุมที่ไม่เป็นทางการมีลักษณะแบบการบริหารและวัฒนธรรมที่หลากหลาย ผสมผสานระหว่างการควบคุมภายนอกและการควบคุมภายใน ระบบการให้คุณค่า ความเชื่อหลัก และปทัสถาน

ในการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางบูรณาการ และประยุกต์ใช้แบบจำลองปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ของ Steers เป็นกรอบในการศึกษา โดยถือว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ เป็นระบบสังคม เป็นระบบเปิด และมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการเพื่อทำให้องค์การอยู่รอด ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะขององค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

### บทบาทหน้าที่ของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เป็นส่วนราชการระดับกองเกิดขึ้นตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 216 พ.ศ.2516 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2522 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติครู พ.ศ.2523 มีหน้าที่ 3 ประการตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2536 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2537) คือ

- 1) ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของกรม
- 2) นิเทศและฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษาของกรม
- 3) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยศึกษานิเทศก์มีการปฏิบัติงานที่ประสานสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบและสามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ โดยอาศัยกลไกด้านกฎหมาย คือ ระเบียบว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ.2530 กำหนดให้มีหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง หน่วยศึกษานิเทศก์ประจำเขตการศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัด มีรายละเอียด ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง เป็นศูนย์บริการและประสานงาน การนิเทศระหว่างกรม เขตการศึกษา และจังหวัด และดำเนินการนิเทศสถานศึกษาในส่วนกลาง โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 5 ฝ่าย 1 ศูนย์ และ 1 สำนักงาน ดังนี้

- 1) ฝ่ายนิเทศงานบริหารและการจัดการ
- 2) ฝ่ายนิเทศงานแผนงานและวิจัย
- 3) ฝ่ายนิเทศงานสนับสนุนการสอน
- 4) ฝ่ายนิเทศงานวิชาการ
- 5) ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม
- 6) ศูนย์นวัตกรรมและการนิเทศทางไกล
- 7) สำนักงานหน่วยศึกษานิเทศก์

การบริหารในระดับฝ่ายมีทั้งการบริหารงานประจำและการบริหารงานนิเทศโดยมี หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับ ดูแล และประสานงาน (ยกเว้นสำนักงานหน่วยศึกษานิเทศก์ไม่มีการปฏิบัติ งานนิเทศ) โดยแบ่งกลุ่มการนิเทศงานต่างๆออกเป็น 6 กลุ่มในกลุ่มนิเทศแต่ละกลุ่มมีคณะนิเทศ ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประจำอยู่ คือ

- 1) กลุ่มนิเทศงานบริหารและการจัดการ
- 2) กลุ่มนิเทศงานแผนงานและวิจัย
- 3) กลุ่มนิเทศงานวิชาการ
- 4) กลุ่มนิเทศงานสนับสนุนการสอน
- 5) กลุ่มนิเทศงานพัฒนาบุคลากร
- 6) กลุ่มนิเทศงานนวัตกรรมการเรียนการสอน

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา เป็นศูนย์บริการและประสานงาน การนิเทศการศึกษา โดยแบ่งการบริหารงานประจำออกเป็น 4 ฝ่าย และ 1 สำนักงาน คือ

- 1) ฝ่ายนิเทศงานบริหารและการจัดการ
- 2) ฝ่ายนิเทศงานวิชาการ
- 3) ฝ่ายนิเทศงานสนับสนุนการสอน
- 4) ฝ่ายนิเทศงานงานแผนงานและวิจัย
- 5) สำนักงานหน่วยศึกษานิเทศก์

การบริหารงานในฝ่ายมีทั้งการบริหารงานประจำและการบริหารงานนิเทศ ซึ่งแบ่งงาน นิเทศออกเป็น 4 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มจะมีคณะนิเทศที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประจำอยู่ คือ

- 1) กลุ่มนิเทศงานบริหารและการจัดการ
- 2) กลุ่มนิเทศงานสนับสนุนการสอน
- 3) กลุ่มนิเทศงานวิชาการ
- 4) กลุ่มนิเทศงานแผนงานและวิจัย

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จังหวัด เป็นศูนย์ประสานงานการนิเทศในจังหวัด ทำหน้าที่นิเทศงานตามนโยบายของกรมสามัญศึกษาโดยการแบ่งสายงานออกเป็น 4 งาน คือ งานนิเทศงานบริหารและการจัดการ งานนิเทศงานวิชาการ งานนิเทศงานสนับสนุนการสอน และงานบริหารทั่วไป

หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดปฏิบัติงานโดยการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการนิเทศระดับจังหวัดเพื่อสนับสนุนให้มีการนิเทศแก่โรงเรียนได้อย่างกว้างขวางทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเครือข่ายดังกล่าวจะสรรหามาจากครูผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ แล้วคัดเลือกมาเป็นครูแม่แบบ (Master Teacher) เพื่อร่วมปฏิบัติงานกับศึกษานิเทศก์ ส่งเสริมและพัฒนาเทคนิคการนิเทศและความเชี่ยวชาญให้ครูแม่แบบดังกล่าวมีความสามารถเป็นครูผู้นิเทศ (Supervisor Teacher) และดำเนินการนิเทศโรงเรียนร่วมกับศึกษานิเทศก์ โดยศึกษานิเทศก์จังหวัดจะเป็นผู้จัดการและประสานงานการนิเทศให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียนภายในจังหวัด รวมทั้งวางแผนการนิเทศและนิเทศงานให้โรงเรียนปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยประสานงานกับกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด อีกทางหนึ่งด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประเวศ ว. บ.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้จำแนกออกเป็น 3 ส่วน คือ งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ งานวิจัยที่เกี่ยวกับหน่วยศึกษานิเทศก์ และงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ก. งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

เขียน ไทชิ่ง (2539) วิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลองค์การระบบเปิด : กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ” โดยบูรณาการกรอบความคิด ทฤษฎีการบริหารและองค์การระบบเปิด แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล และ

หลักการอุดมศึกษาโดยใช้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันราชภัฏเป็นตัวอย่างในการศึกษา ผู้วิจัย ได้พัฒนาตัวแบบการวิเคราะห์ 3 ตัวแบบ คือตัวแบบเชิงระบบ ตัวแบบเชิงพฤติกรรม และตัวแบบเชิงเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า ในตัวแบบเชิงระบบประสิทธิผลองค์การเกิดจากปัจจัยทุกปัจจัยในองค์การระบบเปิด คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และภูมิหลังของผู้บริหาร ทั้งนี้ คณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิผลองค์การเป็นผลจากความสามารถในการใช้หลักการบริหารร้อยละ 64 ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้อาจารย์ทำงาน การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางแผน การใช้คน และการปรับปรุงหน่วยงาน นอกจากนี้เป็นผลจากปัจจัยด้านทรัพยากรร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ในตัวแบบเชิงพฤติกรรมซึ่งคณะอาจารย์เป็นผู้ประเมินประสิทธิผลการบริหารของคณะผู้บริหาร พบว่า คณะอาจารย์ปฏิเสธความมีประสิทธิผลของการบริหารของคณะผู้บริหารโดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่อาจารย์ยอมรับว่า คณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่พอยอมรับได้ คือความสามารถในการวางแผนการทำงาน ในตัวแบบเชิงเป้าหมายซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักศึกษาที่สำเร็จแล้ว พบว่า ปัจจัยทุกตัวอธิบายความมีประสิทธิผลได้เพียงร้อยละ 20 และเป็นที่น่าสังเกตว่าการสร้างแรงจูงใจให้อาจารย์ทำงานให้แก่สถาบันเพิ่มขึ้นกลับทำให้คุณภาพของนักศึกษาตกลง แสดงว่างานที่อาจารย์ทำเพิ่มขึ้นเป็นงานที่ไม่เกี่ยวกับการสอนหรือไม่เกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพด้านวิชาการของอาจารย์ แต่ประการใด นอกจากนี้พบว่ายิ่งสถาบันจ่ายเงินงบประมาณเพื่อการบริหารมากเพียงใดก็ไม่มีผลต่อการเขียนตำรา เอกสารคำสอน และบทความทางวิชาการแต่อย่างใด ซึ่งแสดงว่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนด้านนี้น้อยมาก สำหรับประสิทธิผลด้านการวิจัยและนำเสนอผลงาน พบว่าปัจจัยทุกตัวสามารถอธิบายประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 18 และยิ่งสถาบันจ่ายเงินเพื่อการบริหารมากน้อยเพียงใดก็ไม่มีผลต่อการวิจัย แสดงว่ามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยน้อยมาก สำหรับประสิทธิผลด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และประสิทธิผลด้านการทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม พบว่าปัจจัยทุกตัวสามารถอธิบายประสิทธิผลด้านดังกล่าวได้ร้อยละ 34 และร้อยละ 18 ตามลำดับ และพบว่าประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับอายุราชการของอาจารย์ และปัจจัยภายนอกสถาบันมากกว่าปัจจัยอื่นๆ โดยสรุปผลการประเมิน พบว่าไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดโดยทฤษฎีที่ว่าประสิทธิผลองค์การเกิดจากความสามารถในการใช้หลักการบริหารของคณะผู้บริหาร และข้อค้นพบส่วนใหญ่เมื่อใช้ผลงานจริงและการยอมรับของคณะอาจารย์เป็นผู้ประเมินมีความขัดแย้งและให้ผลตรงข้ามกับที่ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) วิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายของ



ศึกษาธิการจังหวัด ประเมินประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและวิเคราะห์ความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผู้วิจัยกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) เกี่ยวกับความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตามรูปแบบบูรณาการ (Integrated Model) ของ Hoy และ Miskel และวงจรชีวิตขององค์การ (Organizational Life Cycle) ตามแนวคิดของ Robbins ได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่สอดคล้องกับลักษณะของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในปัจจุบัน 5 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ ความสามารถในการประสานงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสำนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความสำคัญของตัวบ่งชี้ข้างต้นเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสำนักงาน ในด้านความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก และเมื่อจำแนกแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า

1) ประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความสามารถในการปรับตัวเพิ่มขึ้นจะสัมพันธ์กับการที่ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีเพิ่มขึ้นและมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมลดลง

2) ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความสามารถในการผลิตและบริการเพิ่มขึ้นจะสัมพันธ์กับการที่ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเพิ่มขึ้น และมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมลดลง

3) ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความสามารถในการประสานงานเพิ่มขึ้นจะสัมพันธ์กับการที่ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ่นเขาร่วมปัญหาและการคำนึงถึงเอกบุคคตเพิ่มขึ้นและมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมลดลง

4) ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นจะสัมพันธ์กับการที่ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงเอกบุคคคลเพิ่มขึ้นและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยตรงลดลง ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านการผูกพันต่อสำนักงานเพิ่มขึ้นจะสัมพันธ์กับการที่ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีเพิ่มขึ้นและมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยอ้อมลดลง

อาภรณ์ เข็มไชยศรี (2537) วิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การสำหรับวิทยาลัยครู" มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การสำหรับวิทยาลัยครู และเพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและควมมีประโยชน์ของระบบโดยผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 2 แห่ง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ระบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การสำหรับวิทยาลัยครูมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ แนวคิดในการประเมินตนเอง การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินการประเมินตนเอง เกณฑ์ประเมิน การดำเนินการประเมิน การรายงานผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน เกณฑ์การประเมิน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมีจำนวนทั้งหมด 203 ข้อเป็นรายการเกณฑ์ประเมินที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและมีประโยชน์ มีรายการประเมินขั้นพื้นฐานจำนวน 60 ข้อ เป็นรายการเกณฑ์ประเมินขั้นต่ำสำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยครูโดยเน้นในรายการเกณฑ์ประเมินขั้นพื้นฐาน 5 ข้อ คือ ความเพียงพอด้านความรู้และความสามารถในการสอนของอาจารย์ ความเพียงพอของพื้นที่และจำนวนหนังสือในห้องสมุดสำหรับการศึกษาค้นคว้าของนักศึกษา ไปรแกรมวิชาต่างๆ และในการศึกษาค้นคว้าเพื่อเตรียมการสอนและการทำวิจัยของอาจารย์ คุณธรรม จริยธรรม ของนักศึกษาและบัณฑิต เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา ความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานในท้องถิ่น เช่น ศิลปินในท้องถิ่น วัด เพื่อจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการได้รับการยอมรับในผลงานทางวิชาการของอาจารย์

กุหลาบ รัตนสังขธรรม(2536) วิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ" เป็นการวิจัยเชิงวิจนิจฉัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยคณบดีและหัวหน้าภาควิชาที่ทำงาน

สาขาค้านแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศของคณะและพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลโดยตรงกับ ประสิทธิภาพขององค์การระดับคณะโดยพบว่าบรรยากาศของคณะที่มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำ สำหรับปัจจัยที่มีความสามารถในการทำนายประสิทธิภาพ ได้แก่ บรรยากาศของ คณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะโดยการพัฒนาบรรยากาศองค์การ พัฒนา ผู้นำ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน มีการพัฒนาการทำงาน เป็นทีม มีการประเมินผลการยอมรับของชุมชนต่อภารกิจของคณะ พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้ดี จัดให้มีรายได้และประโยชน์เกื้อกูลให้เพียงพอ

กึ่งพร ทองใบ (2533) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะขององค์การกับ ประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย" มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดและประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐบาลในระดับการบริหารราชการส่วนกลาง ทำการเก็บรวบรวม ข้อมูลลักษณะขององค์การเพื่อศึกษาว่าปัจจัยลักษณะขององค์การปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ องค์การและในจำนวนปัจจัยดังกล่าวปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การมากที่สุดและมีน้ำหนักในการอธิบายประสิทธิภาพขององค์การเท่าใด ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานว่าปัจจัย ลักษณะขององค์การมีอำนาจในการอธิบายประสิทธิภาพขององค์การ ปัจจัยลักษณะขององค์การที่ทำการ ศึกษาแบ่งเป็น 3 มิติคือ โครงสร้างองค์การ การจัดรูปแบบขององค์การ และกลยุทธ์ทางการบริหาร แต่ละมิติจำแนกเป็นมิติย่อย ดังนี้

ตัวแปรโครงสร้างองค์การ จำแนกเป็น 3 มิติย่อย คือ ความซับซ้อน ความเป็น ทางการ และการรวมอำนาจ

ตัวแปรการจัดรูปแบบขององค์การ จำแนกตามแนวคิดของ Henry Mintzberg คือ องค์การโดยทั่วไปจะมีส่วนประกอบพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ส่วนปฏิบัติการ (The operating core) ส่วนบริหารระดับสูง (The strategic apex) ส่วนบริหารระดับกลาง (The middle line) ส่วนเทคนิค (The technostructure) และ ส่วนให้การสนับสนุน (The support staff)

ตัวแปรกลยุทธ์ทางการบริหาร จำแนกเป็น 6 มิติย่อย คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการ คัดเลือกใจ การลดความไม่แน่นอน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง ระดับ วัฒนธรรมองค์การ และการเจริญเติบโตขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การ จำแนกเป็น 2 มิติย่อย คือ ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และประสิทธิผลภายในองค์การ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้มาตรวัดตัวแปรดังกล่าวข้างต้นที่สร้างขึ้นเองซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.85 ขึ้นไป และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงในประสิทธิผลการใช้งบประมาณและประสิทธิผลรวมขององค์การได้ร้อยละ 42 ตัวแปรลักษณะองค์การทุกมิติย่อยสามารถอธิบายประสิทธิผลการใช้งบประมาณ ประสิทธิภาพภายใน และประสิทธิผลรวมขององค์การได้ร้อยละ 45 ร้อยละ 23 และร้อยละ 50 ตามลำดับ

#### ข. งานวิจัยเกี่ยวกับหน่วยศึกษานิเทศก์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2536) วิจัยเรื่อง “ การประเมินผลระบบนิเทศการศึกษา : กรมสามัญศึกษา ” มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสภาพการจัดการนิเทศการศึกษารวมทั้งศึกษาที่มาของปัญหาสำคัญในการดำเนินงานนิเทศการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงระบบนิเทศการศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนิเทศการศึกษาระบบนิเทศการศึกษา และรวมทั้งใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น คือ แบบสำรวจข้อมูล แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู-อาจารย์ผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในสถานศึกษา ครู-อาจารย์ผู้รับการนิเทศ ผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์ และศึกษานิเทศก์ทั้งส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า การนิเทศการศึกษาของกรมสามัญศึกษาแบ่งออกเป็นการนิเทศโดยศึกษานิเทศก์ กับการนิเทศภายในสถานศึกษา มีสภาพการจัดการนิเทศการศึกษาโดยสรุป ดังนี้

1) การนิเทศการศึกษาโดยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้กำหนดภารกิจให้หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา รับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาทั้งทางด้านวิชาการและการบริหาร มีการจัดโครงสร้างการบริหารของหน่วยศึกษานิเทศก์เป็น 3 ระดับ คือส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด มีการแบ่งส่วนราชการภายในสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการนิเทศการศึกษาที่สำคัญเพียง 3 ประการคือ เพื่อพัฒนาคน เพื่อพัฒนางาน และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ สำหรับจุดมุ่งหมายในการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศไม่ปรากฏชัด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับลักษณะโครงสร้างของโรงเรียนเป็นหลัก

