

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



นางสาวณัฏฐิศา บุญจิตร

## ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

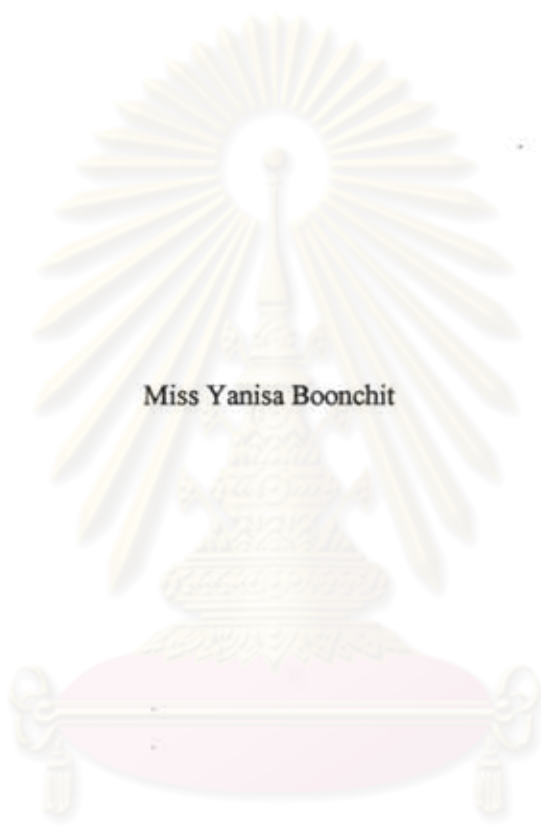
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS  
OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES



Miss Yanisa Boonchit

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

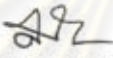
Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University


521680

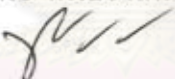
หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
โดย	นางสาวญาณิศา บุญจิตรี
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา

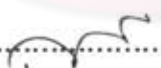
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต


  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาที)

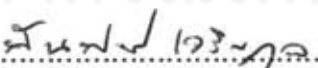
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

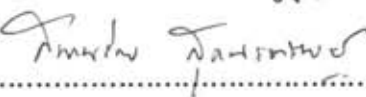
  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์)

ญาณิศา บุญจิตรี: การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES) อ.ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก: ศศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศศ.ดร.ฉัฐนิภา  
คุปรัตน์ และ รศ.ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา, 256 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย ใช้กรอบแนวคิดหลักของนักการศึกษา Steers, Hodge and Anthony, Bartol, and others, Hoy and Miskel และ Owens ในการกำหนดกลุ่มปัจจัย และองค์ประกอบประสิทธิผลตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan and Norton เพื่อวัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม จำนวน 5 ชุด กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 125 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 625 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 31 ตัวชี้วัด
2. ประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มี 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านกระบวนการภายในมีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมาคือ ด้านผู้รับบริการ และด้านการเงิน ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง
3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 8 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 88.00

ภาควิชา น.นโยบาย, การจัดการ และ..... ลายมือชื่อนิติศ.....  
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา..... ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 สาขาวิชา บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....  
 ปีการศึกษา 2552..... ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

## 4884609027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS/FACTORS AFFECTING  
EFFECTIVENESS/EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICE

YANISA BOONCHIT : AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES. THESIS ADVISOR :  
ASST.PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D. THESIS CO-ADVISOR : ASST.PROF. NATNIPA  
COOPARAT, Ph.D. AND ASSOC.PROF. SIRIPAARN SUWANAMONKHA, Ph.D., 256 pp.

The purpose of this research was to analyze the factors that affect the organizational effectiveness of Educational Service Area Offices. The method for this research was descriptive research. The conceptual framework of educationists Steers; Hodge and Anthony; Bartol and others; Hoy and Miskel and Owens used to determine the groups of factors, while The Balanced Scorecard approach's Kaplan and Norton's concept of organizational effectiveness was utilized to measure the level of organizational effectiveness of Educational Service Area Offices studies. Questionnaires were used to gather data. The groups of studies were taken from 125 Educational Service Areas Offices. There are 625 people who provide information. Data were analyzed using descriptive statistics and stepwise multiple regression analysis.

**The research findings were summarized as follows:**

1. Elements and the effectiveness indicators of Educational Service Area Offices consist of 4 elements 31 indicators.
2. Organizational Effectiveness of Educational Service Area Offices are in high level. Considered each factor, find out that these 3 factors are in high level. Organizational effectiveness in internal process ranked the highest, followed by in customer and financial, while learning and growth is in medium level.
3. There are 8 factors affected efficiency of the Educational Service Area Offices statistically significant at the 0.05 level and could be explicated as the variables of organizational effectiveness at 88.00%: external environments, administration policies and practices, organizational structure, personnel quality, job characteristics, customer characteristics, technology and organizational culture.

Department :	Educational Policy.....	Student's Signature.....
	Management and Leadership	Advisor's Signature.....
Field of Study :	Educational Administration	Co-advisor's Signature.....
Academic Year :	2552.....	Co-advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาอุปถัมภ์ เป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้ อีกทั้ง ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเป็นกำลังใจที่ดีขึ้นมา โดยตลอด รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.ศานานิจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ และ อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณา ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการอนุมัติอย่าง สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ในการทำวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในคณะครุศาสตร์ โดยเฉพาะ สาขาวิชาบริหารการศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่ายิ่ง แก่ผู้วิจัย

ขอบพระคุณผู้ให้การสนับสนุนทุนวิจัยบางส่วน คือ “ทุน 90ปี จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นคุณวุฒิบัณฑิตบริหารการศึกษา รวมถึงรุ่นพี่และรุ่นน้อง โดยเฉพาะรุ่น 17 และ 15 ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 ทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตร ให้กำลังใจและคำแนะนำช่วยเหลือที่ดีสำหรับผู้วิจัย ตลอดมา รวมทั้ง ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามแต่มีส่วนช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงในความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่ และให้ กำลังใจ ของคุณพ่อ คุณแม่ ผู้มีพระคุณยิ่งในการสนับสนุนการศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิตของผู้วิจัย ใน ครั้งนี้ด้วยความเสียสละ อุดหนุน ให้ความรัก และความช่วยเหลือทุกๆ เรื่อง ขอขอบคุณน้องชาย และ หลานทั้งสอง ที่เป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา คุณค่าของวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญแผนภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
การนำเสนอผลการวิจัย.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร .....	43
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร.....	83
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	114
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	121
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	121
วิธีดำเนินการวิจัย.....	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	130
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	131

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	135
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	143
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	157
สรุปผลการวิจัย .....	158
อภิปรายผล .....	162
ข้อเสนอแนะ .....	172
รายการอ้างอิง .....	174
ภาคผนวก.....	181
ภาคผนวก ก.....	182
ภาคผนวก ข.....	223
ภาคผนวก ข.....	251
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	256

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	โครงสร้างองค์การ 5 ลักษณะของ Mintzberg.....	47
2	รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ.....	63
3	การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรความมีประสิทธิภาพองค์การตามแนวทางต่างๆ..	74
4	องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการวัดประสิทธิผลองค์การของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	82
5	การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ.....	87
6	จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามภูมิภาค.....	122
7	โครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม.....	123
8	จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม แบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	125
9	ค่า IOC จากการพิจารณาเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ.....	126
10	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม.....	127
11	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืน.....	128
12	ตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	131
13	จำนวนและร้อยละของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามภูมิภาค และ ลักษณะการแบ่งเขต.....	134
14	ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับประสิทธิผล ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	135
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ด้านกระบวนการภายใน.....	136
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ด้านผู้รับบริการ.....	137
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ด้านการเงิน.....	138
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	139
19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา จำแนกตามภูมิภาคที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	140

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามลักษณะของเขตพื้นที่.....	141
21	ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	145
22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	147
23	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวม.....	150
24	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการเงิน.....	151
25	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านผู้รับบริการ.....	152
26	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกระบวนการภายใน.....	153
27	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	154
28	ระดับประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....	155

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2	โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	24
3	บุคลากรตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา...	29
4	องค์การแบบกำหนดภารกิจหน้าที่.....	48
5	องค์การแบบราชการ.....	49
6	องค์การแบบที่เกี่ยวกับการผลิต.....	49
7	องค์การแบบเมตริกซ์.....	50
8	รูปแบบระบบพื้นฐาน.....	54
9	ระบบองค์การ.....	56
10	EFQM Excellence Model.....	66
11	เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	67
12	มุมมองทั้ง 4 ด้านของการประเมินองค์การแบบสมดุล.....	70
13	กรอบการวัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา.....	81
14	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในแต่ละระดับ.....	85
15	ขั้นตอนการวิจัย.....	129

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 ระบุไว้ว่า “การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ก: 2) การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างรากฐานของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในขณะที่องค์การทางการศึกษาเป็นหน่วยทางสังคมที่จัดตั้งขึ้นมาและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา ซึ่งเมื่อมององค์การในเชิงระบบ จะพบว่า องค์การทางการศึกษาเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงต้องคอยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดและการได้มีโอกาสเจริญเติบโตต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ตั้งขึ้นตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล โดยมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และให้มีผลตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ในปัจจุบันมีเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 185 เขตกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยมีการถ่ายโอนอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของแต่ละจังหวัดครอบคลุมอำเภอและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการยึดหยุ่นในการจัดตั้งและยุบเลิก บริหารจัดการโดยองค์กรบุคคล และเป็นหน่วยบริหารจัดการซึ่งเน้นการกำกับดูแล ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยสรุป

ดังนี้คือ 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น 2) วิเคราะห์จัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป แจกจ่ายจัดสรร กำกับ ตรวจสอบ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา และจัดระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา 6) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา และ 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุดรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากข้อมูลการติดตามการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า โดยภาพรวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบปัญหาหลายประการ อาทิ การกำกับดูแลสถานศึกษาในสังกัดไม่ทั่วถึงเนื่องจากมีสถานศึกษาจำนวนมากและตั้งอยู่ห่างไกล จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความพร้อมไม่เท่าเทียมกัน มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากเกินความจำเป็น คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบทบาทตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติต่างๆ ยังไม่ชัดเจน ตลอดจนการปฏิบัติงานบางอย่างยังไม่มีความรอบรับ เป็นต้น ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินงานตามภารกิจได้ไม่สมบูรณ์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549: 15, 42-43; 2552: 20-22) ซึ่งจากข้อมูลและสภาพปัญหาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าคุณภาพการดำเนินงานยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่จะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด

การบริหารงานหรือกิจกรรมใดๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบายปฏิรูปการศึกษา ซึ่งในการทำให้นโยบายปฏิรูปการศึกษามุ่งบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่ต้องการนั้นบุคลากรทุกคนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม พฤติกรรมการทำงานจากเดิมที่มุ่งสร้างประโยชน์แห่งตน มามุ่งบริการประชาชนให้มากขึ้น ปฏิบัติหน้าที่โดยชอบธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ นอกจากนี้การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องพัฒนารูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่างๆ ภายใต้บริบทของสังคมที่แตกต่างกันใน แต่ละพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม

ประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานทั้งหลายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังจะเห็นได้จากทฤษฎีทางการบริหารทั้งหลายล้วนมุ่งไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรทั้งสิ้น นักทฤษฎีองค์กรต่างมีความเห็นว่าการประสิทธิผลองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับหรือขอบเขตของความสำเร็จในการวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ในปัจจุบันนักสังคมศาสตร์มักยอมรับว่ามนุษย์มีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของตน การทำงานขององค์กรจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์มากขึ้นเป็นลำดับ จึงเกิดคำถามที่น่าสนใจตามมาว่า ประสิทธิภาพองค์กรหรือผลในการทำงานขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุงอย่างไร จึงจะทำให้สมาชิกและสังคมโดยรวมได้รับผลประโยชน์ ซึ่งในการตอบประเด็นคำถามเหล่านี้จำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ (กรณี กิริติบุตร, 2529: 185)

สำหรับแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรมีอยู่หลากหลายและมีตัวแปรในการประเมินที่แตกต่างกัน โดยแนวทางหนึ่งที่สำคัญและได้มีการนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในองค์กรธุรกิจคือ แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่พัฒนาขึ้นโดย Kaplan and Norton (1996) เป็นการประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยทั้ง 4 ด้านจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน นั่นคือ ในการบริหารองค์กรต่างๆ ไป วิสัยทัศน์ขององค์กรมักเกี่ยวกับการดำเนินงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่ลดลง โดยจะต้องนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการและพึงพอใจ ซึ่งองค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีและเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

การประเมินองค์กรแบบสมดุลเริ่มต้นจากการประเมินองค์กรทางธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ แล้วจึงนำมาดัดแปลงใช้กับองค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไร รวมทั้งองค์กรทางการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดการประเมินองค์กรแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สำหรับการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุลโดยมุ่งประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมสำหรับการประเมินองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีทิศทางเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของ ก.พ.ร.

นอกจากการประเมินประสิทธิผลองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว สิ่งสำคัญในการศึกษาประสิทธิผลองค์การอีกประการหนึ่งคือ การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งจากการศึกษา วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานความเป็นเลิศและความมี ประสิทธิภาพ องค์การ พบว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพอยู่มากมาย แต่งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทยที่ผ่านมามีอยู่น้อย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้เป็นข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมี วัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### คำถามในการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรในการวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 185 แห่ง
2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ

2.1 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วัดจากแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มี 4 ด้าน ได้แก่

2.1.1 ด้านการเงิน

2.1.2 ด้านผู้รับบริการ

2.1.3 ด้านกระบวนการภายใน

2.1.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2.2 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในงานวิจัยนี้ ได้แก่

2.2.1 ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะผู้รับบริการ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2.2 ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน เป้าหมาย ทรัพยากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

3. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในปีการศึกษา 2552

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรอบแนวคิดและหลักการจึงเกี่ยวข้องกับ 2 ประเด็นคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการวัดประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. กรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Hodge and Anthony (1988) และ Hoy and Miskel (2001) ได้ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะผู้รับบริการ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวคิดของ Steers (1977), Bartol and others (2001) และ Owens (2004) ได้กลุ่มปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน เป้าหมาย ทรัพยากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

2. กรอบแนวคิดการวัดประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดย Kaplan and Norton (1996) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1





แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** หมายถึง องค์การทางการศึกษาซึ่งเรียกว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และได้รับการประกาศจัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการ

2. **ประสิทธิภาพองค์กร** หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2.1 **ด้านการเงิน** หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย การให้บริการใหม่ๆ การมีกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ การบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด การมีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ และการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า

2.2 **ด้านผู้รับบริการ** หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยพิจารณาจาก ความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้ปกครองนักเรียน ความพึงพอใจของประชาชนทั่วไป องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มารับบริการ

2.3 **ด้านกระบวนการภายใน** หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.4 **ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน โดยพิจารณาจาก ผลงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการบริหาร และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

3. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร** หมายถึง ตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อม ทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กลุ่มปัจจัยภายนอก และกลุ่มปัจจัยภายใน โดยมีรายละเอียดของนิยามปฏิบัติการ ดังนี้

3.1 **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ลักษณะของตัวแปรซึ่งเป็นแรงกดดันจากภายนอกที่อยู่ นอกเหนือขอบเขตขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารอาจจะเข้าไปควบคุมดูแล โดยตรงได้ค่อนข้างยาก ประกอบด้วย

**3.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจของชุมชน สภาพสังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย และเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3.1.1.1 เศรษฐกิจของชุมชน** หมายถึง อาชีพของประชากร และรายได้เฉลี่ยของประชากรในชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3.1.1.2 สภาพสังคมและวัฒนธรรม** หมายถึง โครงสร้างอายุ ระดับการศึกษา ทักษะ และค่านิยมที่มีต่อการศึกษาของประชากรในชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3.1.1.3 การเมืองและกฎหมาย** หมายถึง นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และบทบาทของนักการเมืองที่มีต่อการแก้ไขปัญหาด้านการศึกษา

**3.1.1.4 เทคโนโลยี** หมายถึง ความมีอยู่ของอุปกรณ์ เครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ทันสมัย และความรู้ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ ของประชากรในชุมชน ซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3.1.2 ลักษณะผู้รับบริการ** หมายถึง ทักษะและการให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประชาชนทั่วไป ตลอดจนองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนที่มารับบริการ

**3.1.3 ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** หมายถึง ทักษะและการสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา เอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

**3.2 ปัจจัยภายใน** หมายถึง ลักษณะของตัวแปรซึ่งเป็นแรงกดดันจากภายในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์กร โดยที่ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการเข้าไปควบคุมดูแล ประกอบด้วย