บุคลากรการนิเทศการศึกษา ในภาพรวมมีอัตราจำกัดเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาได้ครบทุกแห่งแต่มีความแตกต่างกันมากระหว่างเขตการศึกษาต่างๆ และระหว่างส่วนกลางกับเขตการศึกษา ทำให้บางเขตการศึกษาต้องรับภาระในการนิเทศโรงเรียนสูงกว่าเขตการศึกษาอื่นๆ และส่วนกลางค่อนข้างมาก สำหรับศึกษานิเทศก์จังหวัดยังไม่สามารถปฏิบัติ

หน้าที่ได้ครบถ้วนเนื่องจากอัตราค่าจ้างไม่ครบตามโครงสร้าง ในการมอบหมายหน้าที่ให้ศึกษานิเทศก์นั้นผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์ทั้งส่วนกลาง เขตการศึกษาและจังหวัด ได้มอบหมายงานและร่วมปฏิบัติงานกับศึกษานิเทศก์ด้วย โดยได้ร่วมปฏิบัติงานกับศึกษานิเทศก์ในชั้นวางแผนมากที่สุด ผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์ร่วมปฏิบัติงานและให้ความสนใจและสนับสนุนการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในด้านต่างๆ โดยแนะนำชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มอบความไว้วางใจให้ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงานอย่างอิสระ รวมทั้งเสนอแนะและเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบหมายงานได้แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

ด้านความรู้และประสบการณ์ของศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาทั้งในส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด ส่วนใหญ่มีความรู้วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปและมีประสบการณ์ทั้งด้านการบริหารการสอนและการนิเทศสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.ค. และเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนด มีเพียงส่วนน้อยที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและคัดเลือกไว้อย่างละเอียดรอบคอบแต่ยังมีปัญหาในการปฏิบัติเนื่องจากบางครั้งผู้ปฏิบัติไม่ได้เคร่งครัดต่อหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยวิธีการต่างๆ เช่น การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การฝึกอบรมและดูงาน รวมทั้งการสัมมนาต่างๆ อย่างไรก็ตามศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ยังต้องการให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในทุกๆ ด้านให้มากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจค่อนข้างดี อย่างไรก็ตามบุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์ยังไม่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเท่าที่ควร ด้านสภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา ทั้งหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง เขตการศึกษาและจังหวัดมีสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลางมีสำนักงานแยกกันอยู่ 3 แห่ง ทำให้ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษาต้องอยู่กับสำนักงานศึกษาธิการเขตการศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดส่วนใหญ่ใช้อาคารสถานที่เดียวกันกับสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ทำให้ศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ไม่สะดวกในการปฏิบัติงานในด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน หน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลางและเขตการศึกษาได้รับความสนับสนุนอยู่ในเกณฑ์ดี สิ่งที่เขาตกผลึกได้แก่ยานพาหนะและเทคโนโลยี สำหรับหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดยังไม่ได้รับความสนับสนุนเท่าที่ควร ส่วนใหญ่ต้องใช้ร่วมกับสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดซึ่งไม่สะดวกในกรณีที่มีงานเร่งด่วน ด้านงบประมาณกับการกิจที่ได้รับมอบหมายพบว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน หน่วยศึกษานิเทศก์

เขตการศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง ทั้งๆ ที่มีจำนวนโรงเรียน ครู-อาจารย์ และพื้นที่ในความรับผิดชอบ สูงกว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง นอกจากนี้การบริหารงบประมาณยังเป็นปัญหาในการจัดสรร และใช้จ่ายงบประมาณเนื่องจากระเบียบปฏิบัติและขั้นตอนของการจัดสรรงบประมาณ ไม่เหมาะสม เช่น การจัดสรรงบประมาณตามหมวดเงินเช่นหมวดครุภัณฑ์ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงทำให้ได้ของที่มีคุณภาพต่ำ การจัดสรรงบประมาณถูกตีกรอบโดยนโยบายจากกรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษาจึงริเริ่มงานใหม่ได้ยาก และการจัดสรรให้ตามโครงการเป็นปัญหาสำหรับศึกษานิเทศก์รายวิชาที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้หากไม่มีโครงการรองรับ ในส่วนของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดได้รับการจัดสรรเฉพาะงบประมาณหมวด ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ สำหรับการนิเทศและอบรม ส่วนครุภัณฑ์และสาธารณูปโภคไม่ได้รับการจัดสรร ทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ในกระบวนการดำเนินงานนิเทศการศึกษามีการวางแผนทั้งแผนระยะยาวคือแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะ 5 ปี เพื่อบรรจุเป็นแผนงานรวมของกระทรวงศึกษาธิการ และได้จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง เขตการศึกษาต่างๆ ในการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีได้ดำเนินการประเมินความต้องการจำเป็น การขอตั้งงบประมาณ การทำแผนชี้แจงงบประมาณ การจัดทำแผนหลักและแผนปฏิบัติงานประจำปีเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แผนมีการกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลา งบประมาณ และผู้ที่จะปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการใช้เวลาและข้อมูลในการวางแผนค่อนข้างน้อย การจัดทำยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร โดยสรุปหน่วยศึกษานิเทศก์มีระบบการวางแผนที่ชัดเจน แต่การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนดังกล่าว มีปัจจัยแวดล้อมบางประการที่ทำให้การจัดทำแผนเบี่ยงเบนไปจากหลักการที่กำหนดไว้ เช่น นโยบายของผู้บริหารระดับสูง ระบบการประสานงานและความพร้อมของบุคลากร

ขั้นตอนและเทคนิควิธีการนิเทศ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาใช้รูปแบบการนิเทศเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาตนเองเป็นแนวทางการนิเทศซึ่งมีหลักการ 4 ประการ คือ หลักการนิเทศภายนอกประสานกับการนิเทศภายในโรงเรียน ใช้วิธีการเชิงระบบในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียน ใช้วิธีการเชิงมนุษยนิยม และใช้หลักการมีส่วนร่วมของศึกษานิเทศก์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการนิเทศโดยให้มิศึกษานิเทศก์ผู้ประสานงานประจำโรงเรียน ดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในโรงเรียนที่เข้มแข็ง และมีศึกษานิเทศก์เฉพาะวิชาหรือเฉพาะงานเข้าไปร่วมดำเนินงานนิเทศการศึกษา ในด้านเทคนิควิธีการนิเทศ พบว่าขาดเทคนิคการนิเทศที่ดี ส่วนใหญ่ใช้วิธีการแบบเก่าคือ การอบรมติดตาม และ

ประเมินผลโดยอาศัยประสบการณ์และสามัญสำนึก การบรรยายและการให้คำแนะนำมากเกินไป การนิเทศทางไกลยังมีอุปสรรคในเรื่องการผลิตสื่อและค่าใช้จ่ายด้านไปรษณีย์ การนิเทศมีทั้งการนิเทศเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ในการนิเทศรายบุคคลวิธีการที่ใช้มากที่สุดคือการพบปะติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการและรองลงมาคือการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การเยี่ยมและสังเกตการสอนในชั้นเรียน

ผลการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาผลการดำเนินงานนิเทศทั่วไป ได้แก่ การนิเทศประสานงานประจำโรงเรียนพบว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ดำเนินการได้ตามเป้าหมายคือโรงเรียนละ 2 ครั้งต่อปี นอกจากนี้ยังมีการนิเทศตามคำขอของโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนนิเทศร่วมกับเครือข่ายการนิเทศและร่วมประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ/หรือปฏิบัติงานตามที่กรมสามัญศึกษามอบหมาย สำหรับผลการดำเนินงานโครงการต่างๆ โดยทุกโครงการมีการปฏิบัติกิจกรรมหลัก 4 ประการ คือ การนิเทศ การอบรมและสัมมนา การผลิตสื่อและการวิจัย จากการประเมินพบว่าสามารถดำเนินการนิเทศ อบรม สัมมนาและผลิตสื่อได้ตามเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นการวิจัยยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย โดยสรุปสถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษาได้รับการนิเทศมีจำนวนมากกว่าร้อยละ 80 บรรลุตามเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังเห็นว่าสถานศึกษาได้รับการนิเทศจากศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอกับความต้องการ และผู้รับการนิเทศได้รับความรู้ความเข้าใจและได้รับประโยชน์จากการนิเทศสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด

2) การนิเทศภายในสถานศึกษา ระบบบริหารงานนิเทศของสถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษาเอื้ออำนวยต่อการจัดการนิเทศภายใน ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายให้ความสำคัญและสนับสนุนการนิเทศภายในโดยกำหนดเป็นนโยบาย แผนงานและจัดสรรงบประมาณ กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน บุคลากรที่ปฏิบัติงานนิเทศภายในสถานศึกษา พิจารณาจากผู้มีความสามารถและประสบการณ์ ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาดั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีประสบการณ์ด้านการสอน การบริหารและการนิเทศ ผู้ทำหน้าที่นิเทศส่วนใหญ่มีเจตคติที่ดีต่อการนิเทศภายใน การพัฒนาบุคลากรนิเทศส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยศึกษานิเทศก์และสถาบันการศึกษา การประชุม สัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การบรรยาย สำหรับการดูงานยังมีไม่มากนัก ด้านสภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ยกเว้นโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านงบประมาณส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากสถานศึกษาได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการนิเทศภายในจากเงินบำรุงการศึกษา ฉะนั้น งบประมาณจึงขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษานั้นๆ การดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศการศึกษา มีการวางแผนการ

นิเทศโดยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ครูอาจารย์ผู้ทำหน้าที่นิเทศ และครูผู้รับการนิเทศ เนื้อหาสาระส่วนใหญ่เป็นการนิเทศภายในหมวดวิชา เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ผู้รับการนิเทศส่วนใหญ่เห็นว่าได้รับความรู้ความเข้าใจและได้รับประโยชน์จากการนิเทศในระดับมากและเกิดความศรัทธาและยอมรับผู้นิเทศ การนิเทศส่วนใหญ่ดำเนินการในลักษณะกลุ่ม รองลงมาเป็นการนิเทศรายบุคคลโดยใช้เทคนิควิธีการประชุม สำหรับผลการปฏิบัติงานนิเทศภายใน สถานศึกษาพบว่าครู-อาจารย์ที่รับการนิเทศมากกว่าร้อยละ 80 ได้รับความรู้ความเข้าใจและได้รับประโยชน์จากการนิเทศในระดับมากสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด ด้านการประสานงานส่วนใหญ่เป็นการประสานงานอย่างเป็นทางการโดยใช้หนังสือราชการ การประสานงานยังมีอุปสรรคโดยมีสาเหตุสำคัญจากศึกษานิเทศก์ซึ่งมีภารกิจมากเกินไปและขาดปัจจัยในการประสานงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้เสนอแนะ ดังนี้

- 1) ควรใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นกรอบในการมอบหมายงานให้ศึกษานิเทศก์และควรพยายามหลีกเลี่ยงการมอบหมายงานแทรกซ้อนอื่นๆ
- 2) การจัดโครงสร้างของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ควรให้มีลักษณะเป็นหน่วยงานวิชาการและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ให้ศึกษานิเทศก์มีอิสระทางวิชาการเพื่อสามารถปฏิบัติงานในฐานะที่ปรึกษาหรือคณะทำงานของผู้บริหารอย่างแท้จริง
- 3) ควรดำเนินการให้หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีกฎหมายรองรับ และควรมอบและกระจายอำนาจการบริหารให้หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด เพื่อให้มีอิสระในการพัฒนาการศึกษาในความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์
- 4) ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
- 5) ควรดำเนินการจัดสรรอัตราค่าจ้างของหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัดให้มีสัดส่วนใกล้เคียงและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
- 6) ควรเร่งดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมให้ศึกษานิเทศก์มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ  
ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาเทคนิควิธีการนิเทศรูปแบบต่างๆ
- 8) ควรให้หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษาและจังหวัดรับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการนิเทศส่วนภูมิภาคร่วมกับสถานศึกษา



9) จัดระบบสารสนเทศระดับกรม เขตการศึกษา และจังหวัด การหาความต้องการจำเป็นเพื่อใช้ในการวางแผนการนิเทศ

10) จัดสรรงบประมาณให้หน่วยศึกษานิเทศก์เพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากจำนวนสถานศึกษาที่รับผิดชอบ จำนวนครูและลักษณะพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ ปรับปรุงการจัดสรรเงินประจำวงให้รวดเร็ว และควรปรับปรุงให้หน่วยงานทางการศึกษามีความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ โดยอาจจัดสรรให้เป็นก้อนลักษณะเดียวกับเงินอุดหนุน

11) ควรจัดองค์กรและระบบประสานงานนิเทศทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ

อาจิม นิลนุศย์ (2536) วิจัยเรื่อง "ประสิทธิผลการนิเทศการศึกษาตามแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 ปีงบประมาณ 2535" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการนิเทศการศึกษาตามแผนงานคุณภาพการศึกษาปีงบประมาณ 2535 โดยศึกษาผลที่ปรากฏในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียน ผลที่ปรากฏกับครูในด้านพฤติกรรมการสอน ผลที่ปรากฏกับนักเรียนในด้านพฤติกรรมการเรียนและการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งผลที่ปรากฏกับผู้ปกครองนักเรียนในด้านทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมปฏิบัติของนักเรียน เครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามประเมินผลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานและโครงการนิเทศการศึกษาตามแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและนำรายการประเมินผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสอบถามประเมินผลจำนวน 4 ฉบับ จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 2 สำหรับครู ฉบับที่ 3 สำหรับนักเรียน ฉบับที่ 4 สำหรับผู้ปกครองนักเรียน ผลวิจัยพบว่า

1) การนิเทศช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดแผนการเรียนให้ออกาสนักเรียนเลือกเรียนรายวิชาเลือกค่อนข้างมากซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร โรงเรียนขนาดใหญ่สามารถจัดการสนองความต้องการในการเลือกเรียนรายวิชาเลือกของนักเรียนได้มากกว่าร้อยละ 80 โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กสนองได้ร้อยละ 60-79

2) สำหรับการพัฒนารายวิชาเลือกที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นยังไม่ปรากฏผลตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรที่ส่งเสริมให้โรงเรียนสร้างและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นมาใช้เอง ในด้านกิจกรรมการประกอบอาชีพอิสระพบว่ากระบวนการนิเทศไม่ช่วยให้เกิดการกระตุ้นส่งเสริมพัฒนาให้โรงเรียนจัดกิจกรรมประกอบอาชีพอิสระเพื่อการมีรายได้ระหว่างเรียนของนักเรียนตามทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

3) ด้านการรณรงค์ให้นักเรียนและผู้เฒ่าเฒ่าเรียนพบว่ากรณีศึกษาได้ส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาตนเองตามสภาพความพร้อมและนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4) ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของนักเรียน กรณีศึกษาส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัยของนักเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

5) ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน กรณีศึกษาช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาการศึกษาในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะกรณีศึกษาตามโครงการพัฒนาการเรียนการสอนตามหลักสูตร โครงการพัฒนาการสอนภาษาในโรงเรียน โครงการนิเทศตามรูปแบบเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาตนเอง โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยและความมั่นคงของชาติ โครงการการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม และโครงการพัฒนาคุณภาพครูร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา ผลที่ปรากฏกับครูในด้านพฤติกรรมการสอน พบว่า ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนทางบวกทุกๆ ด้านในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรที่ชี้ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอนและสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาที่ว่านักเรียนเป็นหัวใจของการจัดการศึกษามุ่งให้นักเรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถตามหลักสูตรและให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น ผลที่ปรากฏกับนักเรียน ในด้านพฤติกรรมการเรียนและการประพฤติปฏิบัติ พบว่ากรณีศึกษาเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาด้านการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนส่งผลให้นักเรียนพัฒนาทางด้านความคิดจิตใจและทัศนคติที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาที่ว่า การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีจะมีส่วนสร้างเสริมความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่างๆ อันพึงประสงค์ได้ สำหรับด้านการเรียน พบว่ากรณีศึกษาส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมชอบทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าทำคนเดียว ผลที่ปรากฏกับผู้ปกครองพบว่ากรณีศึกษาตามแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทำให้เกิดผลข้างเคียงในทางบวก ทำให้ทัศนคติของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อความประพฤติปฏิบัติของนักเรียนอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ การบำเพ็ญตนให้ เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสังคม ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความตรงต่อเวลา ความขยันหมั่นเพียร ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรและทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาให้นักเรียนเป็นคนร่าเริง แจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัดมีความสามารถในการพึ่งตนเองและสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

Arunsri Anantrasirichai (1988) วิจัยเรื่อง "ลักษณะองค์การแบบราชการของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย (The Bureaucrats of Supervisory Units At The Provincial Level In Thailand) มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายและวิเคราะห์ลักษณะองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย และเพื่อวิเคราะห์สภาพความพึงพอใจของผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์และศึกษานิเทศก์ที่มีต่อหน้าที่และความรับผิดชอบและต่อโครงสร้างขององค์การโดยใช้แบบจำลองระบบราชการของ Weber (The Weberian model of bureaucracy) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้ผู้บริหารหน่วยศึกษานิเทศก์และศึกษานิเทศก์จาก 25 จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ จำแนกองค์ประกอบเป็น บรรยากาศของงานนิเทศการศึกษา ความจำเพาะเจาะจงของวิธีปฏิบัติงาน การควบคุมศึกษานิเทศก์ อำนาจการบริหาร หลักการพื้นฐานในการมอบหมายงานและการส่งเสริมความก้าวหน้า และ ลำดับชั้นของอำนาจการบังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยที่องค์ประกอบบรรยากาศของงานนิเทศการศึกษาเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับลักษณะความเป็นราชการของหน่วยศึกษานิเทศก์นั้นมีลักษณะค่อนข้างเป็นอิสระ มีมาตรฐานการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการใช้อำนาจแบบไม่เป็นทางการ หลักการพื้นฐานในการมอบหมายงานและการส่งเสริมความก้าวหน้าแบบไม่เน้นด้านเทคนิค(non-technical base) วิธีการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงและอำนาจรวมศูนย์ที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ในด้านความพึงพอใจต่องานนั้น ผู้วิจัยจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจต่อโครงสร้างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของหน่วยศึกษานิเทศก์พึงพอใจกับสภาพของงานและพบว่าตัวแปรตำแหน่งของผู้ตอบมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับลักษณะองค์การและความพึงพอใจมากกว่าตัวแปรขนาดของหน่วยศึกษานิเทศก์

อาคม จันทสุนทร (2530) วิจัยเรื่อง "ศึกษาเจตคติของครูต่อศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบต่างๆ ของครูและโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับเจตคติของครูต่อศึกษานิเทศก์ รวมทั้งความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นกับเจตคติของครูต่อศึกษานิเทศก์และเพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อเจตคติของครูต่อศึกษานิเทศก์ ตัวแปรตามที่ศึกษาคือเจตคติของครูต่อศึกษานิเทศก์ ตัวแปรอิสระมี 10 ตัวแปร คือ จังหวัด เขตการศึกษา ที่ตั้งโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน เพศ วุฒิ ประสบการณ์ที่เป็นครู หน้าที่ที่ปฏิบัติในโรงเรียน จำนวนครั้งที่ได้รับการนิเทศอบรมจากศึกษานิเทศก์ และจำนวนผลงานของศึกษานิเทศก์ที่ครูใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยการส่งแบบวัดเจตคติแบบลิเคอร์ท ให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย ครูทั่วประเทศ จำนวน 3,856 คน จาก 80 กลุ่มโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับเจตคติของครูต่อศึกษานิเทศก์ คือ จำนวนผลงานของศึกษานิเทศก์ที่ครูใช้ รองลงมาคือจำนวนครั้งที่ครูได้รับการนิเทศอบรมจากศึกษานิเทศก์ ขนาดของโรงเรียน ที่ตั้งโรงเรียน หน้าที่ที่ปฏิบัติในโรงเรียน เพศและประสบการณ์ที่เป็นครูดตามลำดับ สำหรับองค์ประกอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจตคติของครูที่มีต่อศึกษานิเทศก์ คือ จำนวนผลงานของศึกษานิเทศก์ที่ครูใช้ ขนาดของโรงเรียน จำนวนครั้งที่ได้รับการอบรมจากศึกษานิเทศก์ และหน้าที่ของครูที่ปฏิบัติในโรงเรียน ผู้วิจัยได้เสนอแนะวิธีเสริมสร้างเจตคติที่ดีหรือเปลี่ยนแปลงเจตคติของครูต่อศึกษานิเทศก์ ดังนี้

- 1) ศึกษานิเทศก์ต้องพยายามผลิตผลงานที่ดีมีประโยชน์และให้ครูใช้ได้อย่างจริงจังให้มากขึ้นและส่งเสริมให้ครูใช้ให้ทั่วถึง
- 2) ศึกษานิเทศก์ควรเอาใจใส่และเข้าถึงโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้ครูโรงเรียนขนาดใหญ่เข้าใจศึกษานิเทศก์ให้มากขึ้น ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กนั้นก็ทำให้ได้ผลอย่างจริงจังต่อไป
- 3) ศึกษานิเทศก์จะต้องนิเทศเยี่ยมเยือนโรงเรียนและให้การอบรมครูให้มากขึ้น นั่นคือต้องมีความใกล้ชิดกับครูให้มากและทำให้การนิเทศ อบรมเกิดประโยชน์ต่อครูอย่างจริงจัง
- 4) ศึกษานิเทศก์ต้องทำงานร่วมกับครูผู้ปฏิบัติทั้งสายสนับสนุนการสอนและสายสนับสนุนการสอนให้มากขึ้น

ศุทธิณี ศรีสุวรรณ ( 2530) วิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนิเทศงาน การศึกษานอกโรงเรียนของศึกษานิเทศก์กรมการศึกษานอกโรงเรียนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย" พบว่าองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพการนิเทศงานการศึกษานอกโรงเรียนมี 4 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนิเทศงานการศึกษานอกโรงเรียนจากมากไปหาน้อยดังนี้

- 1) การได้รับการยอมรับ ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ การมีผลงานที่ดีเด่นจนเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลงานที่ปรากฏออกมาเกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด ได้รับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความสามารถสูง ร่วมกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาของเพื่อนร่วมงาน
- 2) นโยบายและการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องคือ การมีนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ เมื่อมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติงานหน่วยงานจะต้องแจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน

มีระบบการบริหารที่ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปฏิบัติงาน ไม่ดึงหรือหย่อนเกินไป ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อข้อเสนอแนะของบุคลากร

3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ การได้รับความสะดวกสบายในการใช้วัสดุสำนักงาน ยานพาหนะ การมีสถานที่ทำงานที่เป็นสัดส่วน ปราศจากเสียงรบกวน มีแสงสว่างและอุณหภูมิที่เหมาะสม ตลอดจนมีความปลอดภัยในขณะปฏิบัติงานทั้งในและนอกสำนักงาน

4) การนำผู้อื่น มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องคือความสามารถในการกระตุ้นและชักจูงให้ผู้บริหารนิเทศเกิดความเข้าใจและมองเห็นผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการนิเทศของผู้นิเทศองค์ประกอบดังกล่าวสามารถทำนายประสิทธิภาพของการนิเทศได้สูงถึง ร้อยละ 60.69

#### ข. งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ

Hrinco (1992) วิจัยเรื่อง “มโนทัศน์ของประสิทธิผลองค์การ” (The Concept of Organizational Effectiveness) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนด้านมโนทัศน์ประสิทธิผลองค์การ เนื่องจากพบว่าวรรณกรรมเรื่องประสิทธิผลองค์การจำนวนมากเสนอวิธีวัดประสิทธิผล หรือการทำให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น แต่มีจำนวนน้อยมากที่สำรวจอย่างจริงจังเกี่ยวกับมโนทัศน์เรื่องประสิทธิผลองค์การ และมีสิ่งอ้างอิงจำนวนมากที่เน้นความจำเป็นที่ต้องมีความชัดเจนในเรื่องนี้ การขาดความชัดเจนและการไม่เห็นพ้องต้องกันของมโนทัศน์ดังกล่าวรวมทั้ง การขาดแบบจำลองประสิทธิผลองค์การที่เห็นพ้องต้องกัน เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการวิจัยทางทฤษฎีและการวิจัยเชิงประจักษ์ (empirical research) และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การ ผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์ไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกันได้เพราะผู้วิจัยนิยามหรือมีมโนทัศน์ที่แตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้น มีหลักฐานที่ปรากฏในวรรณกรรมเพียงเล็กน้อยที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์การ แบบจำลองประสิทธิผลที่พบในวรรณกรรมส่วนมากจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ แบบจำลองการบรรลุเป้าหมาย (a goal attainment model) แบบจำลองการแสวงหาทรัพยากรเข้าสู่ระบบ (a system resource model) และแบบจำลองวิวัฒนาการ (an ecological model)

แบบจำลองการบรรลุเป้าหมาย เป็นแบบจำลองที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดและถูกใช้เป็นตัวพิจารณาประสิทธิผลองค์การ กล่าวคือ องค์การจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นๆ