**3.2.1 คุณภาพบุคลากร** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3.2.2 ลักษณะงาน** หมายถึง ความท้าทาย และความยืดหยุ่นของภารกิจงานทั้งหมดที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**3.2.3 เป้าหมาย** หมายถึง ลักษณะของจุดหมายปลายทางที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน มีทิศทาง และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

**3.2.4 ทรัพยากร** หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ เทคนิค วิธีการ องค์ความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและทันสมัย

**3.2.5 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ** หมายถึง การกำหนดนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา การปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การควบคุมองค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

**3.2.6 โครงสร้างองค์การ** หมายถึง ลักษณะการจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ แก่บุคลากร ตลอดจนการบรรยายบทบาทและลักษณะงาน

**3.2.7 บรรยากาศองค์การ** หมายถึง ลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การเกื้อกูลต่อกันของบุคลากร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการจัดการด้านกายภาพให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

**3.2.8 วัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยมที่บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการถ่ายทอดแบบแผนวิธีการปฏิบัติงาน

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำมาเป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดนโยบายการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต่างๆ ในทุกภาคส่วนสามารถนำข้อค้นพบที่ได้ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตัวปัจจัยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะส่งผลให้ประสิทธิภาพองค์การและคุณภาพการศึกษาสูงยิ่งขึ้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยนโยบาย และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เบื้องต้นเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนิยามปฏิบัติการของตัวแปรต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมี 4 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยในการวิเคราะห์

1.1 ประชากร ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งหมด 185 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดกลุ่มตัวอย่างกระทำโดยเทียบจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) ที่ความคลาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% จากประชากร 185 เขต ได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 125 เขต

1.3 แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตละ 5 คน รวม 625 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

2. สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ จำนวน 5 ชุด โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี

2.2 การกำหนดโครงสร้างตัวแปร

2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

3. ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามปัจจัยและประสิทธิภาพองค์กร ผู้วิจัยส่งและเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเก็บคืนด้วยตนเองบางส่วน หลังจากได้รับข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้คำตอบของคำถามในการวิจัยในทุกคำถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ 2 ประเภท คือ สถิติพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอ้างอิงโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะทั้งข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### 1.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ของประเทศไทยได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือ ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาคือทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกันคือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารราชการในส่วนกลางระดับกระทรวง ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 4)

- (1) สำนักงานรัฐมนตรี
- (2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- (4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (5) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- (6) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่ดูแล ส่งเสริมสนับสนุน และรับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกำหนดให้มีหน่วยงานจากส่วนกลางในระดับภูมิภาค คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

ในส่วนของระดับเขตพื้นที่การศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ ควบคู่ไปกับการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการทางการศึกษา โดยการกระจายอำนาจไปให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละจังหวัด ซึ่งคาดหวังจะเป็นรูปแบบของการปฏิรูปเพื่อเปลี่ยนผ่าน การศึกษาไปสู่การจัดการคุณภาพการศึกษาที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมอย่างแท้จริง โดย หน่วยงานสำคัญที่สุดที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานและเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติประสบความสำเร็จหรือไม่ก็คือ เขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Areas) และ สถานศึกษาอันเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ทางการศึกษาในพื้นที่ (Strategic Area) ที่จะนำพาการศึกษาขั้น พื้นฐานไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ร่วมกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานบริการที่รองรับการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ในการนำนโยบายด้านการจัดการศึกษาของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตาม ความมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ ที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งใน มาตรา 33 กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่ การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่น ด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้มีส่วนราชการในระดับเขตพื้นที่ การศึกษา ได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วน ราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรเฉพาะทางด้านการกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย โดยมีผู้ชำนาญการสาขาต่างๆ ตามภารกิจที่กำหนดใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และตาม เป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยคุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ที่จะรองรับพันธกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้แก่

1) เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการสังเคราะห์ แผนและนโยบาย ของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนา



การศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์การนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์การที่เน้นความเชี่ยวชาญและเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

2) มีศักยภาพและคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุน ส่งเสริม และประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาได้

3) บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรในองค์การควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา และผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์การแบบเปิด มีอิสระและมีวิธีการสรรหา ผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญและผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยมีการหมุนเวียนมาปฏิบัติงานและใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษา ควบคุมในการกำกับดูแลสถานศึกษา ดังนั้น เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีข่าวสาร และศักยภาพของ บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมในระดับประเทศและในระดับสากล

จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถูกกำหนดขึ้นมาเป็นครั้งแรกโดยพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ต้องการให้มีหน่วยงานสำคัญ ในการนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติการบริหารจัดการด้านการศึกษา ซึ่งกำหนดให้การดำเนินงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องแคล่ว มีความเป็นอิสระที่บริหารจัดการ โดยองค์คณะบุคคล สำหรับการดำเนินงานด้านนโยบาย แผน และมาตรฐาน เป็นภารกิจขององค์กรในกระทรวงซึ่งเป็น ราชการในส่วนกลาง และไม่มีเจตนาารมณ์ที่จะให้มีหน่วยงานบริหารอยู่เหนือหรือใต้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอีก ประกอบกับต้องการให้ประชาชนทั่วประเทศได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ ใกล้เคียงกัน มิใช่เอื้อประโยชน์เฉพาะแก่ผู้เรียนในเขตเมือง หรือเขตที่มีระดับความเจริญสูงเท่านั้น การ จัดการศึกษาใหม่โดยมีเขตพื้นที่การศึกษารองรับ จึงมุ่งที่จะ “ปิดช่องว่างทางปัญญา” สำหรับประชาชน คนไทยทั้งประเทศไม่ว่าจะอยู่ในพื้นที่ใด มีฐานะยากจนหรือร่ำรวยเพียงใด เพราะไม่ว่าจะอยู่ที่ใด คน ไทยทุกคนคือทรัพยากรที่มีคุณค่าไม่น้อยกว่ากัน จึงมีสิทธิที่จะ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ใกล้เคียงกัน (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 4-5)

การดำเนินงานจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการดำเนินงานทั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงก่อนและหลังการบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และการดำเนินงานโดยสำนักงานปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นองค์การมหาชนเฉพาะกิจ เรียงลำดับการดำเนินงาน ดังนี้

30 เมษายน 2542 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชุมพล ศิลปอาชา) ตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ

9 มิถุนายน 2542 คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เสนอผลการดำเนินงานกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา โดยยึดหลักความเป็นเอกภาพ หลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นกรอบในการพิจารณากำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและวางเกณฑ์การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 4 ประการ 1) เขตพื้นที่การศึกษามีประชากรประมาณ 120,000 คนขึ้นไป 2) เขตพื้นที่การศึกษามีสถานศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาครบ และมีจำนวนใกล้เคียงกัน 3) เขตพื้นที่ที่มีสภาพภูมิศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิตเหมือนกัน หรือเป็นพื้นที่ติดต่อกัน 4) เขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตการปกครองที่ประชาชนมีภารกิจเกี่ยวพัน และมีความเคยชินที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของวิถีชีวิต และราชการ คณะกรรมการการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาตามเกณฑ์ดังกล่าว โดยมีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้ 1) อำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาสูงกว่าเกณฑ์ จะได้รับการกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา 2) อำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ ให้รวมกับอำเภอที่มีลักษณะเดียวกันที่มีพื้นที่ติดต่อกัน และกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา 3) อำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ และไม่มีอำเภอที่จะรวมกันได้ หากต่ำกว่าเกณฑ์มากให้รวมกับอำเภอที่ติดต่อกัน และ 4) จังหวัดที่มีพื้นที่ขนาดเล็กหรือเป็นเกาะ ให้กำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ผลการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาได้เขตพื้นที่การศึกษาที่มีอำเภอเดียว 63 เขต เขตพื้นที่การศึกษาที่รวมอำเภอ 257 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด 7 เขต รวมจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา 327 เขตทั่วประเทศ

28 ธันวาคม 2542 กระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการวางเกณฑ์ที่ใช้เป็นหลักในการพิจารณาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา

11 มกราคม 2543 มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชน เฉพาะกิจ และคณะกรรมการบริหารสำนักงานดังกล่าว

14 กุมภาพันธ์ 2543 กระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสำนักงานปฏิรูปการการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ได้ดำเนินการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา โดยอาศัยผลการวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การศึกษาตัวแปรเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรอบในการพิจารณา การวิจัยดังกล่าวได้รับการสนับสนุนงบประมาณซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาแห่งชาติได้จัดสรรงบประมาณจากโครงการศึกษาวิจัยและการเงินเพื่อการศึกษา เงินกู้จากธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ระยะแรก เป็นการศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพบตัวแปรสำคัญ 6 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ระยะที่สอง เป็นการตรวจสอบตัวแปรทั้ง 6 ตัวจากระยะแรก โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าตัวแปรสำคัญที่ควรใช้ในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามีเพียง 4 ตัวแปร คือ จำนวนประชากร จำนวนสถานศึกษา เขตอำเภอ และลักษณะทางภูมิศาสตร์ ในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษารุ่นนี้ สำนักงานปฏิรูปการการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ได้กำหนดหลักการรวม 4 ประการ 1) เขตพื้นที่การศึกษาควรมีจำนวนประชากร 150,000 – 200,000 คน 2) เขตพื้นที่การศึกษาควรมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประมาณ 100 แห่ง โดยคำนึงถึงโอกาสทางการศึกษาสายสามัญและสายอาชีพด้วย 3) ใช้เขตอำเภอเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา โดยไม่มีการแยกอำเภอใดออก และสามารถไปกลับในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันได้ภายในวันเดียว เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดูแลสนับสนุนสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ผลการดำเนินงานกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในส่วนภูมิภาคจำนวน 289 เขต ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 เขต และเมื่อแยกตามลักษณะการรวมอำเภอแยกได้เป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด 7 เขต เขตพื้นที่การศึกษาที่มีอำเภอเดียว 26 เขต เขตพื้นที่การศึกษาที่รวม 2-5 อำเภอ 255 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาที่รวม 7 อำเภอมี 1 เขต

10 พฤศจิกายน 2543 - 5 กุมภาพันธ์ 2544 สำนักงานปฏิรูปการการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนตามมาตรา 57 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนใน 10 ภูมิภาค ณ จังหวัดลำปาง อุตรดิตถ์ นครราชสีมา พิษณุโลก นครศรีธรรมราช ปัตตานี พระนครศรีอยุธยา จันทบุรี เพชรบุรี และกรุงเทพมหานคร รวมผู้เข้าร่วมประชุม 11,371 คน ในจำนวนนี้ร้อยละ 84.77 เห็นว่าการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา 295 เขต มีความเหมาะสมและมีความเห็นว่าการบริหารตามแนวใหม่นี้จะให้บริการการศึกษาได้ทั่วถึง และใกล้ชิดประชาชน ผู้เข้าร่วมประชุมร้อยละ 15.23 ไม่เห็นด้วยและเสนอแนะให้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาสองแนวทางคือ 1) ให้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาตามจำนวนเขตเลือกตั้งรวม 400 เขต เพื่อป้องกันมิให้ประชาชนสับสน หรือ 2) ให้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาตามจังหวัดรวม 76 เขต อันเป็นรูปแบบที่ง่ายไม่ซับซ้อน และไม่ใช้งบประมาณมากเหมือนกับการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษานาขนาดเล็กจำนวนมาก

กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาใหม่ ให้มีขนาดเหมาะสม ไม่กระจายมากเกินไป และไม่สร้างภาระด้านงบประมาณและการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในระยะแรก 76 เขต ตามเขตจังหวัด และหากจังหวัดใดมีขนาดใหญ่ หรือมีลักษณะพิเศษ หรือมีความพร้อม ก็สามารถกำหนดให้มีหลายเขตพื้นที่การศึกษาได้จนครบ 295 เขต ในอนาคต ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ระยะแรก ปีงบประมาณ 2546

ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา 76 เขต ระยะที่สอง ปีงบประมาณ 2547 ประกาศเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมเป็น 125 เขต และระยะที่สาม ปีงบประมาณ 2548-2550 หลังจากมีการสร้างเสริมความพร้อมแล้ว ประการเขตพื้นที่การศึกษา 295 เขตตามที่สำนักงานปฏิรูปการการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจเสนอไว้

สำนักงานปฏิรูปการการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ นำเสนอข้อชี้แจงเพิ่มเติมให้เห็นว่าการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในระยะแรก 76 เขต แล้วประกาศเพิ่มเติมจนครบ 295 เขตนั้น มิได้แก้ปัญหการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีอยู่ และยังทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารและการจัดการเพราะต้องยุบเลิกตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำนวน 2,200 ตำแหน่ง ให้เหลือเพียง 76 ตำแหน่งตามเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดตำแหน่งใหม่รองรับบุคลากรดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีความยุ่งยากในการปรับเข้าระบบ 76 เขต และปรับเข้าระบบ 295 เขต ในช่วงเวลาต่อมา

6 สิงหาคม 2544 สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อนุมัติการดำเนินโครงการนำร่องปฏิรูปการการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อม และแสวงหาคำตอบว่าเขตพื้นที่การศึกษาที่เล็กที่สุดของการกระจายอำนาจที่มีอิสระและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ควรมีขนาดและรูปแบบการบริหารอย่างไร ในการดำเนินงานกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรับผิดชอบจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา 5 เขต สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา 2 เขต กรมอาชีวศึกษารับผิดชอบจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด กรมสามัญศึกษารับผิดชอบจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด และกรมการศึกษานอกโรงเรียนรับผิดชอบจังหวัดภูเก็ตซึ่งกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด ดำเนินการสองภาคเรียน คือ ภาคปลายปีการศึกษา 2544 และภาคต้นปีการศึกษา 2545 และให้สถาบันราชภัฏรับผิดชอบประเมินผลโครงการ

สิงหาคม 2545 สำนักงานสถาบันราชภัฏ (2545) เสนอผลการประเมินโครงการนำร่องปฏิรูปการการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สรุปว่าตัวแปรสำคัญในการกำหนดเขตพื้นที่ศึกษามี 5 ตัวแปรตามเกณฑ์ต่อไปนี้ 1) เขตพื้นที่การศึกษาควรมีจำนวนประชากร 150,000 – 200,000 คน 2) เขตพื้นที่การศึกษาควรมีจำนวนสถานศึกษา 100-130 แห่ง 3) ควรใช้อำเภอในการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา 4) สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาไม่ควรใช้เวลาเดินทางเกิน 2 ชั่วโมง และ 5) เขตพื้นที่การศึกษาควรมีสภาพสังคม วัฒนธรรม และประเพณี เป็นสภาพเดียวกัน นอกจากนี้สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า เขตพื้นที่การศึกษาในโครงการแต่ละเขตสามารถรับผิดชอบสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 150-200 แห่ง และคณะกรรมการเขตพื้นที่

การศึกษาควรเป็นไตรภาคี ได้แก่ ภาครัฐและบุคลากรทางการศึกษา ภาคีตัวแทนผู้ประกอบการ และภาคนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ ในสัดส่วนที่เท่ากัน

4 กันยายน 2545 สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สรุปผลการดำเนินงาน และเสนอให้ใช้เกณฑ์จำนวนประชากร 200,000 คน จำนวนสถานศึกษา 175-200 แห่ง และความเหมาะสมด้านสภาพภูมิศาสตร์ เส้นทางคมนาคม เขตปกครอง วัฒนธรรมประเพณี พร้อมทั้งนำเสนอการกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 223 เขต ประกอบด้วย เขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นเขตตามปกติมีจำนวน 174 เขต เขตที่รวมจังหวัดเป็นเขตมีจำนวน 11 เขต เขตที่เป็นอำเภอมีจำนวน 5 เขต เขตที่ตั้งอยู่ชายแดนแต่มีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์มีจำนวน 13 เขต เขตที่มีข้อจำกัดด้านการปกครองมีจำนวน 17 เขต และเขตที่มีขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวน 3 เขต

10 กันยายน 2545 กระทรวงศึกษาธิการ โดยคณะอนุกรรมการอำนวยการเตรียมการจัดระบบบริหารของส่วนราชการตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้พิจารณาทางเลือก 3 แนวทางในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ 1) กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 145 เขต โดยใช้เกณฑ์ประชากรและจำนวนสถานศึกษา คือ เขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนประชากร 350,000 – 500,000 คน และสถานศึกษา 250 – 350 แห่ง 2) กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต โดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) เป็นเกณฑ์กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนประชากร 350,000 – 400,000 คน และสถานศึกษา 250 – 350 แห่ง และ 3) กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 223 เขต ตามข้อเสนอของ สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