แบบจำลองการแสวงหาทรัพยากรเข้าสู่ระบบ เป็นแบบจำลองที่วัดประสิทธิผลจากความสามารถขององค์การในการแสวงหาทรัพยากรที่หายากและมีจำกัดเข้าสู่องค์การนั้นๆ

แบบจำลองวิวัฒนาการ เป็นแบบจำลองที่มององค์การในฐานะองค์การหนึ่ง  
 ของสังคม การจะตัดสินใจองค์การนั้นๆ มีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อองค์การนั้นอยู่รอดและมีการเติบโต  
 ข้ออภิปรายอย่างหนึ่งของการศึกษาเรื่องนี้คือแบบจำลองที่กล่าวถึงดังกล่าวไม่ได้  
 ระบุถึงลักษณะของคุณค่า (value) ใดๆ ที่ ประสิทธิภาพขององค์การเป็นความคิดรวบยอดเกี่ยวกับคุณค่า  
 ( a value-ladder concept) การตัดสินใจองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ก็คือการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่อง  
 คุณค่า คุณค่าเป็นตัวบอกลักษณะขององค์การ และคุณค่าหลายอย่างที่อยู๋ภายในจิตใต้สำนึกของ  
 สมาชิกองค์การที่มีปฏิบัติการต่อสังคมอันกว้างออกไป คุณค่าเหล่านี้เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์  
 ขององค์การ ข้ออภิปรายในการศึกษาเรื่องนี้คือ คุณค่าขององค์การควรสะท้อนคุณค่าของสังคมที่  
 องค์การนั้นๆ ตั้งอยู่ วัตถุประสงค์ขององค์การควรเป็นสิ่งที่ถูกนำไปกระทำให้เกิดผลดีต่อสังคม  
 โดยการปฏิบัติการในทิศทางที่สอดคล้องกับคุณค่าที่สังคมนั้นยึดถือ องค์การที่ทำเช่นนี้จึงจะเป็น  
 องค์การที่มีประสิทธิผลภายในบริบทของสังคม โดยสรุป องค์การจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อองค์การ  
 นั้นแสดงความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยทำให้เกิดความเข้าใจว่าคุณค่า  
 ขององค์การ มีความสอดคล้องกับคุณค่าของสังคม บนพื้นฐานของคุณค่าเหล่านั้นวัตถุประสงค์ของ  
 องค์การต้องถูกนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีงามขึ้นในสังคม

Moiarty (1989) ได้วิจัยเรื่อง “แบบจำลองระบบเป้าหมายที่บูรณาการ”  
 (The Integrated Goal Systems Model) การวิจัยอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่ 4 ประการสำคัญของ  
 องค์การตามแนวคิดของ Talcott Parson ซึ่งทำให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ โดยผู้วิจัยประยุกต์  
 แบบจำลองดังกล่าวไปใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาคาทอลิกในรัฐ New Jersey ผู้วิจัยได้ตรวจสอบ  
 พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่และโครงสร้างองค์การของโรงเรียนกับความสัมพันธ์ต่อมิติต่างๆ  
 ของประสิทธิผล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู 1,300 คน จาก 47 โรงเรียน ใช้มาตรวัดประสิทธิ  
 ผลโรงเรียน 6 ประการ ซึ่งถูกวิเคราะห์องค์ประกอบและเหลือเป็นดัชนีของประสิทธิผลขององค์การ  
 2 ดัชนี คือ (1) descriptive of the organization's expressive needs และ (2) descriptive of  
 instrumental needs ผลการวิจัยพบว่า (1) มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่  
 กับมิติความมีประสิทธิผลขององค์การทั้งสองมิติ (2) โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล  
 ขององค์การ และเมื่ออาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าตัวแปรโครงสร้างองค์การและตัวแปร  
 ภาวะผู้นำรวม 5 ตัวแปร คือ ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ การควบคุมแบบราชการ  
 ความสามารถในการต่อสู้กับสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และความมั่นคงของสถาบัน พบว่า ตัวแปรดังกล่าว  
 มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน การควบคุมแบบราชการส่งผลให้เกิดผลที่ไม่เป็นไปตาม  
 หน้าที่ของโรงเรียนทั้ง 2 มิติของประสิทธิผล ภาวะผู้นำแบบบูรณาการมีผลให้เกิด expressive  
 effectiveness แต่ไม่ทำให้เกิดผลดีต่อ instrumental effectiveness ความขัดแย้งทำให้เกิด

ความเสียหายคือ expressive relation แต่ไม่ทำให้เกิดความเสียหายคือ instrumental relation ผลจากการวิจัยนี้ยืนยันความสำคัญของพฤติกรรมภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์การในฐานะตัวทำนายประสิทธิผลองค์การ

Ewing (1989) วิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียน" (Leadership and School climate) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำในระดับโรงเรียนว่าผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบใด รวมทั้งต้องการทราบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีประสิทธิผลอย่างไร ผู้วิจัยวัดประสิทธิผลของโรงเรียนจากผลการบริหารงานของผู้บริหาร และนำค่าประสิทธิผลนั้นมาหาความสัมพันธ์กับแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยวัดประสิทธิผลองค์การจากบรรยากาศโรงเรียน เพื่อตอบคำถามวิจัย 3 ประการ คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และประสิทธิผลของผู้บริหารตามการรับรู้ของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไร ผู้บริหารและครูเห็นว่าอะไรบ้างที่สอดคล้องกัน และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับแบบแผนภาวะผู้นำแบบใดที่ผู้บริหารและครูเห็นสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน 18 คน ครู 278 คน จาก 18 โรงเรียน โดยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ The Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) instrument และ The CFK Ltd. School Climate Profile-short form. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงภาวะผู้นำแบบเน้นการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน และแบบแผนภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นแบบแผนที่ครูชื่นชอบ ผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับแบบแผนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่บอกว่าเกิดขึ้นบ่อยมากกว่าไม่เกิด ผู้บริหารโรงเรียนประมาณค่าประสิทธิผลภาวะผู้นำของตนสูงกว่าที่ครูประมาณค่า นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตระหนักของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องแบบแผนภาวะผู้นำของเขามีสถานะเด่นและประสมประสาน การแสดงภาวะผู้นำที่ครูชื่นชอบ และประสิทธิผลของผู้นำตามการรับรู้ของครู ผลจากการศึกษานี้สรุปว่า ครูต้องการครูใหญ่ที่มีความกระตือรือร้นในการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และยังพบว่าครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้แสดงความรู้สึกรู้สึกที่ถูกต้องว่าแบบแผนภาวะผู้นำและประสิทธิผลตามการรับรู้ของครูเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนควรสนใจต่อแบบแผนภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมนำเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจว่าครูรับรู้อย่างไร การขาดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวจะทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงบทบาทผู้นำด้านบรรยากาศโรงเรียน

Shepherd (1991) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจ ขอบเขตการยอมรับทางวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลองค์การ" (A study of the relationship between decision-making, professional zone of acceptance, job satisfaction, and organizational

effectiveness in a sample of New Jersey elementary teachers) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับขอบเขตการยอมรับวิชาชีพและระดับความพึงพอใจของครู และรวมทั้งสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 282 คน ในรัฐ New Jersey เครื่องมือวิจัยที่ใช้มี เครื่องมือวัดความคิดเห็นของครู เครื่องมือวัดขอบเขตการยอมรับวิชาชีพ แบบสอบถาม สถานการณ์ในการตัดสินใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรข้างต้น ผลวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับขอบเขตการยอมรับวิชาชีพ ความพึงพอใจงานกับประสิทธิผลองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าการเลือกวัตถุประสงค์การเรียนการสอน และวิธีการสอนมีผลต่อขอบเขตการยอมรับวิชาชีพและมีผลต่อความพึงพอใจของครู รวมทั้งมีผลต่อประสิทธิผลองค์กร ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้ ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นของการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกๆ ระดับของโรงเรียน ให้ครูได้รับโอกาสให้ตัดสินใจเลือกสื่อการเรียนการสอน เลือกวิธีการสอน ได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปควรกระทำในระดับท้องถิ่น รัฐ และระดับชาติ เพื่อจะได้ทราบว่าควรทำอย่างไรจึงทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงาน และได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

Cheng (1990) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และทัศนคติ ต่องาน กับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และปทัสถานทางสังคม" (An Investigation of the Relationship of Organizational Commitment and Job Attitudes to Organizational Culture, Organizational Structure, Leadership, and Social Norms) โดยใช้กรอบความคิด 4 ประการ ที่ได้รับการพัฒนาเพื่ออธิบายผลกระทบขององค์ประกอบองค์กรที่มีต่อ ทัศนคติต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร กรอบความคิดดังกล่าวคือ กรอบความคิดทาง โครงสร้าง กรอบความคิดทางปทัสถานสังคม กรอบความคิดทางด้านวัฒนธรรม และกรอบความคิดทางด้านภาวะผู้นำ ในการศึกษาที่ผู้วิจัยบูรณาการกรอบความคิดทั้ง 4 เข้าด้วยกันและปรับโมเดลทัศนคติประกอบองค์การเสียใหม่เป็นแบบจำลองสิ่งแวดล้อม (environmental model) แบบจำลองนี้ถือว่าสิ่งแวดล้อมขององค์การสร้างสิ่งแวดล้อมองค์กรในโรงเรียน และสิ่งแวดล้อมองค์กรนั้นๆ มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับลักษณะส่วนบุคคล ส่งอิทธิพลต่อทัศนคติของครูต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร

Knopp (1993) วิจัยเรื่อง "ประสิทธิผลองค์กร แบบภาวะผู้นำ บรรณาธิการกลุ่ม และ ความเครียดของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ Missouri โดยใช้แบบจำลองสถานการณ์ของ



พีดเดอร์” (Organizational Effectiveness, Leadership Style, Group Atmosphere, And Stress Among Missouri Elementary School Principle : A look at Fieldler’s Contingency Model) ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของแบบจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fieldler และได้สำรวจผลของแบบแผนภาวะผู้นำ บรรยากาศกลุ่ม ความชื่นชอบสถานการณ์ และความเครียด ที่มีต่อการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูล จากครูใหญ่ 218 วิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นพวกสูง กลาง และต่ำ ตามตัวแปร 4 ตัว คือ ประสิทธิภาพ วัดโดย Momo’s Index of Perceived Organizational Effectiveness (IPOE) แบบภาวะผู้นำ วัดโดย Fieldler’s Least Preferred Co-worker Scale (LPC) บรรยากาศกลุ่ม วัดโดย Fieldler’s Group Atmosphere Scale (GAS) และความเครียด วัดโดย Gmelch’s Administrative Stress Index (ASI) กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 วิเคราะห์ ข้อมูลหาความสัมพันธ์เพื่อทดสอบสมมุติฐานและทดสอบแบบจำลองของ Fieldler ผลวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การกับบรรยากาศกลุ่ม ประสิทธิภาพองค์การ กับ ปฏิสัมพันธ์ร่วมของภาวะผู้นำ และบรรยากาศกลุ่ม และพบว่าครูใหญ่ที่เน้นความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานมีความเครียดมากกว่าครูใหญ่ที่เน้นงาน แม้ว่าแบบจำลองของ Fieldler ไม่ได้รับการ สนับสนุนจากงานวิจัยนี้ แต่ก็ยืนยันว่าประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ระหว่างปฏิสัมพันธ์ของ แบบภาวะผู้นำกับบรรยากาศกลุ่มซึ่งความเครียดได้รวมอยู่ในนี้ด้วย

Claudet (1994) วิจัยเรื่อง “การสำรวจโครงสร้างองค์การของการนิเทศการเรียน การสอน” (An Exploration of the Organizational Structure of Instructional Supervision) ผู้วิจัย สำรวจธรรมชาติขององค์การการนิเทศการสอนในโรงเรียนและได้นำเสนอแบบจำลองความคิด โครงสร้างการนิเทศการสอนและโครงสร้างองค์การ และผลที่โรงเรียนได้รับจากพฤติกรรมการ นิเทศในโรงเรียน แบบจำลองนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานมโนทัศน์องค์การของการนิเทศการสอนที่มอง พฤติกรรมการนิเทศที่มีแบบหลากหลาย ปฏิสัมพันธ์และการตัดสินใจซึ่งบุคคลในโรงเรียน เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแบบแผนเฉพาะของวัฒนธรรมย่อยการนิเทศการสอนในองค์การโรงเรียน แบบจำลองเสนอแนะว่าโครงสร้างการนิเทศการสอนและ โครงสร้างองค์การของโรงเรียนได้ถูก ตัดสินใจโดยผ่านความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนขององค์ประกอบการติดต่อสื่อสารทั้งระดับมหภาคและ ระดับจุลภาคและ เหตุการณ์ในการนิเทศซึ่งล้วนได้รับอิทธิพลจากตัวแปรการนิเทศการศึกษา ได้แก่ ดิกริการรวมศูนย์อำนาจของอิทธิพลจากการบริหาร ระดับของการติดต่อสื่อสารแนวตั้ง ความรู้สึก ของครูด้านความเป็นอิสระทางวิชาชีพ ความสัมพันธ์ด้านวิชาชีพที่ผสมกลมกลืน ดิกริของ ความ ลึกในการติดต่อสื่อสาร การเห็นเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียว การรับรู้บทบาทการนิเทศการสอนที่ตรง กัน ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างตัวแปรการนิเทศการสอนเหล่านี้ได้ทำให้เกิดผลด้าน

บรรยากาศการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้นิยามเชิงมโนทัศน์ของตัวแปรเหล่านี้ที่สร้างและนำเสนอแบบจำลอง O/S แบบจำลองยอมรับว่าความสัมพันธ์หลายลักษณะที่มีต่อกันและที่ก่อให้เกิดขึ้นระหว่างปัจจัยตัวป้อนของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ บุคลากร ผู้บริหาร ครู โครงสร้าง O/S ส่งผลให้เกิดบรรยากาศ O/S และผลผลิตของโรงเรียน แบบจำลองได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยผ่านการพัฒนาของมาตรวัดทางปริมาณของบรรยากาศในโรงเรียนทั่วไป (overall O/S climate in schools) คือ Organizational / Supervisory Climate Inventory (OSCI) มาตรวัดด้านปริมาณนี้ถูกปรับให้เหมาะสมยิ่งขึ้นโดยการวิเคราะห์สนามเชิงคุณภาพและเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่ถูกระบุจากผลการสำรวจ ดังนั้นในการศึกษาเรื่องนี้มาตรวัดด้านปริมาณบรรยากาศ O/S ในโรงเรียนเป็นเสมือนตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตามมี 3 ตัวแปร คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียนในที่นี้คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนซึ่งวัดโดยคะแนนทดสอบมาตรฐาน ประสิทธิภาพองค์การซึ่งวัดจากการรับรู้ประสิทธิผลองค์การโดยการรับรู้ของครูและผู้บริหาร บารมีที่ยึดถือในโรงเรียนซึ่งวัดโดยการเข้าเรียนของนักเรียน

Adams (1993) วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำองค์การ และผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การกรณีศึกษาใน 60 โรงเรียน” (Organizational Leadership and Its Impact on School Effectiveness : A Case study of Sixty Schools within A Suburban School District) เป็นการศึกษาในสาขาบริหารการศึกษาและการจัดการอื่นๆ ได้ยืนยันหลักฐานว่าแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายสามารถตัดสินประสิทธิผลองค์การได้ ผู้วิจัยเสนอว่าการควบคุมตามลำดับชั้น หรืออิทธิพลที่ตั้งอยู่ในรูปของภาวะผู้นำองค์การซึ่งมีอำนาจถูกพบในระดับองค์การที่หลากหลายและถูกแสดงออกโดยสมาชิกขององค์การนั้นๆ วัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่องนี้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำองค์การ เช่น ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยเฉพาะภาวะผู้นำเสมือนคุณภาพขององค์การที่สามารถวัดได้ตามหน้าที่ขององค์การ 4 ประการ ที่สามารถทำนายประสิทธิผลได้ คือ ความสามารถในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วยบุคคลจำนวน 1,500 คน ซึ่งเป็นตัวแทนบทบาทและตำแหน่งที่หลากหลายที่อยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเมือง โดยสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling เลือกบุคคลในโรงเรียน 60 โรงเรียน ละ 25 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้มีกราฟและแบบสอบถามการควบคุมองค์การ (The organizational control questionnaires/graph) วัดปริมาณภาวะผู้นำองค์การที่มีอยู่ในโรงเรียน ดัชนีของประสิทธิผลองค์การที่รับรู้ แบบสอบถามความพึงพอใจโดยภาพรวม และแบบสอบถามความจงรักภักดีต่อองค์การ วัดความสามารถในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อจัดลำดับของประสิทธิผลที่รับรู้ของแต่ละโรงเรียน ข้อมูลถูกรวบรวมโดยเครื่องมือทั้ง 4 ข้างต้นได้ถูกนำมาศึกษา