7 กรกฎาคม พ.ศ.2546 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาโดยในระยะเริ่มแรกกำหนดให้มี จำนวน 175 เขต แยกเป็นเขตที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด จำนวน 16 เขต และเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุม ตั้งแต่ 2 อำเภอขึ้นไป ภายในจังหวัดแต่ละจังหวัด จำนวน 159 เขต ซึ่งแม้ว่าการประกาศเขตพื้นที่การศึกษารั้งนี้จะมีจำนวนต่ำกว่าที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ได้เสนอไว้ และมีหน่วยงานบางหน่วยงาน เช่น สมาพันธ์ครูประถมศึกษาระดับประเทศ (สคท.) คัดค้าน แต่การประกาศใช้เขตพื้นที่การศึกษา 175 เขตก็ได้รับการยอมรับ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่อาจขยายได้ง่ายขึ้น

8 กุมภาพันธ์ 2550 กระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาได้ประกาศปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส จังหวัดละ 1 เขต เพื่อให้มีการจัดระบบบริหารการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นไปอย่างมีเอกภาพ ทำให้มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ ทำการศึกษาเรื่อง “ความพอดีและประสิทธิภาพของเขตพื้นที่การศึกษา” โดยศึกษาตัวแปรจาก จำนวนนักเรียน สถานศึกษา คุณภาพ การกระจายอำนาจ จำนวนประชากร วัฒนธรรม ระยะทางเฉลี่ย และที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะผู้วิจัยเสนอว่ามี 4 เขตพื้นที่ใน 4 จังหวัดที่จำเป็นต้องแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่ม ได้แก่ ปราจีนบุรี อุทัยธานี เลย เขต 1 มหาสารคาม เขต 2 เพราะในเขตพื้นที่ดังกล่าวมีจำนวนโรงเรียนมาก และระยะทางไกลเกินไป นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่าพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งระยะทางไม่ไกลมาก แต่มีความยากลำบากในการเดินทาง ได้แก่ กาญจนบุรี เขต 2 พัทลุง และเชียงใหม่ เขต 5 จากผลการวิจัยดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา จึงได้ประกาศปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิมและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมอีกครั้ง โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัดกาญจนบุรี เชียงใหม่ ปราจีนบุรี มหาสารคาม เลย พัทลุง และอุทัยธานี อีกจังหวัดละ 1 เขต เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2551 จึงทำให้ปัจจุบันมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 185 แห่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ

## 1.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การรองรับภาระงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประสาน ส่งเสริมงานด้านการศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และให้เป็นไปตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่งได้แก่ การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 122-123)

1.2.2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

1.2.2.2 วิเคราะห์จัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.2.2.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

1.2.2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และองค์กรส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.2.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ก็ได้ โดย ความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จะเห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการแล้วมีความใกล้เคียงกัน นั่นคือ กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่หลักในการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ประสานการจัดการศึกษาของรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนบุคคลหรือองค์กรใดๆ ตามมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งจะทำหน้าที่ดูแลเฉพาะการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น นอกจากนี้มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ยังกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านวิชาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการจัดทำสาระของหลักสูตรการเรียนที่นอกเหนือจากหลักสูตรแกนกลางที่กำหนดโดยคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ด้านงบประมาณ แม้ว่าสถานศึกษาจะสามารถตั้งงบประมาณได้เองตามหลักการบริหารงานในลักษณะใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ได้ก็ตาม แต่ในการจัดตั้งและรับงบประมาณดังกล่าวยังต้องดำเนินการผ่านเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่ได้ดำเนินการตามบทบาทที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีอยู่เป็นจำนวนมาก หากให้ตั้งและรับงบประมาณโดยตรงจากสำนักงานงบประมาณ อาจก่อให้เกิดภาวะและความยุ่งยากมากขึ้นไป ดังนั้นในการจัดตั้งงบประมาณของสถานศึกษาจึงให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้พิจารณาและรวบรวมส่งไปให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาและเสนอไปยังสำนักงบประมาณต่อไป ส่วนการรับงบประมาณนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถขออนุมัติเงินงวดจากสำนักงบประมาณได้โดยตรง และอาจได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เบิกจ่ายเงินจากสำนักงานคลังจังหวัดไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

3) ด้านการบริหารงานบุคคล เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างเป็นข้าราชการที่สังกัดอยู่ในองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเดียวกัน คือ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งยังมีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา) ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงสามารถพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานภายในเขตพื้นที่การศึกษาด้วย



4) ด้านการบริหารทั่วไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจแบ่งอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการได้ในบางระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 เช่น การจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ เป็นต้น

นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนั้นในการจัดโครงสร้างองค์การภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรแบ่งงานให้สอดคล้องกับภารกิจดังกล่าว

### 1.3 การจัดองค์การในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยไม่มีหน่วยงานระดับกรม จังหวัด หรืออำเภอที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานอีกต่อไป ดังนั้นเพื่อให้สายการบังคับบัญชาในการบริหารงานสั้นลงและใช้เวลา รวมทั้งขั้นตอนในการบังคับบัญชาน้อยลง ประกอบกับไม่ให้เกิดความสับสนในกรณีที่อยู่ในเขตจังหวัดตามราชการบริหารส่วนภูมิภาคมีเขตพื้นที่การศึกษาหลายเขตซึ่งทำให้ไม่สอดคล้องกับลักษณะของราชการส่วนภูมิภาคที่ในแต่ละจังหวัดจะมีหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดที่รับผิดชอบการปฏิบัติราชการทั้งหมดของกรมนั้นๆ ที่อยู่ภายในเขตจังหวัดทั้งหมด จึงได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสถานภาพเป็นหน่วยราชการของราชการบริหารส่วนกลาง โดยอยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดโครงสร้างการบริหารและการแบ่งส่วนราชการตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 ซึ่งกำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ข: 121)

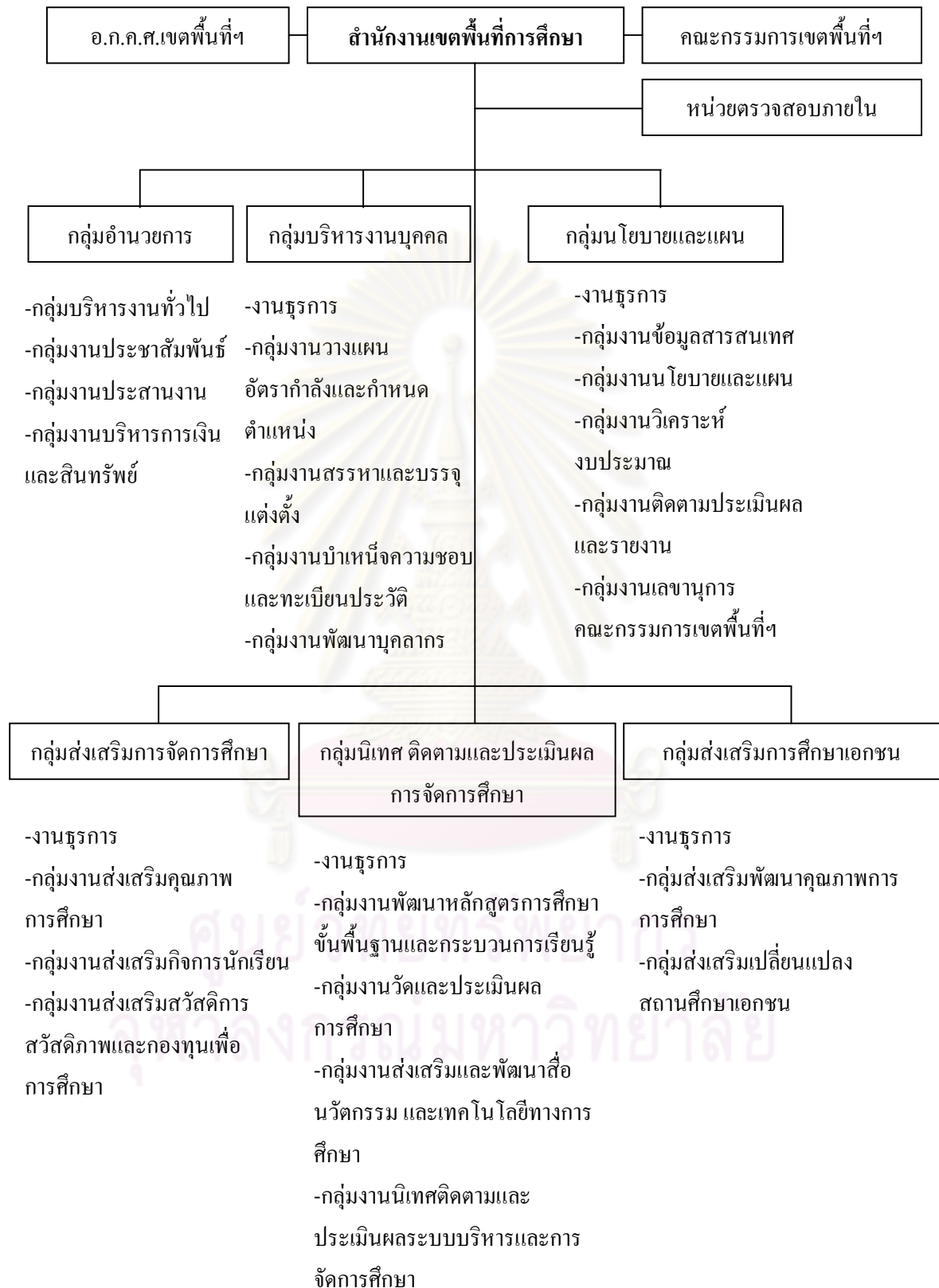
- 1) กลุ่มอำนวยการ
- 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 3) กลุ่มนโยบายและแผน
- 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

นอกจากส่วนราชการข้างต้นแล้ว ในระยะเริ่มแรกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจจัดตั้งกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยให้ยุบเลิกภายในสามปี นับตั้งแต่มีการจัดตั้งส่วนราชการดังกล่าวด้วยก็ได้ และเพื่อให้การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเหมาะสมกับภารกิจ ปริมาณ และคุณภาพ

การจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจมีส่วนราชการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นมากกว่าที่กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ต่อมา กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศเรื่อง การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2550 ให้เพิ่มกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นส่วนราชการในทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้ปัจจุบัน โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- 1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- 1.4 จัดระบบบริหารงานและพัฒนาองค์การสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ

ส่วนราชการในสังกัด

- 1.6 เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- 1.7 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.8 ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
- 1.9 ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชี พัสดุ และสินทรัพย์
- 1.10 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่ที่มีใช้งาน

ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

- 1.11 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 2.1 วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
- 2.2 สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 ดำเนินงานบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติ

2.4 พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและ

จรรยาบรรณ

2.5 ดำเนินงานวินัย อุตธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

2.6 ปฏิบัติงานเลขานุการอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา

2.7 จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.8 ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนออนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

3.2 จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

3.3 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

3.4 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน

3.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.6 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

3.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

4.3 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4.4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ด้อยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ

4.5 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

4.6 ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.7 ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา

4.8 ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ และงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

4.9 ประสานการป้องกันและแก้ไขการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และ  
คุ้มครองความปลอดภัยนักเรียน นักศึกษา

4.10 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

4.11 ประสานส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

4.12 ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.13 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4.14 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ  
ที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตร  
การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

5.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตร การสอน และกระบวนการเรียนรู้  
ของผู้เรียน

5.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการ  
ประเมินผลการศึกษา

5.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา  
รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

5.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

5.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ วัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยี  
ทางการศึกษา

5.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ  
การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

5.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ  
ที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.1 กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่า  
ด้วยโรงเรียนเอกชน

6.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการ  
โรงเรียนเอกชน

6.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียน  
เอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด

6.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด

6.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  2. รับผิดชอบการปฏิบัติงานของสำนักงานตามนโยบาย แนวทาง และแผนของกระทรวง
  3. ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายอื่น โดยคำนึงถึงนโยบายคณะรัฐมนตรี แนวทางและแผนกระทรวง
  4. ปฏิบัติงานตามที่ปลัดกระทรวง และเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มอบหมายงานทั้ง 4 ด้าน
  5. บริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  6. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  7. รับผิดชอบงานในอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
  8. เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้งในการบริหารงานบุคคลแก่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
  9. พิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และหัวหน้าหน่วยงานในกำกับของเขตพื้นที่การศึกษา
  10. จัดทำมาตรฐาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละตำแหน่งตามกรอบที่ ก.ค.ศ.กำหนด
  11. ประเมินคุณภาพข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาและทำรายงานการบริหารงานบุคคล เสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. ต่อไป
  12. จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้ทันสมัยตลอดเวลา
  13. จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษามอบหมายหรือตามที่กฎหมายกำหนด
  14. ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี
- การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ในกลุ่มต่างๆ ก.ค.ศ. ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมมีจำนวน 127-168 คน แสดงรายละเอียดดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 บุคลากรตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



การจัดโครงสร้างองค์การในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการจัดองค์การแบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ การใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

#### 1.4 แนวทางการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง โดยมีหลักการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 12-57) ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการมุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ โดยบริหารในลักษณะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) โดยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน มีการกำหนดภารกิจและผลผลิต ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ถือเป็นเงื่อนไขสัญญาในการได้รับและใช้จ่ายงบประมาณ ที่กรมจะจัดสรรให้เป็นเงินก้อน (Block Grant) แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดสรรให้แก่สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษา เพื่อสอดคล้องกับภารกิจและเกิดผลผลิตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าตามแผนกลยุทธ์ โดยจะมีการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดเพราะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นให้

ความสำคัญกับผลงาน ทั้งนี้จะมีการปรับปรุงการจัดซื้อจัดจ้างให้มีขั้นตอนรัดกุมและโปร่งใส ปรับระบบการบัญชีและการเงินเป็นแบบพึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) ให้เชื่อมโยงกับการคำนวณความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ไปเทียบกับผลผลิตที่เกิดขึ้น เน้นการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ กำหนดให้มีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดและการตรวจสอบภายในจะปรับเปลี่ยนไป ไม่เน้นตรวจสอบให้ถูกต้องตามระเบียบเพียงอย่างเดียว จะรวมถึงการตรวจผลงานด้วย

3) การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ โดยหน้าที่หลักในการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ การรักษาวินัย และการจัดระบบข้อมูล การตรวจสอบ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งควรยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด และหลักธรรมาภิบาล

4) การบริหารทั่วไป ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนาองค์การทั้งระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การบริหารองค์การหรือหน่วยงานโดยทั่วไปเน้นการดำเนินงานต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันบุคลากรขององค์กรก็มีความสุข ความพอใจมากที่สุดด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยบริการที่รองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาซึ่งกำหนดขึ้นโดยยึดหลักการบริหารดังกล่าวนี้ ซึ่งจำเป็นที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนัก เข้าใจ และเชื่อมั่นในหลักการ เพื่อการบริหารจัดการจะได้บรรลุตาม

เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 13-16) ได้นำเสนอแนวคิดในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1.4.1 แนวคิดจากการบริหารระบบราชการไทยตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2542

แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐกำหนดลักษณะที่เป็นจุดมุ่งหมายการบริหารภาครัฐ ซึ่งสะท้อนหลักการบางประการในการบริหาร โดยลักษณะของระบบบริหารภาครัฐจะต้องมีลักษณะที่พึงคาดหวัง ดังต่อไปนี้

1.4.1.1 สร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่มีทัศนคติ “เจ้าคนนายคน” มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม และมีจิตบริการ

1.4.1.2 เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชน ติดต่อกันง่าย ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของกฎหมาย กฎระเบียบ และสามัญญ์สำนึกที่สังคมยอมรับ มีพฤติกรรมของคนดี มีความยุติธรรม ตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติและมีความมั่นคงในอารมณ์ ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชน

1.4.1.3 เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบ และเป็นที่ยังของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบสูง ประชาชนพึงได้ มีความกระตือรือร้นช่วยเหลือประชาชน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารภาครัฐ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อการทำงานของรัฐบาล

1.4.1.4 เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล่าวหาญต่อสู้เพื่อคุณธรรม มีเกียรติภูมิ และมีศักดิ์ศรี เจ้าหน้าที่ของรัฐทำงานอย่างมืออาชีพ เป็นกลางทางการเมือง ไม่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลใดเป็นการเฉพาะ รู้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน ปกป้องผลประโยชน์ของชาติและประชาชน รับผิดชอบผลการปฏิบัติและการตัดสินใจของตนอย่างมีเกียรติ

1.4.1.5 เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณ์ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม สนใจติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีตลอดเวลา ประเมินสถานการณ์ในอนาคต เตรียมกลยุทธ์พร้อมเผชิญปัญหาล่วงหน้า และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.4.1.6 เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมมุ่งความเป็นเลิศของงาน มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำงานร่วมกับภาคอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน และยอมรับข้อผิดพลาดเพื่อปรับปรุง

1.4.2 แนวคิดจากการบริหารตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542

ระเบียบดังกล่าวนี้พยายามสะท้อนภาพของการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ซึ่งเริ่มจากการเรียกร้องของธนาคารโลกให้ประเทศผู้กู้เงินกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) หรือที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า ธรรมภิบาลบ้าง ธรรมรัฐบ้าง โดยหลักการแล้ว การบริหารจัดการที่ดีเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยประกันว่าผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบ และนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง เป้าหมายดังกล่าวรวมไปถึงความรับผิดชอบ การเปิดเผยโปร่งใส การมีส่วนร่วม โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีที่กล่าวถึงนี้ระบุหลักการ 6 ประการ ซึ่งใช้ได้โดยหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ได้แก่

1.4.2.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

1.4.2.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

1.4.2.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

1.4.2.4 หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

1.4.2.5 หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลงานการกระทำของตน

1.4.2.6 หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

1.4.3 แนวคิดการบริหารตามหลักการในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดหลักการบางประการซึ่งควรนำมาเป็นแนวบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1.4.3.1 การกระจายอำนาจ คำว่ากระจายอำนาจในที่นี้หมายถึงการกระจายอำนาจทางการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ ตามความหมายนี้ การกระจายอำนาจดังกล่าวควรลงไปถึงสถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นให้มากที่สุด

1.4.3.2 การมีส่วนร่วม กฎหมายกำหนดการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่ายในการบริหารการศึกษา เช่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมทักท้วง ร่วมกำกับดูแลให้ เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย หรือกรอบกติกาการทำงาน การมีส่วนร่วมเช่นนี้ยังหมายถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วย

1.4.3.3 การประกันคุณภาพ การบริหารการศึกษาตามแนวทางใหม่นี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดผลได้ตามเป้าหมายดังกล่าว ต้องมีกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน และเพื่อให้แน่ใจจึงมีการติดตาม ประเมินผลให้เป็นไปตามหลักการประกันคุณภาพด้วย

1.4.4 หลักการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งปรัชญา เวสารัชช ได้เสนอไว้ในหนังสือ การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 17-20) ดังนี้

1.4.4.1 หลักประสิทธิผล หมายความว่า จุดเน้นของการบริหารอยู่ที่เป้าหมาย ผลงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเอกภาพ และมาตรฐานคุณภาพการศึกษา นั่นคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดเป้าหมายผลงานของงานไว้ชัดเจนในลักษณะที่วัดได้ ประเมินได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.4.4.2 หลักประสิทธิภาพ หมายความว่า การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีความถูกต้องรวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินการและใช้งบประมาณอย่างประหยัด

1.4.5.3 หลักความคุ้มค่า หมายความว่า การใช้จ่ายเงินภาษีอากรของประชาชน ต้องเกิดผลดี คือ ใช้ตามความจำเป็น มุ่งสู่เป้าหมาย แผนงานและพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและประชาชน หลักความคุ้มค่ายังหมายถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย

1.4.5.4 หลักการเปิดเผยโปร่งใส หมายความว่า กระบวนการทำงานต้องเป็นที่รับรู้รับทราบของผู้ที่เกี่ยวข้อง เรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องเปิดเผยให้ประชาชนได้รับทราบ การทำงานทุกขั้นตอนต้องมีเหตุผลและข้อมูลสนับสนุน มีความพร้อมให้ตรวจสอบได้

1.4.4.5 หลักความรับผิดชอบ คำว่า ความรับผิดชอบมีความหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรก ต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรของสำนักงาน ผู้อำนวยการ สำนักงานและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองหลักความรับผิดชอบ และ ประการที่ 2 ต้องมีผู้กำกับให้เกิดความรับผิดชอบที่ชัดเจน

1.4.4.6 หลักความเป็นธรรม หมายความว่ารวมทั้งความเป็นธรรมต่อบุคลากรและความเป็นธรรมต่อประเทศชาติและสังคม ประการแรก กฎเกณฑ์และรูปแบบวิธีการบริหารงานบุคคลต้องมีความเสมอภาคเปิดเผยเป็นที่รับรู้ทั่วไป ไม่มีการกีดกัน ไม่เลือกปฏิบัติหรือเอื้อประโยชน์เฉพาะบางคน บางกลุ่ม ประการที่สอง การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือสำนักงานเขตพื้นที่ต้องมีหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ

1.4.4.7 หลักการมีส่วนร่วม การบริหารงานยุคใหม่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ลักษณะการมีส่วนร่วมนั้น อาจเป็นการร่วมในรูปของคณะกรรมการ หรือร่วมแสดงความคิดเห็น เรียกร้องสนับสนุนด้วย ในแง่นี้การมีส่วนร่วมจึงอาจแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ การมีส่วนร่วมจากภายนอก และการมีส่วนร่วมจากภายใน โดยที่การมีส่วนร่วมจากภายนอกนั้นหมายถึง การมีส่วนร่วมจากบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่มีได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น ร่วมในคณะกรรมการ ชุดต่างๆ ของเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมแสดงความต้องการ แสดงความคิดเห็น รวมทั้งร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ส่วนการมีส่วนร่วมจากภายใน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร่วมดำเนินการตามกิจกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งโดยร่วมในคณะกรรมการต่างๆ และในการแสดงความคิดเห็น หรือการสนับสนุนด้านต่างๆ รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

1.4.4.8 หลักการมอบอำนาจ คำว่ามอบอำนาจนั้น หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถใช้ดุลยพินิจของตนได้ โดยเน้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ดังนั้น ครูต้องสามารถปรับปรุงวิธีการสอนของตนให้เหมาะสมได้โดยไม่จำเป็นต้องทำตามคู่มือ ขั้นตอน หรือทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด หรือผู้บริหารสามารถเลือกตัดสินใจหรือใช้วิธีการที่เหมาะสมได้ หากก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานและต่อส่วนรวม ตามหลักการมอบอำนาจต้องมีพันธะรับผิดชอบในการกระทำของตน

1.4.5.9 หลักความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของผู้บริหาร การบริหารงานยุคใหม่ ซึ่งเน้นเป้าหมายผลงานมากกว่าการติดขัดกับระเบียบและการทำตามกระบวนการขั้นตอนมาตรฐานนั้น ส่งผลให้จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ในการบริหาร คือ ต้องเปลี่ยนจากการสร้างกฎระเบียบ หูมหมิม และกำหนดให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนอย่างเคร่งครัดมาเป็นการให้ความไว้วางใจใจผู้บริหาร และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงานสามารถใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมในการบริหารได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพ โดยตัดสินใจจากผลงานที่เกิดมากกว่าตัดสินใจ

จากรูปแบบวิธีการบริหาร แต่ทั้งนี้ ยังต้องเป็นไปตามนโยบายและกฎเกณฑ์ทั่วไปด้วย โดยกฎเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่เป็นอุปสรรคบั่นทอนการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ภายใต้กรอบเป้าหมาย และการให้โอกาสทำงานอย่างเต็มฝีมือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเช่นนี้ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

เนื่องจากการบริหารงานการศึกษาเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อนกว่าการบริหารอื่นๆ จึงต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทยขณะนี้ และเป็นมาตรฐานที่สากลยอมรับ คือ การบริหาร โดยองค์คณะบุคคล ซึ่งในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยองค์คณะบุคคลที่สำคัญ 2 คณะ ได้แก่

#### คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โดยกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา คือดูแลให้ทุกสถานศึกษาดังกล่าวจัดบริการการศึกษาในขอบเขตความรับผิดชอบของตนให้เป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ เกณฑ์ หรือมาตรฐานที่รัฐกำหนด

2) พิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ซึ่งในที่นี้หมายถึง สถานศึกษาซึ่งรัฐเป็นผู้ดูแลเป็นหลัก เพื่อให้แต่ละสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

3) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามแนวการจัดการศึกษาเสรี ซึ่งเอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาได้ แต่อย่างไรก็ตาม รัฐยังอาจต้องเข้าไปมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเอกชนที่ยังอ่อนหรือด้อยคุณภาพสามารถพัฒนากระดับของตนได้อย่างเหมาะสม

4) ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญ และนับวันบทบาทดังกล่าวจะยิ่งสำคัญมากขึ้นในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นด้วย อย่างไรก็ดีเนื่องจากการศึกษาต้องเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ รัฐต้องมีหน้าที่ในการส่งเสริม

สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และได้มาตรฐานด้วย เขตพื้นที่การศึกษาจึงได้รับมอบหมายหน้าที่ในส่วนนี้

5) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย เนื่องจากการจัดการศึกษามีได้จำกัดอยู่แต่ในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่มีรูปแบบหลากหลาย และบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่างๆ ในเขตพื้นที่ที่มีสิทธิในการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน ดังนั้น เขตพื้นที่การศึกษาจึงมีภาระสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคลและองค์กรต่างๆ ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับหลักการที่ว่า “การศึกษาเพื่อทุกคน และทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อสังคมไทยโดยรวม

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น

#### **คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา**

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 ได้กำหนดให้มี คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำเขตพื้นที่การศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา” โดยออกในนามเขตพื้นที่การศึกษานั้นๆ ประกอบด้วย

- 1) ประธานกรรมการซึ่งกรรมการเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน โดยเลือกจาก  
 อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) อนุกรรมการ โดยตำแหน่งจำนวนสองคน ได้แก่ ผู้แทน ก.ค.ศ. และผู้แทนครูสภา  
 ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา  
 ด้านกฎหมายหรือด้านการเงินการคลัง
- 3) อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสี่คน ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ หรือ  
 ประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา ด้านกฎหมายหรือด้านการเงินการคลัง และด้าน  
 อื่นๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา ด้านละหนึ่งคน
- 4) อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา  
 จำนวนห้าคน ได้แก่ ผู้แทนข้าราชการครูสายประถมศึกษาและสายมัธยมศึกษาอย่างละหนึ่งคน ผู้แทน  
 ผู้บริหารสถานศึกษาสายประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอย่างละหนึ่งคน และผู้แทนบุคลากรทาง  
 การศึกษาอื่นจำนวนหนึ่งคน
- 5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ



อ.ก.ศ.เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

6) กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

8) จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.

9) พิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานการศึกษา

10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของรัฐที่ต้องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปให้ประชาชนและองค์กรในท้องถิ่นช่วยดูแล ส่งเสริม ประสาน กำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงาน มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยสนับสนุน ส่งเสริม และกำกับการปฏิบัติงาน และมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรคณะบุคคลรับผิดชอบในการพิจารณา กำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทาง เกณฑ์และกำกับดูแลให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

### 1.5 ปัญหาการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

หลังจากที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งพบว่า ประสบปัญหาหลายประการดังจะเห็นได้จากข้อมูลการติดตามการดำเนินงานการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในปีงบประมาณ 2547 โดยผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549: 41-42) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีปัญหาเรื่อง บุคลากรบางส่วนที่ยังไม่สามารถปรับตัวได้ เนื่องจากยังคงยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ ประกอบกับความไม่ชัดเจนเรื่องกรอบอัตรากำลัง ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางแห่งมีข้อจำกัดในเรื่องการติดต่อสื่อสารในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งมีความยากลำบากในการเดินทางเพื่อติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทำให้บางเขตพื้นที่ที่ไม่สามารถให้บริการแก่สถานศึกษาและครูได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้จากการสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542-2551) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีข้อค้นพบเกี่ยวกับประเด็นปัญหาจากการกระจายอำนาจบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 20-22) ดังนี้

1) การปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการยังมีปัญหาหลายประการซึ่งเรียกร้องให้ปรับปรุงโครงสร้างใหม่ อาทิ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และการขอแยกการบริหารระดับเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา

2) การกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษายังไม่เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจที่แท้จริง เป็นลักษณะของการมอบอำนาจในทางปฏิบัติเขตพื้นที่การศึกษายังคงเป็นหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษายังคงมีอำนาจต่อสถานศึกษาอยู่มาก กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและกรรมการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะการกำหนดทิศทางและนโยบาย

3) กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบทบาทเท่าที่ควรเนื่องจากไม่มีอำนาจในฐานะ “กรรมการบริหาร” เป็นเพียงที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในขณะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังคงเป็นตัวแทนของส่วนกลาง และขาดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความไม่เท่าเทียมในความพร้อม มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากเกินความจำเป็น เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดูแลความเป็นเอกภาพของการศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขอแยกตัวเพื่อตั้งเป็นเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา ซึ่งไม่ใช่เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

5) อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลอย่างอิสระจากกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจมากกว่าคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพราะสามารถให้ทุนให้โทษ

ในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ มีการแทรกแซงทางการเมือง การมีคณะกรรมการ ชำช้อนในเขตพื้นที่ การศึกษาเดียวกันและไม่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันทำให้ขาดเอกภาพในการบริหาร

6) การบริหารงานบุคคลยังไม่เป็นอิสระเท่าที่ควร มีปัญหาเรื่องความเป็นธรรมและความ โปร่งใส รวมทั้งความไม่พอเพียงด้านบุคลากร

7) กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาฯ ซึ่งในทางปฏิบัติยังไม่ได้ทำให้มี การกระจายอำนาจในด้านบุคลากรและด้านงบประมาณอย่างแท้จริง เนื่องจากกฎกระทรวงดังกล่าวได้ กำหนดให้ต้องเป็นไปตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา

8) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอยู่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กฎหมาย กำหนด โดยเฉพาะการกำหนดทิศทางและนโยบายของสถานศึกษา

9) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีอิสระหรือความคล่องตัวในการบริหารจัดการเท่าที่ควร ไม่เป็นนิติบุคคลที่แท้จริง ผลการประเมินของ สมศ. พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่เป็นผู้นำ ทางวิชาการ สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความพร้อมที่จะรองรับการเป็นนิติบุคคล

จากรายงานผลการประเมินภายนอก โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานสถาบันราชภัฏ, 2545) มีข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคใน การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1) เอกภาพด้านนโยบายไม่ชัดเจน ไม่ได้ร่วมกันกำหนดอย่างจริงจัง แผนงาน/โครงการไม่ ชัดเจนว่าได้ริเริ่มจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือจากหน่วยงานต้นสังกัด

2) การกระจายอำนาจไม่เต็มที่ มีหน่วยงานต้นสังกัด และมีกฎหมายเดิม

3) มาตรฐานการศึกษาไม่เท่ากันในแต่ละเขตพื้นที่ มีนโยบายต่างกัน

4) การบริหารงานยังคงใช้หน่วยงานเดิม การทำงานแบบเดิมและมีเขตพื้นที่ด้วยเป็นการ บริหารองค์การแบบ 2 ระบบ

5) การประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ยังต้องผ่าน หน่วยงานต้นสังกัดเดิม

6) แผนงาน/โครงการของเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนมากมาจากต้นสังกัดเดิม แล้วนำมา หลอมรวมเป็นแผนงาน/โครงการของเขตพื้นที่เอง

7) การโยกย้ายผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่บางจังหวัดขณะที่มีการดำเนินการนำร่อง ส่งผลให้ผู้อำนวยการคนใหม่ต้องเริ่มต้นทำงานใหม่

8) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่ ส่วนใหญ่สังกัด เดียวกันมากกว่ากระจายมาจากทุกสังกัดในเขตพื้นที่

9) การคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ไม่มีกฎเกณฑ์คัดเลือกที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจนและเชื่อถือได้

10) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ คณะกรรมการเขตพื้นที่ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

11) เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่บางส่วน ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนในสำนักงานเขตพื้นที่ รวมทั้งไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

นอกจากนี้ในรายงานการวิจัยประเมินผลการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549: ฉ-ช) ได้สรุปปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของพื้นที่การศึกษา โดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

#### 1) ด้านวิชาการ

1.1) ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวิจัยการวัดและประเมินผล รวมทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก มีครูไม่ครบทุกกลุ่มสาระ

1.2) ขาดสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และแหล่งเรียนรู้

1.3) การนิเทศการสอนยังไม่ทั่วถึง เนื่องจากพื้นที่รับผิดชอบกว้างมาก

1.4) ศึกษานิเทศก์มีจำนวนน้อย และไม่ครบทุกกลุ่มสาระและช่วงชั้น โดยเฉพาะช่วงชั้นที่ 3 และ 4 รวมทั้งขาดงบประมาณและยานพาหนะสนับสนุนการนิเทศ

1.5) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ชัดเจน ไม่สามารถนำมามาตรฐานไปปฏิบัติได้

#### 2) ด้านงบประมาณ

1.1) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามภารกิจ

1.2) การจัดสรรและการอนุมัติงบประมาณล่าช้าไม่ต่อเนื่อง

1.3) ระเบียบการเงินและการคลังบางประการยุ่งยาก ล้าสมัย

1.4) บุคลากรในโรงเรียนไม่มีความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง

1.5) การติดตาม ตรวจสอบการเงินและการบัญชีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ทั่วถึง

#### 3) ด้านการบริหารงานบุคลากร

1.1) ครูและบุคลากรมีจำนวนไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง ครูยังขาดแคลนมาก

1.2) การคัดเลือกและการบรรจุครูไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

1.3) บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

1.4) การบรรจุโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่งล่าช้า

#### 4) ด้านบริหารทั่วไป

1.1) การติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับโรงเรียนไม่คล่องตัว

1.2) ระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับ โรงเรียนในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ

1.3) งานธุรการมีจำนวนมาก บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง E-Learning, E-Filing และการสั่งงานมีขั้นตอนมากเกินไป

1.4) ขาดอาคารสำนักงานและวัสดุสำนักงาน

1.5) งานบริหารทั่วไปมีขอบเขตกว้างมาก ครอบคลุมงานการเงินและทรัพย์สิน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำเฉพาะส่วนที่ตนเองถนัด

1.6) ไม่มีการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบริหารการศึกษา เอกชนระดับต่างๆ

จากผลการดำเนินงานดังกล่าวประกอบกับ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)ในรอบแรก ซึ่งในระดับมัธยมศึกษาคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชั้น ม.3 และ ม.6 มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ประกาศกำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อให้มีการจัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา 41 ศูนย์ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานการจัดการมัธยมศึกษา จัดเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา รวมทั้งเชื่อมประสานความร่วมมือการจัดการศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) อย่างไรก็ตามหลังจากแยกตั้งเขตมัธยมศึกษาแล้ว จะต้องมีการติดตามเรื่องคุณภาพว่าดีขึ้นหรือไม่ โดยจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัด ที่เหมาะสม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ การดำเนินงานในระยะแรกจึงอาจประสบปัญหาอยู่บ้าง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจกับปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาให้เบาบางลงและสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จสมดังเจตนารมณ์ในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ

จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาประเภทหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และได้รับการประกาศจัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นองค์กรเฉพาะทางด้านการศึกษา สนับสนุนส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย โดยเน้นความเชี่ยวชาญและเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนา มากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

### 2.1 ความหมายขององค์กร

นักวิชาการได้นิยามความหมายขององค์กรไว้มากมาย อาทิเช่น Parsons (1960: 17) มองว่า องค์กรคือ หน่วยทางสังคม (หรือการรวมกลุ่มของมนุษย์) ที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างตั้งใจและมีการปรับปรุงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งสอดคล้องกับ Max Weber (1966: 221) ที่กล่าวว่า องค์กรคือ หน่วยทางสังคม หรือหน่วยงานที่มีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วน Campbell, Corbally and Nystrand (1983: 42) ให้ความหมายขององค์กรว่า องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ 'ได้วางไว้' ซึ่งเราสามารถพบเห็นความแตกต่างขององค์กรที่มีความซับซ้อนและระดับของการดำเนินงานตามภารกิจที่ดำเนินไป ในขณะที่ Hicks (1976: 22) ได้อธิบายความหมายขององค์กรด้วยลักษณะ 5 ประการ คือ 1) องค์กรต้องประกอบไปด้วยบุคคล 2) บุคคลจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม 3) การปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวอาจอธิบายได้โดยโครงสร้างขององค์กร ใครอยู่ที่ไหน ทำอะไร และขึ้นอยู่กับใคร 4) ทุกคนในองค์กรย่อมมีทั้งวัตถุประสงค์ที่เป็นของตนเอง และวัตถุประสงค์ในการที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น และ 5) วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ส่วน Robbins (1990: 4) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การประสานงานระหว่างส่วนต่างๆ ของสังคม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันและมีอาณาเขตที่แน่นอนและความสัมพันธ์เหล่านี้จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่นเดียวกับที่ Hall (1996: 30) ให้นิยามขององค์กรว่า องค์กรเป็นความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิก องค์กรจะมีอาณาเขตของตนเอง มีระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการกำหนดโครงสร้างอำนาจ มีระบบการติดต่อสื่อสาร และมีการดำเนินการที่ต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานจะมีผลต่อสมาชิกในองค์กร ตัวองค์กรเอง และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard (1968: 19) ที่กล่าวว่า องค์กรที่เป็นแบบแผน หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายขององค์กรในเชิงระบบ ไว้หลายลักษณะ เช่น Schein (1970: 118) ได้อธิบายความหมายขององค์กรในแนวคิดเชิงระบบไว้ว่า 1) องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) หมายความว่า องค์กรจะมีปฏิริยาซึ่งกันและกันกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรนำเอาวัตถุดิบ คน พลังงาน ตลอดจนข่าวสารข้อมูลมาทำการเปลี่ยนสภาพให้กลายเป็นผลผลิต หรือบริการที่ถูกส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อม 2) องค์กรเป็นระบบที่มีหลายหน้าที่ หลายเป้าหมาย ซึ่งก่อให้เกิดปฏิริยาหลายอย่างระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม 3) องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย

ซึ่งมีปฏิริยาต่อกัน 4) ระบบย่อยแต่ละระบบต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 5) องค์การตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ 6) มีความเกี่ยวข้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมหลายๆ อย่าง ซึ่งยากที่จะระบุอาณาเขตได้ชัดเจนว่า อาณาเขตความสัมพันธ์นั้นเป็นอย่างไร ส่วน Berrien (1976: 43 cited in Owens, 2004: 41) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การเชิงระบบว่า องค์การเป็นระบบของโครงสร้างและหน้าที่ที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน องค์การถูกสร้างขึ้นโดยกลุ่มหลายๆ กลุ่ม และกลุ่มนั้นประกอบไปด้วยบุคคลที่จะต้องทำงานประสานกลมกลืนกัน แต่ละคนจะต้องรู้หน้าที่ของตนและของบุคคลอื่นว่ากำลังทำอะไร ขณะเดียวกันก็ต้องเคารพในกฎกติกาของกลุ่มที่กำหนดขึ้นในองค์การนั้นๆ

จากความหมายขององค์การดังกล่าวที่ได้ประมวลมาอาจสรุปได้ว่า องค์การเป็นหน่วยงานที่มีการรวมตัวของบุคคลเพื่อร่วมกันดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผน มีการร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจขององค์การ

## 2.2 คุณลักษณะขององค์การ

องค์การเป็นที่รวมของกลุ่มบุคคลมาทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานให้สำเร็จตามความคาดหวังขององค์การ องค์การจึงมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ได้ตอบโต้ไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอก ซึ่ง Campbell and others (1983: 42-51) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญขององค์การ คือองค์การประกอบด้วย เป้าหมาย (Goal) เทคโนโลยี (Technology) การแบ่งงานให้ผู้ปฏิบัติ (Division of Labor) ศูนย์รวมอำนาจ (Power Center) และสิ่งแวดล้อม (Environment) กล่าวคือ

เป้าหมาย องค์การที่ดีต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อบอกทิศทางการทำงานที่แน่ชัดว่าต้องการผลิตจำนวนเท่าไร คุณภาพเป็นอย่างไร กำไรมากน้อยเท่าไร ซึ่งในองค์การทางการศึกษาเป้าหมายขององค์การคือ การให้บริการทางด้านการศึกษาแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยที่องค์การจะอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องให้ผู้รับบริการและแหล่งสนับสนุนเกิดความพึงพอใจในผลงาน พร้อมทั้งคนในองค์การมีความพึงพอใจด้วย

เทคโนโลยี เป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์การ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย ตามที่ Parsons ได้แบ่งหน้าที่ขององค์การเป็น 3 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหารสถาบันนั้น ระดับปฏิบัติการจะเป็นระดับที่ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ระดับผู้จัดการจะเป็นระดับที่จัดดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรระดับปฏิบัติการเกิดเทคนิคความชำนาญ หาแหล่งเงินทุนสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านเทคนิคให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี ระดับผู้บริหารสถาบันจะบริหารงานด้านกฎหมาย การจัดองค์การ การประสานงานด้านองค์การและฝ่ายอื่นๆ ภายนอก ซึ่งล้วนต้องใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการทั้งสิ้น

การแบ่งงานให้ผู้ปฏิบัติ ในองค์การขนาดเล็กจะมีการจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการได้ หรือจัดในลักษณะง่ายๆ และมีความผูกพันซึ่งกันและกันในองค์การ แต่ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ การแบ่งงานเป็นความจำเป็น ซึ่งจะมีการจัดตามลำดับชั้น ตามกรม กอง ภาควิชา หรือแผนกวิชา หรือตามความชำนาญพิเศษ ซึ่งในการจัดแบ่งงานแบบนี้ จะรวมถึงหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งในแต่ละหน่วยงาน ต้องมีการบริหารงานในหน่วยงานตนเอง พร้อมทั้งการบริหารงานต้องมีการประสานงานในแต่ละฝ่ายด้วย หากทุกฝ่ายทำงานตามที่ได้รับมอบหมายตามความรับผิดชอบเต็มที่ บริหารงานไปได้ด้วยดี ก็จะส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ดี

ศูนย์รวมอำนาจ หรืออำนาจหน่วยกลาง ในแต่ละองค์การจะมีการบริหารงานโดยใช้อำนาจทางกฎหมายมาบังคับปกครอง เช่น อาจมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาควบคุมการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในขณะที่เดียวกันในการบริหาร โรงเรียนก็จะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำกับดูแล หรือครูมีผู้บริหาร โรงเรียนกำกับดูแล ซึ่งเป็นการใช้อำนาจให้ดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี และเป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนที่ดำรงตำแหน่งที่ได้มาตามตำแหน่งปกครอง

สิ่งแวดล้อม องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์ทั้งในและนอกองค์การ มีบริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การ เช่น โรงเรียนที่อยู่ภายใต้บริบทของชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องนำนโยบาย กฎ ระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติเข้าสู่กระบวนการบริหารของโรงเรียน เป็นต้น

### 2.3 ประเภทขององค์การ

Etzioni (1961: 23-65) ได้แบ่งประเภทขององค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ องค์การแบบใช้อำนาจบังคับ (Coercive Organizations) องค์การแบบมุ่งผลประโยชน์ (Utilizations Organizations) องค์การแบบบรรทัดฐาน (Normative Organizations) และองค์การแบบผสม (Dual Organizations) กล่าวคือ

1) องค์การแบบใช้อำนาจบังคับ เป็นองค์การที่มีการใช้อำนาจบังคับในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และมีลักษณะที่มีการห่างเหินกันสูงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ควบคุมและผู้ถูกควบคุม เช่น เรือรบ ตำรวจ เป็นต้น

2) องค์การแบบมุ่งผลประโยชน์ เป็นองค์การที่ใช้วิธีการผลประโยชน์ตอบแทนในการควบคุมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และด้วยวิธีการคำนวณผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น องค์การอุตสาหกรรม องค์การทางธุรกิจการค้า เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับในลักษณะวิชาชีพ



3) องค์การแบบบรรทัดฐาน เป็นองค์การที่ใช้อำนาจการกำหนดบรรทัดฐานการทำงานร่วมกันในการควบคุมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ด้วยการยอมรับหรือมีฉันทามติร่วมกัน เช่น การยอมรับในทิศทาง เป้าหมาย หรือกฎระเบียบที่กำหนดไว้ร่วมกันเป็นหลัก ดังเช่น องค์การทางศาสนา โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สมาคมอาสาสมัครต่างๆ เป็นต้น

4) องค์การแบบผสม เป็นองค์การที่มีรูปแบบการยอมรับผู้มีอำนาจเหนือกว่า อย่างไรก็ตาม บางองค์การได้มีการพัฒนาโครงสร้างอำนาจการยอมรับใน 2 รูปแบบที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ในลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบผสม เช่น ประเภทองค์การแบบบรรทัดฐาน และองค์การแบบบังคับ หรือองค์การแบบบรรทัดฐาน และองค์การที่คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ Etzioni (1961: 40) ได้กล่าวถึง คือ องค์การแบบเป็นทางการ และองค์การแบบไม่เป็นทางการ ไว้ดังนี้

1) องค์การแบบเป็นทางการ เป็นองค์การที่มีระเบียบแบบแผนในการบริหารจัดการ มีรูปแบบของการแบ่งงานที่ชัดเจน และมีอำนาจในการควบคุม มีกฎระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับค่าจ้าง ค่าปรับ หรือการควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน เป็นต้น ซึ่งสรุปได้ถึงคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีการกำหนดการแบ่งงานกันทำ อำนาจหรือหน้าที่ และระบุความรับผิดชอบเอาไว้ การกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ ชัดเจน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ มีศูนย์รวมอำนาจอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งหรือหลายที่ เพื่อควบคุมหรือกำกับให้สมาชิกขององค์การทุ่มเทการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการสับเปลี่ยนถ่ายเทบุคลากรในองค์การ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ

2) องค์การแบบไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่มที่พัฒนาขึ้นภายในองค์การแบบเป็นทางการ และไม่เฉพาะเป็นกลุ่มการทำงานร่วมกันเท่านั้น อาจเป็นกลุ่มเพื่อนที่รวมตัวกันขึ้น ซึ่งมีลักษณะของการดำเนินงาน คือ มีการแบ่งอำนาจและภาระหน้าที่ระหว่างกลุ่มสมาชิก อาจมีการกำหนดให้ใคร่ผู้หนึ่งเป็นหัวหน้า หรืออาจสับเปลี่ยนสมาชิกในตนเองเดียวกับองค์การแบบเป็นทางการ แต่จะไม่มีกฎเกณฑ์ใดๆ ตายตัว การกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจเป็นไปอย่างง่าย ๆ เป็นการแบ่งเบาระหว่างกันและกันของกลุ่ม หรือเป็นเฉพาะกิจเพื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง หัวหน้ากลุ่มอาจแต่งตั้งกัน โดยพิจารณาถึงบทบาทที่มีมากในกลุ่มก็ยอมรับให้เป็นหัวหน้า ในองค์การประเภทนี้ ผู้เป็นหัวหน้ามักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม การเป็นสมาชิกก็ไม่มิรูปแบบตายตัว เป็นโดยความสมัครใจของสมาชิกเอง พอใจก็จะอยู่ในกลุ่ม ไม่พอใจก็ออกจากกลุ่มเหล่านี้ เป็นต้น

Mintzberg (1992: 153 cited in Lunenber and Ornstein, 2000: 50) ได้นำเสนอโครงสร้าง 5 แบบ ที่เหมาะสมกับมิติพื้นฐาน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านกลไกการประสานงาน มิติ

องค์ประกอบสำคัญขององค์การ และมิติการใช้รูปแบบการกระจายอำนาจ ซึ่งโครงสร้างองค์การของ Mintzberg มีลักษณะดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 โครงสร้างองค์การ 5 ลักษณะของ Mintzberg

โครงสร้างองค์การ	กลไกประสานงานหลัก	องค์ประกอบที่สำคัญ	ลักษณะการกระจายอำนาจ
โครงสร้างอย่างง่าย	การสั่งการตรง	ฝ่ายบริหารระดับสูง	การกระจายอำนาจตามแนวตั้งและแนวนอน
โครงสร้างแบบกลไก	มาตรฐานกระบวนการทำงาน	ฝ่ายโครงสร้างเทคนิค	การกระจายอำนาจตามแนวนอนแบบจำกัด
โครงสร้างองค์การวิชาชีพ	มาตรฐานทักษะ	ฝ่ายปฏิบัติการ	การกระจายอำนาจตามแนวตั้งและแนวนอน
โครงสร้างแบบแบ่งส่วน	มาตรฐานผลผลิต	ฝ่ายบริหารระดับกลาง	การกระจายอำนาจตามแนวตั้งแบบจำกัดการกระจาย
โครงสร้างงานสนับสนุน	การประสานงานร่วมกัน	ฝ่ายสนับสนุน	อำนาจแบบเล็กลงใช้

ที่มา: Lunenberg, F. C., and Ornstein, A. C. 2000. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 3<sup>rd</sup> ed. California: Wadsworth. p. 50.

นอกจากนั้น Hellriegel and Slocum (1979: 107-131) ได้แบ่งรูปแบบขององค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ องค์การแบบกำหนดภารกิจหน้าที่ องค์การแบบระบบราชการ องค์การที่เกี่ยวกับการผลิต และองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) กล่าวคือ

รูปแบบที่ 1 องค์กรแบบกำหนดภารกิจหน้าที่ เป็นองค์กรที่มีการแบ่งแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร องค์กรแบ่งออกเป็นหน่วยงานหรือฝ่ายอะไรบ้าง ซึ่งเมื่อดูแผนภูมิการแบ่งงานแล้วก็จะทราบทันทีว่า องค์กรนี้มีภารกิจหน้าที่อย่างไร ดังเช่น องค์กรที่เป็นโรงเรียน จัดได้ดังแผนภาพที่ 4

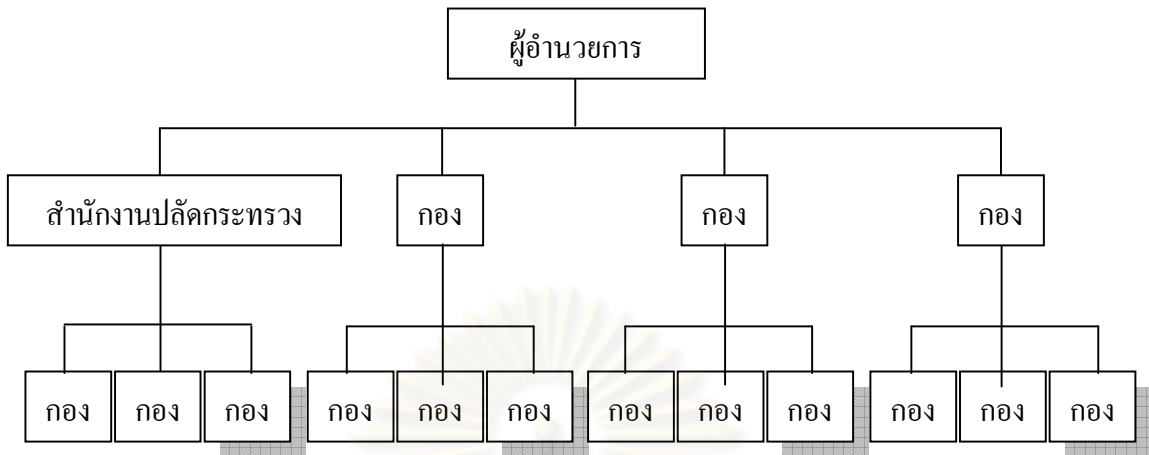


แผนภาพที่ 4 องค์กรแบบกำหนดภารกิจหน้าที่

ที่มา: Hellriegel, D. and Slocum, J.W. 1979. **Organizational Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. St.Pual, Minn: West Pub. p. 111.

ข้อดีขององค์กรดังกล่าว คือ สามารถแบ่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจน จัดปัญหาการซ้ำซ้อนของงานและเกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลได้เต็มที่

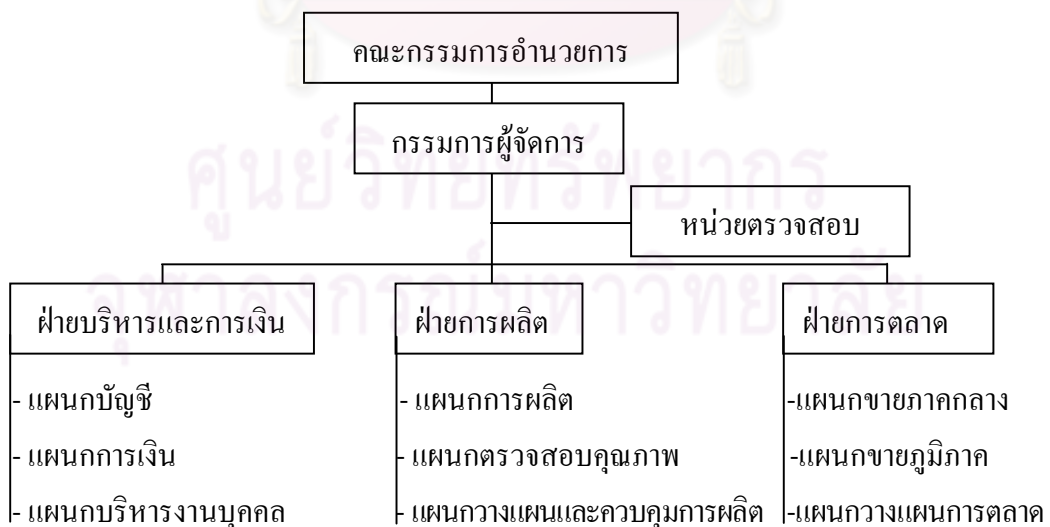
รูปแบบที่ 2 องค์กรแบบราชการ เป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนกว่าองค์กรรูปแบบที่ 1 ซึ่งเป็นองค์กรที่มีแนวคิดการบริหารและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพของ Max Weber โดยยึดหลัก 1) มีการจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชา 2) การเลือกคนเข้าทำงานด้วยความรู้ ความสามารถ 3) มีการแบ่งงานออกเป็นงานพิเศษที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะที่ได้สัดส่วนกับงานปกติ 4) ผู้ที่จะเข้าทำงานต้องได้รับการฝึกอบรมมาแล้วอย่างดี และ 5) การทำงานจะต้องไม่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม การใช้รูปแบบดังกล่าวก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า เป็นองค์กรที่เน้นความสำคัญของการบังคับบัญชามากเกินไป จนทำให้การบริหารขาดประสิทธิภาพ อืดอาด ล่าช้า เต็มไปด้วยกฎ ระเบียบ แบบแผน และข้อบังคับ ทำงานตรงตามตัวอักษร ขาดการยืดหยุ่น รูปแบบขององค์กรดังกล่าวจัดเป็นแผนภาพได้ ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 องค์กรแบบราชการ

ที่มา: Hellriegel, D. and Slocum, J.W. 1979. **Organizational Behavior.** 2<sup>nd</sup> ed. St.Pual, Minn: West Pub. p. 112.

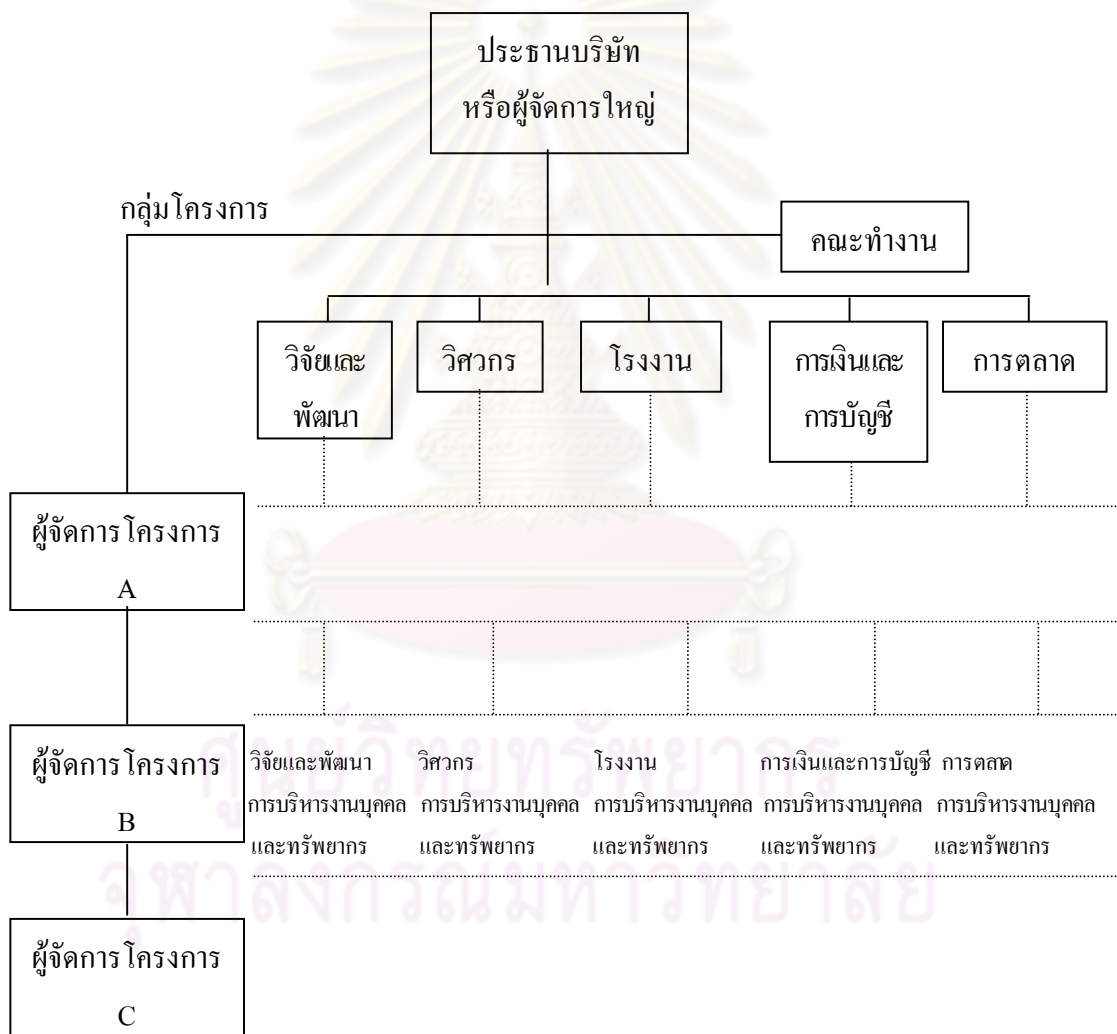
รูปแบบที่ 3 องค์กรที่เกี่ยวกับการผลิต เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต เช่น องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น ที่ผลิตวัตถุ สินค้า เป็นองค์กรที่รวมเอาลักษณะของรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 เข้าด้วยกัน โดยทั่วไปมีงานหลักอยู่ 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการบริหารและการเงิน และอาจมีการกระจายงานไปอยู่ตามฝ่ายต่างๆ ตามแต่นโยบายของผู้บริหารขององค์กร จัดเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 6 องค์กรแบบที่เกี่ยวกับการผลิต

ที่มา: Hellriegel, D. and Slocum, J.W. 1979. **Organizational Behavior.** 2<sup>nd</sup> ed. St.Pual, Minn: West Pub. p. 113.

รูปแบบที่ 4 องค์กรแบบเมตริกซ์ เป็นองค์กรที่ผสมระหว่างองค์กรรูปแบบที่ 1 และที่ 3 เข้าด้วยกัน กล่าวคือ พยายามรักษาสมดุลระหว่างหน้าที่และฝ่ายผลิตที่เหมาะสม ลักษณะสำคัญของรูปแบบที่ 4 นี้คือ การให้อำนาจของผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง ทำหน้าที่ใน 2 ตำแหน่ง ดังเช่น ในขณะบริหารธุรกิจ หัวหน้าฝ่ายบัญชีรับผิดชอบการควบคุมโปรแกรมการศึกษาระดับปริญญาตรีด้วย เป็นต้น ในกรณีนี้ Kast and Rosenzweig (1988: 258) ได้เสนอโครงสร้างการจัดองค์กรแบบ เมตริกซ์ จัดเป็นแผนภาพได้ ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 องค์กรแบบเมตริกซ์

ที่มา: Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. 1988. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach**. 4<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill, p. 258.

นอกจากนั้น Aldag and Stearns (1987: 295-309) ได้สรุปแบบขององค์การตามลักษณะของการแบ่งงาน เป็น 4 รูปแบบเช่นเดียวกัน กล่าวคือ 1) องค์การแบบภารกิจเฉพาะ (Functional Design) 2) องค์การแบบสาขา (Division Design) 3) องค์การแบบผสม (Hybrid Design) และ 4) องค์การแบบเมตริกซ์ กล่าวคือ

1) องค์การแบบภารกิจเฉพาะ เป็นองค์การที่แบ่งบุคลากรตามลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน เช่น มีทักษะคล้ายคลึงกันใช้ได้ทั้งองค์การขนาดกลางและองค์การขนาดเล็ก กิจกรรมคล้ายคลึงกัน แต่มีแนวโน้มที่อำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด

2) องค์การแบบสาขา เป็นองค์การที่จัดรวมเอากิจกรรมต่างๆ ในการผลิตสินค้าและบริการประเภทเดียวกันรวมเข้าไว้เป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้บริการและดำเนินการในกิจกรรมได้ด้วยตนเอง ในลักษณะเป็นหน่วยงานเบ็ดเสร็จที่ขยายงานออกไปนอกพื้นที่ มีลักษณะของการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้

3) องค์การแบบผสม เป็นองค์การที่ผสมผสานรูปแบบขององค์การแบบภารกิจเฉพาะและองค์การแบบสาขาเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ เพราะบางครั้งองค์การแบบภารกิจเฉพาะและองค์การแบบสาขาไม่สามารถดำเนินการได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในลักษณะและสภาวะการณ์หนึ่งๆ จึงได้มีการกำหนดรูปแบบผสมดังกล่าวขึ้น ลักษณะขององค์การแบบผสมจะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสาขา แต่มีการแบ่งลักษณะภายในตามภารกิจหน้าที่

4) องค์การแบบเมตริกซ์ โดยที่องค์การรูปแบบภารกิจเฉพาะมีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน ขณะที่องค์การแบบสาขาเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาและเพิ่มผลผลิต แต่ขาดการพัฒนาความชำนาญด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญเฉพาะ ส่วนองค์การแบบผสมก็เป็นทั้งแบบสาขาและหน้าที่เฉพาะ บางครั้งไม่สามารถสนองการทำงานที่ต้องการความเป็นหนึ่งเดียวในห้วงเวลาหนึ่งที่ต้องการทั้งความเชี่ยวชาญ ประสิทธิภาพของงาน และความรวดเร็วในเวลาเดียวกัน จึงมีการจัดโครงสร้างแบบเมตริกซ์ขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การแบบ Matrix นี้ ก็ใช้ได้เพียงบางสถานการณ์เท่านั้น เช่น สถานการณ์เมื่อเกิดแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม มีการแข่งขันทางตลาด ความต้องการสารสนเทศที่มีปริมาณมากภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่ซับซ้อนและยุ่งยากไม่แน่นอน หรือความจำเป็นที่ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพที่องค์การไม่สามารถจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวกไปตามกลุ่ม/หน่วยต่างๆ ได้ เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทขององค์การ สามารถกล่าวได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การแบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรูปแบบของการแบ่งงานที่ชัดเจน และมีอำนาจในการควบคุม มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ

เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการเลือกคนเข้าทำงานและสับเปลี่ยนถ่ายเทบุคลากรในองค์การตามความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Etzioni จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีลักษณะเป็นองค์การแบบบรรทัดฐานที่ใช้อำนาจกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันในการควบคุมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ด้วยการยอมรับหรือมีฉันทามติร่วมกัน เช่น การยอมรับในทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมา เป็นต้น

## 2.4 ระบบองค์การ

เมื่อก้าวถึงระบบ มีคำที่ใช้กันอยู่ทั่วไป เช่น ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) แนวคิดเชิงระบบ (Systems Concept) และวิธีการเชิงระบบ (Systems Approach) และเมื่อพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “ระบบ” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อาทิเช่น Bertalanffy (1968: 37) มองว่าระบบเป็นเรื่องขององค์การโดยทั่วไป เมื่อใดก็ตามที่ธรรมชาติของส่วนประกอบขององค์การนั้นมีความสัมพันธ์หรือเป็นแรงขับซึ่งกันและกัน ในขณะที่ Bittel (1976: 1130) ได้ให้ความหมายว่า ระบบเป็นชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในหน้าที่เดียวกันภายในขอบเขตจำกัดเพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Aldag and Stearns (1987) กล่าวว่า ระบบคือ ชุดของหน่วยหรือระบบย่อยซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน เช่นเดียวกับ Chorofas (1965: 2 cited in Kimbrough and Nunnery, 1988: 304) กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่มุ่งมั่น ส่วน Hanson (1991: 127) ได้ให้ความหมายว่า ระบบสร้างขึ้นจากการรวบรวมของสิ่งมีชีวิตหรือไม่มีชีวิตที่เป็นสัญลักษณ์ วัตถุ และเนื้อหาสาระที่ก่อตัวเป็นคุณลักษณะของแบบแผนพฤติกรรมที่คงอยู่ในระบบ ในขณะที่ Kast and Rosenzweig (1985: 103) ได้ให้ความหมายว่า ระบบเป็นการจัดกลุ่มอย่างมีเอกภาพของส่วนย่อยต่างๆ ตั้งแต่ 2 หน่วย หรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยที่มีการจำแนกขอบเขตกับสภาพแวดล้อมในระบบใหญ่ ในทำนองเดียวกัน Griffiths (1964: 430) ได้กล่าวถึงระบบในแง่ขององค์การในฐานะที่เป็นระบบที่มีทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยที่มีความหลากหลาย มีขอบเขตและปฏิสัมพันธ์กันระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ระบบเป็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของระบบย่อยและสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบกันเป็นระบบใหญ่ ที่ต่างดำเนินกิจกรรมของระบบเพื่อให้ภารกิจของระบบบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับระบบหรือทฤษฎีระบบเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาองค์การอาศัยแนวคิดสืบเนื่องจากนักชีววิทยาซึ่งพยายามอธิบายระบบของสิ่งมีชีวิต เช่น คน ซึ่งจุดประสงค์หลักคือ การมีชีวิตรอดและการเจริญเติบโต ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ อวัยวะต่างๆ ซึ่งอวัยวะแต่ละอย่างต่างก็มีหน้าที่และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การที่ระบบ คือ คน จะบรรลุวัตถุประสงค์คือ การมีชีวิตรอดขึ้นอยู่กับการทำงานที่อย่างถูกต้องครบถ้วนของอวัยวะทุกส่วนของร่างกาย การไม่ทำหน้าที่ของอวัยวะอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีผลกระทบต่ออวัยวะอื่นๆ และความอยู่รอดของชีวิต โดยส่วนรวม เช่น ถ้าสมอง

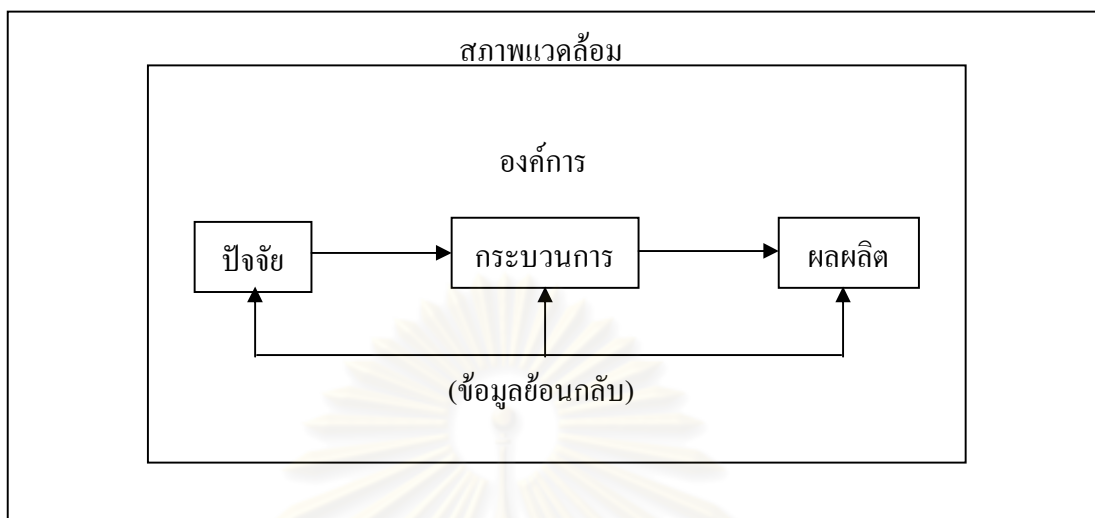
ไม่สั่งงาน คนก็ไม่สามารถเคลื่อนไหวในการป้อนอาหารเข้าปาก ถ้าไม่มีความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น คนผู้นั้นก็จะขาดอาหาร ส่งผลให้เกิดการเจ็บป่วยหรือความเสื่อมโทรมของอวัยวะอื่นๆ หรือหากหัวใจไม่ทำงาน คนต้องถึงแก่ความตาย เป็นต้น สืบเนื่องจากแนวความคิดของนักชีววิทยา บุคคลในศาสตร์อื่น เช่น นักสังคมวิทยา นักบริหาร ได้อาศัยแนวความคิดมาเปรียบเทียบสังคมและองค์การว่าเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต มีการเกิด แก่ เจ็บ และตายได้ ซึ่งในแนวคิดเชิงระบบ ความสามารถในการปรับตัวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของระบบในการคาดคะเนภาพของบริบทในอนาคต อย่างไรก็ตาม ในสาขาสังคมศาสตร์ รวมทั้งการศึกษาได้มีผู้โต้แย้งว่า การใช้หลักเหตุผลหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์มาคาดคะเนปรากฏการณ์ในอนาคต เช่น การใช้รูปแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) ในการคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์อาจทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากธรรมชาติที่ต่างจากศาสตร์ในสาขาอื่น ซึ่งอาจกำหนดได้ว่าถ้าเพิ่มปัจจัยอะไรในสัดส่วนเท่าใด จะเกิดผลอย่างไร

ยุคของระบบเริ่มขึ้น เมื่อปลายทศวรรษ 1950 ซึ่งเป็นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยวิทยาการของศาสตร์ต่างๆ ในหลายสาขา ได้มีการศึกษาในเชิงลึก และให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า องค์การในฐานะที่เป็นระบบ ทั้งนี้ เนื่องจากความสลับซับซ้อนขององค์การที่มีมากขึ้น ด้วยแนวคิดพื้นฐานจากการเข้าใจถึงปรากฏการณ์ที่ว่า องค์รวมหรือส่วนใหญ่ย่อมเหนือกว่าส่วนย่อย และเห็นว่า ส่วนใหญ่หรือองค์รวมทั้งหมด เป็นความเชื่อมโยงของส่วนย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจนกลายเป็นส่วนใหญ่ (Kimbrough and Nunnery, 1988: 10) มีการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนประกอบที่อยู่ภายในระบบ จึงได้มีการศึกษาและบูรณาการความรู้ในศาสตร์หลายสาขาด้วยกัน โดยเฉพาะจากการเคลื่อนไหวของนักวิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ สู่ยุคของการเปลี่ยนผ่าน (The Transitional Era) และนำแนวคิดดังกล่าวเข้ามาประยุกต์ใช้ทางการบริหารและเริ่มมีความเด่นชัดมากขึ้น ในระหว่างทศวรรษ 1960-1970 โดยเริ่มมีการนำมาใช้กับการเรียนการสอนทางการบริหารการศึกษา (Hoy and Miskel, 1991: 23)

รูปแบบพื้นฐานของระบบ (Lunenberg and Ornstein, 2000: 15-18) ประกอบด้วย ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม ปรากฏดังแผนภาพที่ 8

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 8 รูปแบบระบบพื้นฐาน

ที่มา: Lunenberg, F. C., and Ornstein, A. C. 2000. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 3<sup>rd</sup> ed. California: Wadsworth. p. 18.

โดยมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

- 1) ปัจจัย (Inputs) ได้แก่ คน วัสดุสิ่งของ เงิน ทรัพยากรต่างๆ ที่นำไปสู่ผลผลิตหรือการบริการ
- 2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) เป็นการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ทางการบริหาร สำหรับในโรงเรียนจะมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างครูและนักเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแปรสภาพ หรือเรียกว่ากระบวนการเรียนรู้ ซึ่งนักเรียนจะต้องกลายมาเป็นประชาชนที่ได้รับการศึกษา มีความสามารถที่จะสรรค์สร้างสังคม เป็นต้น
- 3) ผลผลิต (Outputs) เป็นผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัย ทั้งที่เป็นผลผลิตขององค์กรและการบริการที่ส่งผลตามมา องค์กรทางการศึกษาโดยทั่วไปจะผลิตและสรรค์สร้างความรู้ให้เกิดขึ้น
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการผลิตหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยในการดำเนินงานต่อไป ดังเช่น ข้อมูลย้อนกลับสำหรับกระบวนการแปรสภาพหรือข้อมูลย้อนกลับด้านผลผลิตในอนาคต
- 5) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสิ่งที่อยู่รอบองค์กร ทั้งสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดเชิงระบบ พบว่า องค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งสัมพันธ์กับภายนอกในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่ง Kast and Rosenzweig (1988: 113-115) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบเปิด

ที่มีโครงสร้างและการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบต่อเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตขององค์การ องค์การประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ดังนี้

1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and Values Subsystem) ซึ่งเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่ง องค์การได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อม คือสังคม องค์การที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการรับปัจจัยนำเข้า องค์การจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้นๆ

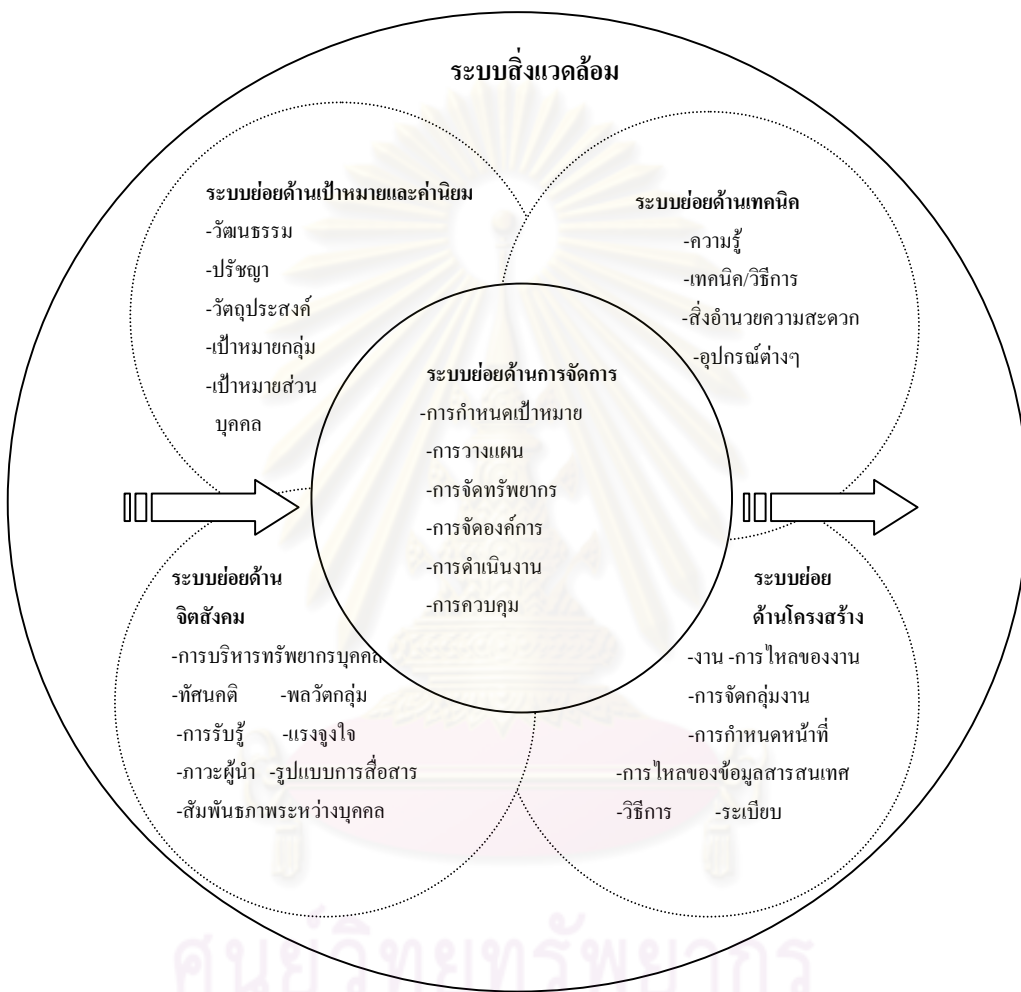
2) ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical Subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย เทคนิค กระบวนการใช้อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์การ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ เช่น วิทยาการที่ใช้ในการผลิตรถยนต์จะแตกต่างจากวิทยาการที่ใช้ในโรงกลั่นน้ำมัน หรือบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านและทักษะที่ต้องการ ระบบเทคนิคจะกำหนดลักษณะโครงสร้างขององค์การและส่งผลกระทบต่อระบบจิตสังคม

3) ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial Subsystem) เป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มต่างๆ ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตกลุ่ม และระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล ระบบจิตสังคมยังได้รับผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทศนคติ ความคาดหวัง และแรงคลใจของบุคคลภายในองค์การอีกด้วย รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เทคโนโลยี งาน และโครงสร้างขององค์การ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศขององค์การ ภายในองค์การที่บุคคลต้องปฏิบัติกิจกรรม และแสดงบทบาทต่างๆ

4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงานกันทำและการประสานงาน ในกรณีขององค์การที่เป็นทางการ โครงสร้างจะแสดงโดยแผนผังองค์การ คำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน โครงสร้างยังเกี่ยวกับแบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และการไหลของงาน โครงสร้างองค์การยังกำหนดความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบแผนของระบบย่อยด้านเทคนิคและระบบย่อยด้านจิตสังคม อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ไม่มีความสมบูรณ์แบบ และความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้

5) ระบบย่อยด้านการจัดการ (Managerial Subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นๆ ทั้งองค์การ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การและการกำหนดระบบควบคุมการดำเนินงาน

ระบบย่อยต่างๆ ทั้ง 5 ระบบมีความสัมพันธ์กับระบบสภาพแวดล้อม โดยให้ความสำคัญในการจัดการว่าเป็นเสมือนหัวใจทำให้เกิดการประสานระบบย่อยต่างๆ นำปัจจัยนำเข้ามาดำเนินการให้เกิดผลผลิต ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 ระบบองค์การ

ที่มา: Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. 1988. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach.** 4<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill. p.114.

จะเห็นได้ว่า องค์การซึ่งเป็นระบบเปิด (Open System) นั้นจะมีความสัมพันธ์ได้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการและกลไกการแปรรูป (Transforming Mechanism) และผลผลิตที่ได้รับ (Outputs) ซึ่งจะส่งต่อไปยังผู้ใช้ (Users) ใน

ขณะเดียวกันก็จะมีกลไกการป้อนกลับของข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากองค์กรได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกหลายๆ ทาง องค์กรจึงต้องคอยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ภายนอก และจะต้องมีแผนการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ยิ่งสภาพแวดล้อมไม่มั่นคงและทำนายไม่ได้เท่าใดก็ยิ่งต้องคอยปรับตัวตามให้ใกล้ชิดมากขึ้นเท่านั้น ปกติแล้วองค์กรจะพยายามควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกให้ได้ โดยพยายามลดความเสี่ยงต่างๆ ลงและพยายามสร้างเกราะกำบังเอาไว้สำหรับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ เพื่อให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและมีโอกาสเจริญเติบโตต่อไป

## 2.5 ประสิทธิภาพขององค์กร

การศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ประสิทธิภาพขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาถึงความสำคัญในศาสตร์การบริหารและองค์กร โดยที่ประสิทธิภาพขององค์กรจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดล้วนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์กร จึงได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร สำหรับทฤษฎีทางการบริหารได้มุ่งเน้นนำเสนอวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีนักทฤษฎีขององค์กรเสนอแนวความคิด วิธีการวิเคราะห์และรูปแบบของการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรไว้หลายแง่มุม หลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรจึงมีความแตกต่างกันไปในหลายลักษณะ

### 2.5.1 ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กร

นักวิชาการได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์กรไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น Steers, Ungson and Mowday (1985: 72) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์กรมีความหมาย 2 นัย คือ 1) เป็นความสามารถขององค์กรที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 2) เป็นความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์กรในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Etzioni (1964: 8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ระดับที่องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ Schein (1970: 118) ให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กรว่า หมายถึง เป็นสมรรถนะขององค์กรในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว และรักษาสภาพ ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป ในขณะที่ Barnard (1968: 55) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร ก็คือ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ ความเข้มของการตอบสนองอย่างสมบูรณ์จะเป็นตัวชี้วัดความ

เข้มของประสิทธิผล ส่วน Kopelman (1986: 27) พิจารณาประสิทธิผลองค์กรว่าขึ้นอยู่กับผลิตภาพขององค์กร (Productivity) โดยผลิตภาพ คือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งคือ Parsons, Caplow, Katz and Kahn (อ้างถึงใน ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529: 5) ต่างให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ขององค์กร แต่ประสิทธิภาพเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครื่องมือวัดความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและสามารถรักษาไว้ซึ่งสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรอีกด้วย (Organizational Maintenance) นอกจากนี้ Argyris (1964: 123) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า เป็นสถานะซึ่งองค์กรตามระยะเวลาที่ผ่านมาเพิ่มผลผลิตขึ้นในขณะที่ตัวป้อนคงที่หรือลดน้อยลงหรือมีผลผลิตที่คงที่ในขณะที่ตัวป้อนลดน้อยลง ซึ่งความหมายดังกล่าวได้นำมิติของเวลา เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการวัดประสิทธิผลองค์กร กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์กรก็จะต้องวิเคราะห์กระบวนการหรือวงจรของการนำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยหรือตัวป้อนมาจัดการให้ออกมาเป็นผล กลับสู่สภาพแวดล้อมผ่านระยะเวลา ในทำนองเดียวกันการทดสอบขั้นสุดท้ายของความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือองค์กรสามารถรักษาสภาพไว้ได้ในสภาพแวดล้อม หรืออีกนัยหนึ่งการอยู่รอดขององค์กรคือ มาตรการขั้นสุดท้ายในการทดสอบความมีประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

### 2.5.2 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กร

การศึกษาประสิทธิผลองค์กรนั้นมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางการศึกษาไว้อย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปมี 10 แนวทาง คือ 1) แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (Goal-Attainment Approach) 2) แนวทางเชิงระบบ (Systems Approach) 3) แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Strategic-Constituencies Approach) 4) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (Competing-Values Approach) 5) แนวทางรูปแบบบูรณาการ (Integrated Model) 6) แนวทางการประเมินรางวัล MBNQA 7) แนวทางการประเมินของ EFQM 8) แนวทางการประเมิน PMQA 9) แนวทางการประเมินโดยใช้ PART และ 10) แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) (Robbins, 1990: 77; Hoy and Miskel, 2001: 293; Kaplan and Norton, 1996; Porter and Tanner, 1996: 84 และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ซึ่งแนวทางต่างๆ มีสาระโดยสรุปดังนี้

### 2.5.2.1 แนวทางการบรรลุเป้าหมาย

แนวทางนี้มุ่งวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นที่ผล (Ends) มากกว่าวิธีการ (Means) นิยามของประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งแนวทางนี้จะใช้ได้ดีเมื่อองค์การต้องมีเป้าหมายสุดท้ายที่แท้จริงและชัดเจน จำนวนเป้าหมายมีไม่มากเกินไป เป็นเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับกันทั่วไปและสามารถวัดได้ ซึ่งการที่ผู้บริหารจะเอาเป้าหมายมาใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการได้ ความสำคัญจะอยู่ที่กลุ่มบุคคลที่เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย วิธีการนี้จะมีลักษณะเหมือนกับวิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management By Objectives) นั่นคือ การพยายามประเมินองค์การและสมาชิกขององค์การว่า สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดขึ้น แนวทางนี้มีข้อจำกัดอยู่ที่เป้าหมายขององค์การไม่ชัดเจน บุคลากรยังไม่เห็นพ้องต้องกัน และระดับของเป้าหมายสูงหรือต่ำจนเกินไป

คุณค่าของแนวทางการบรรลุเป้าหมายคือ ทำให้ทุกฝ่ายให้ความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและมีส่วนร่วมมากขึ้น เป้าหมายมีคุณภาพตรงกับความเป็นจริงและสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ องค์การสามารถติดตามความก้าวหน้าได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### 2.5.2.2 แนวทางเชิงระบบ

แนวทางนี้จะพิจารณาองค์การในรูปแบบระบบ ซึ่งมีการนำเอาทรัพยากรนำเข้า ที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก เข้าสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งออกมาเป็นผลผลิต ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางเชิงระบบหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพและความสมดุลของระบบภายในองค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบผลสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก จุดเด่นของแนวทางนี้ช่วยแก้ไขจุดอ่อนของวิธีการวัดแบบมุ่งเป้าหมาย นั่นคือ จะมีการเน้นตั้งแต่การนำเข้า การจัดหาทรัพยากร และกระบวนการผลิตหรือกระบวนการดำเนินงานด้วย หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า วิธีการเชิงระบบจะไม่ทุ่มเทความสนใจไปที่ผลสำเร็จขั้นสุดท้ายเพียงอย่างเดียว หากแต่สนใจถึงขั้นตอนกระบวนการต่างๆ ที่มีส่วนและมีความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายด้วย ทั้งนี้โดยจะมีการประเมินความสามารถขององค์การที่จะต้องสามารถอยู่รอด ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การ จะเห็นได้ว่าแนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการมากกว่าผลที่ได้

ปัญหาของแนวทางนี้ คือ 1) ตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การ เช่น ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่วัดยาก 2) นักวิชาการ ไปให้ความสำคัญกับวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายแทนที่จะพิจารณาตัวเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ

ประโยชน์ที่ได้จากแนวทางเชิงระบบคือ ทำให้กรอบในการพิจารณาที่รัดกุมและครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างทั่วถึง ปัจจัยผันแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะถูกนำมาสัมพันธ์กัน ได้ภายใต้สภาพการณ์ที่แตกต่างกัน

### 2.5.2.3 แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

แนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร มองประสิทธิภาพขององค์กรที่ระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยถือว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งและพึ่งพาระบบคล้ายแนวทางเชิงระบบ แต่แนวทางนี้จะเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กรเท่านั้น ในเวลาเดียวกัน องค์กรจะอยู่รอดต่อไปโดยอาศัยการสนับสนุนของส่วนต่างๆ เหล่านี้โดยตรง ซึ่งเหมือนกับแนวทางเชิงระบบแต่มองเฉพาะสิ่งแวดล้อมนอกที่มีอิทธิพลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์กร ปัญหาของการประเมินตามแนวทางนี้ คือ การแยกแยะส่วนของสภาพแวดล้อมในทางกลยุทธ์ออกจากสภาพแวดล้อมทั่วไปนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา ถึงแม้ว่าการพิจารณาสภาพแวดล้อมพอจะทำได้ แต่ก็มีปัญหาคือ ความสามารถในการแบ่งส่วนของสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง ซึ่งคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้บริหารแต่ละคนก็ มีผลทำให้การให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของสภาพแวดล้อมไม่เท่ากัน

คุณค่าที่ได้จากแนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องคือ สามารถแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดจากการมองข้าม หรือมีการขัดแย้งผลประโยชน์กับกลุ่มที่มีกำลังอำนาจที่จะสามารถขัดขวางหรืออาจหยุดการทำงานขององค์กรได้ โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปรับลำดับความสำคัญก่อนหลังของเป้าหมายต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

### 2.5.2.4 แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า

แนวทางนี้ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะเป็นอันดับขั้นขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบ และความสนใจของผู้ประเมิน จึงไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรอยู่ในขั้นใดของวงจรชีวิตองค์กร ซึ่งมี 5 ระยะคือ ระยะประกอบการ ระยะการรวบรวมกลุ่มสมาชิก ระยะการกำหนดกฎเกณฑ์และการควบคุม ระยะการพัฒนาโครงสร้าง และระยะเสื่อมถอย รูปแบบนี้จึงเหมาะจะใช้เมื่อองค์กรมีความเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา โดยจะพิจารณาความสำเร็จขององค์กรจาก 4 ด้าน คือ คน องค์กร ความยืดหยุ่น และการควบคุม

คุณค่าของแนวทางนี้ เนื่องจากการประเมินที่ใช้เกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ จึงทำให้เกิดการถ่วงดุลผลประโยชน์ที่ขัดแย้ง ซึ่งมีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรโดยตรง

### 2.5.2.5 รูปแบบบูรณาการ

แนวทางนี้มีความคิดตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์การโดยรวมและบุคคลที่อยู่ในองค์การ จึงได้พยายามนำแนวทางการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากรมาบูรณาการเข้าด้วยกัน ซึ่ง Hoy and Miskel (1991: 378-383) เสนอว่า ในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้รูปแบบบูรณาการจะต้องรวมลักษณะ 3 ประการเพื่อพิจารณา ประกอบด้วย 1) มิติของเวลา (Time Dimension) 2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies หรือ Stakeholder Approach) และ 3) พหุเกณฑ์ (Multiple Criteria) ดังนี้

1) มิติของเวลา การประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยแบ่งเวลาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (Short-Term) ระยะกลาง (Intermediate) และระยะยาว (Long-Term) เกณฑ์ประสิทธิผลเฉพาะต่างๆ อาจเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การที่เปลี่ยนไปเช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรกต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากร และเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว เกณฑ์พื้นฐานจะได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิต และประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรม และการได้มาซึ่งทรัพยากร

2) กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ เจ้าขององค์การ (Owner) พนักงานในองค์การ (Employee) ลูกค้า (Customers) ผู้จ่ายของ (Suppliers) รัฐบาล (Governments) และสังคมกลุ่มใหญ่ (Social-At-Large) มโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวเชิงสัมพัทธ์กับสถานการณ์ (Relativistic Multiple – Contingency Approach)

3) พหุเกณฑ์ เป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้หลายมิติ เนื่องจากเกณฑ์เดียวไม่สามารถประเมินประสิทธิผลองค์การได้อย่างครอบคลุม ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า และผลผลิต โดยเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญเหมาะสมและเป็นตัวแทน รูปแบบบูรณาการได้กำหนดแนวทางในการเลือกเกณฑ์เฉพาะโดยใช้รูปแบบที่ได้รับการพัฒนาโดย Parsons ซึ่งถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับหน้าที่สำคัญ 4 ประการ เรียกโดยย่อว่า “AGIL” ได้แก่

การปรับตัว (Adaptation-A) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้ โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม ความก้าวหน้า และการพัฒนา



การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment-G) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพ

การบูรณาการ (Integration-I) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์กร การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency-L) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรม และระบบการจูงใจ ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือ ความจงรักภักดี ความสนใจในชีวิต การจูงใจ และความมีเอกลักษณ์ขององค์กร

จากแนวทางดังกล่าว Hoy and Miskel (1991: 383) ได้นำแนวคิดของ Parsons มากำหนดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลในรูปแบบบูรณาการ ดังตารางที่ 2



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)</li> <li>นวัตกรรม (Innovation)</li> <li>ความก้าวหน้า (Growth)</li> <li>การพัฒนา (Development)</li> </ul>
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)</li> <li>คุณภาพ (Quality)</li> <li>การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition)</li> <li>ประสิทธิภาพ (Efficiency)</li> </ul>
การบูรณาการ (Integration)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจ (Satisfaction)</li> <li>บรรยากาศองค์กร (Climate)</li> <li>การติดต่อสื่อสาร (Communication)</li> <li>ความขัดแย้ง (Conflict)</li> </ul>
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความจงรักภักดี (Loyalty)</li> <li>ความสนใจในชีวิต (Central Life Interest)</li> <li>การจูงใจ (Motivation)</li> <li>ความมีเอกลักษณ์ขององค์กร (Identity)</li> </ul>

ที่มา: Hoy, W. K. and Miskel, C. G. 1991. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. New York: McGraw-Hill. p. 383.

### 2.5.2.6 แนวทางการประเมินรางวัล MBNQA

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยใช้ชื่อว่า รางวัลมัลคอล์ม บัลดริจ เนชันแนล ควอลิตี อวอร์ด (Malcolm Baldrige National Quality Award) หรือ MBNQA เป็นรางวัลระดับสากลในการประเมินองค์กรที่ได้รับการยอมรับกันมากที่สุด โดยในช่วงเริ่มต้นของรางวัลดังกล่าว องค์กรที่ขอรับประเมินส่วนใหญ่

เป็นองค์การธุรกิจ ต่อมาจึงเริ่มนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางการศึกษา ซึ่งรางวัลนี้จะมีตัวแปรหรือองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีคะแนน รวมทั้งรายละเอียดดังนี้ (Porter and Tanner, 1996: 84)

- 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (300 คะแนน)
  - (1) ความคาดหวังของผู้รับบริการในอดีตและปัจจุบัน (35 คะแนน)
  - (2) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (85 คะแนน)
  - (3) พันธะผูกพันต่อผู้รับบริการ (15 คะแนน)
  - (4) การกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (30 คะแนน)
  - (5) ผลความพึงพอใจของผู้รับบริการ (85 คะแนน)
  - (6) การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการ (70 คะแนน)
- 2) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (150 คะแนน)
  - (1) การวางแผนการจัดทรัพยากรมนุษย์ (20 คะแนน)
  - (2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (40 คะแนน)
  - (3) การศึกษาและการฝึกอบรมพนักงาน (40 คะแนน)
  - (4) การปฏิบัติงานของพนักงานและการให้การยอมรับ (25 คะแนน)
  - (5) ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของพนักงาน (25 คะแนน)
- 3) ผลของคุณภาพ (150 คะแนน)
  - (1) ผลที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ (50 คะแนน)
  - (2) ผลผลิตเชิงปฏิบัติการขององค์กร (50 คะแนน)
  - (3) กระบวนการธุรกิจและบริการที่เหนือ (20 คะแนน)
  - (4) ผลคุณภาพของผู้ผลิตสิ่งจำหน่าย (30 คะแนน)
- 4) การใช้หลักประกันคุณภาพสินค้าและบริการ (140 คะแนน)
  - (1) การออกแบบและการแนะนำเกี่ยวกับคุณภาพของบริการและผลิตภัณฑ์ (40 คะแนน)
  - (2) การบริหารกระบวนการผลิตและการให้บริการ (35 คะแนน)
  - (3) การบริหารกระบวนการเชิงธุรกิจและบริการที่เหนือ (30 คะแนน)
  - (4) คุณภาพของผู้จัดส่ง/จำหน่าย (20 คะแนน)
  - (5) การประเมินคุณภาพ (15 คะแนน)
- 5) ความเป็นผู้นำ (120 คะแนน)
  - (1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (45 คะแนน)
  - (2) การบริหารเพื่อคุณภาพ (25 คะแนน)

(3) ความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและสังคม (25 คะแนน)

6) การวางแผนคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์

(1) กระบวนการวางแผนปฏิบัติการขององค์กรและคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (35 คะแนน)

(2) คุณภาพและแผนการปฏิบัติการ (25 คะแนน)

7) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (60 คะแนน)

(1) ขอบเขตของข้อมูลการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลระดับต่างๆ ขององค์กร (40 คะแนน)

(2) การเปรียบเทียบเชิงแข่งขันและการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ (20 คะแนน)

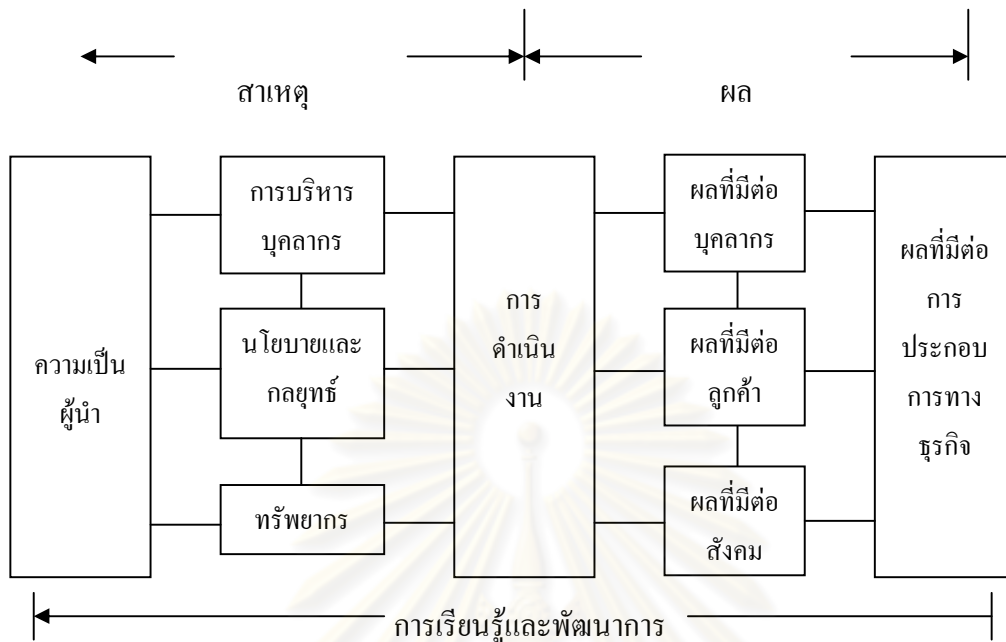
ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลมาก ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรทางการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

#### 2.5.2.7 แนวทางการประเมินของ EFQM

ในปี ค.ศ.1999 The European Foundation for Quality Management (EFQM) ได้พัฒนารูปแบบและตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กร โดยใช้ชื่อ EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นโมเดลการบริหารในเชิงคุณภาพที่ประสบความสำเร็จมากในทวีปยุโรป หลักการของ EFQM excellence model นั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานขั้นต้นที่เรียบง่ายที่สุด นั่นคือการวิเคราะห์ใดๆ ก็ตาม ควรจะวิเคราะห์ทั้งที่สาเหตุและที่ผล การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิด EFQM excellence model นั้น จึงแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ

- ส่วนที่เรียกว่าสาเหตุ (Causes/Enables)
- ส่วนที่เรียกว่าผล (Effects/Results)

EFQM Excellence Model แสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลผ่านทางหลักเกณฑ์ทั้ง 9 ที่เชื่อมต่อกัน ดังแผนภาพที่ 10