ความสัมพันธ์ วิเคราะห์ถดถอย และวิเคราะห์เส้นทางเพื่อตรวจสอบผลกระทบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำองค์การที่มีต่อหน้าที่ขององค์การ 4 ประการข้างต้น และวัดการกระทำต่อดัชนีการรับรู้และอิสระของประสิทธิผล มาตราวัดประสิทธิผลที่เป็นอิสระรวมด้วยคะแนนผลการเรียนที่ได้จาก Stanford Achievement Test ที่เป็นผลการเรียนที่เกิดขึ้นจริงและเป็นตัวทำนาย การขาดเรียน อัตราการเปลี่ยนงานของบุคลากรประจำ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำองค์การจะสัมพันธ์กับหน้าที่ขององค์การทั้ง 4 ประการตามที่ Parson กล่าวไว้ และสัมพันธ์กับระดับประสิทธิผลขององค์การที่เพิ่มขึ้น และอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำองค์การจะเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ

Smith (1994) วิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ความไม่พอใจ และประสิทธิผลของโรงเรียน" (Principal Leadership, Faculty Trust, Teacher Compliance and School Effectiveness) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงของครูใหญ่ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสามารถของครูใหญ่นั้นๆ ที่ทำให้ครูเกิดความยอมรับการริเริ่มภาวะผู้นำ พฤติกรรมชนิดใดของครูใหญ่ที่สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดในหมู่เพื่อนร่วมงาน และตรวจสอบว่าลักษณะภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่สร้างความไว้วางใจและความไม่พอใจ ยังคงนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วยหรือไม่ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารโรงเรียน 60 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 30 โรงเรียนมัธยมศึกษา 30 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ได้จากการสุ่มในแต่ละโรงเรียนตอบชุดเครื่องมือวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลด้านภาวะผู้นำของครูใหญ่โดยเก็บรวบรวมจากครูชุดแรก และข้อมูลด้านขอบเขตการยอมรับ ความไว้วางใจ และประสิทธิผลตามการรับรู้เก็บจากอีกกลุ่มหนึ่ง เพราะหน่วยของการวิเคราะห์คือโรงเรียน มิใช่บุคคล กระบวนการได้ช่วยรักษาไว้ซึ่งความเป็นอิสระด้านระเบียบวิธีระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ อนุกรมของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และการถดถอยพหุคูณ ได้แสดงให้เห็นความสำคัญของโครงสร้างการริเริ่มในการพัฒนาความตั้งใจต่อการอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเท่านั้นที่สร้างความสัมพันธ์เฉพาะเจาะจง และการผันแปรที่มีความสำคัญต่อขอบเขตการยอมรับของครู แม้ว่ามีแนวโน้มบางประการสำหรับการพิจารณาอธิบายถึงความไม่พึงพอใจที่พยายามให้เกิดขึ้น มันไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งในฐานะตัวพยากรณ์ที่มีความสำคัญของความไม่พอใจ ยิ่งกว่านั้นความนิยมในอำนาจตามหน้าที่ไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดความไม่พึงพอใจที่พยายามให้เกิดขึ้นและไม่สัมพันธ์กับโครงสร้างการริเริ่ม ลักษณะดังต่อไปนี้ของครูใหญ่มีความสามารถร่วมกันทำนายบรรยากาศของความไว้วางใจ คือ โครงสร้างการริเริ่ม การให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน อิทธิพล และการไม่คิดยึดในอำนาจ โดยที่โครงสร้างการริเริ่ม เป็นตัวแปรภาวะผู้นำที่มีความสำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิด

ความไว้วางใจ สุดท้าย ตัวแปรภาวะผู้นำที่สำคัญในการรับรู้ของครูด้านประสิทธิผลองค์การ คือ อิทธิพลของครูใหญ่ในฐานะผู้บังคับบัญชา

✓ Goodhart (1990) วิจัยเรื่อง “ลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการแสดงออก และด้านการมีอุปกรณ์ กับประสิทธิผลองค์การ” (The Instrumental and Expressive Characteristic of Secondary Schools and Effectiveness” เพื่อศึกษาผลของลักษณะองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งรัฐที่วัดตามมิติของประสิทธิผลองค์การ ได้รับการวิเคราะห์เพื่อศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนโดยใช้แบบจำลองหลายมิติของประสิทธิผลองค์การถูกใช้เพื่อนำในการเลือกเครื่องมือวัดผลลัพธ์ของโรงเรียน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู 1,011 คน จาก 48 โรงเรียน และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบและสร้างมาตรวัดประสิทธิผลโรงเรียนขึ้นมา 3 ด้าน คือ ผลสัมฤทธิ์ ความสำเร็จในโรงเรียน และมาตรวัดที่เป็นอันดับของประสิทธิผลโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ด้านโครงสร้างการคิดริเริ่ม ขวัญของเพื่อนร่วมงาน และความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ตัวแปรเหล่านี้แต่ละตัวล้วนมีความสำคัญในการอธิบายมาตรวัดเชิงอันดับของประสิทธิผลโรงเรียนอิทธิพลของครูใหญ่ต่อผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น และเช่นเดียวกันการที่โรงเรียนเน้นวิชาการ ล้วนมีความสำคัญในการอธิบายลักษณะอื่นๆ ของประสิทธิผลโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และสุดท้ายตัวแปรองค์การร่วมกันจะสามารถประสบความสำเร็จในการทำนายลักษณะเดียวของประสิทธิผลเท่านั้นคือ มาตรวัดที่เป็นอันดับตัวแปรองค์การล้วนประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อยในการทำนายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและความสำเร็จในโรงเรียน

✓ Worthman(1990) วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นระบบราชการกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” (The Relationship Between Bureaucratization and Effectiveness In Secondary Schools) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลองค์การระบบราชการว่ายังคงมีอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือไม่ และระบบราชการกับประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และเพื่อตัดสินใจว่ามีดีแต่ละมิติของประสิทธิผลองค์การ คือ ความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับระดับความเป็นระบบราชการของโรงเรียนนั้นๆ หรือไม่ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ชนิด คือ D.A. Mackay's School Organizational Inventory และ Paul Mot's Index of Perceived Organization Effectiveness (IPOE) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างระบบราชการกับประสิทธิผลองค์การความสามารถในการผลิตของครูกับระดับความเป็นระบบราชการที่ครูมีประสบการณ์ ความสามารถในการปรับตัวของครูกับระดับของความเป็นระบบราชการที่ครูมีประสบการณ์ และผู้วิจัยได้เสนอแนะให้โรงเรียน และระบบโรงเรียนหนีห่างจากความเป็นองค์การที่มีลักษณะระบบ

ราชการ และควรมุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีรูปแบบของความร่วมมือ ซึ่งองค์การลักษณะนี้สามารถสร้างความชื่นชมให้เกิดขึ้นกับครูในฐานะนักวิชาชีพ โรงเรียนและระบบโรงเรียนจะได้รับภาระด้านให้เกิดความผูกพันต่อวิชาชีพการสอน และเน้นการสร้างเสริมพลังของครูใหญ่ในการนำ

Corney (1994) วิจัยเรื่อง "การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารภาควิชาการ" (The Use of Information Technology In Athletic Administration at Selected NCAA Division Institutions) ผู้วิจัยได้ระบุนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบด้านองค์การ และ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการประยุกต์ผลของการวิจัยในการบริหารภาควิชาการ ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรด้านผู้บริหารภาควิชาการซึ่งประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะติดต่อคอมพิวเตอร์ การเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบสารสนเทศและการใช้ระบบนั้นๆ ตัวแปรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความพึงพอใจสารสนเทศของผู้ใช้ ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ประสิทธิภาพขององค์การของภาควิชาการ ผลของการวิจัยพบว่า ผู้บริหารภาควิชาการที่มีทัศนคติทางบวกต่อคอมพิวเตอร์มีความพึงพอใจกับระบบสารสนเทศที่ได้ใช้และเชื่อว่าระบบสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การแม้ว่าผู้บริหารเหล่านั้นไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศมากนัก นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะองค์การบางอย่างสามารถใช้ในการทำนายสิ่งต่อไปนี้ คือ ผลของกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพึงพอใจสารสนเทศของผู้ใช้ และประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างตัวแปรทัศนคติของผู้บริหารกับความพึงพอใจสารสนเทศ การเข้าร่วมของผู้บริหารกับประสิทธิภาพขององค์การ และผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศกับประสิทธิภาพขององค์การ และมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการเข้ามาเกี่ยวข้องกับของผู้บริหารกับความพึงพอใจระบบสารสนเทศ ความเข้าใจที่เพิ่มสูงขึ้นในองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยผู้บริหารในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลจากการวิจัยทำให้ผู้บริหารเข้าใจอิทธิพลที่ทำให้เกิดความสำเร็จและวิธีการใช้ประโยชน์จากลักษณะองค์การและทรัพยากรที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพสูงสุด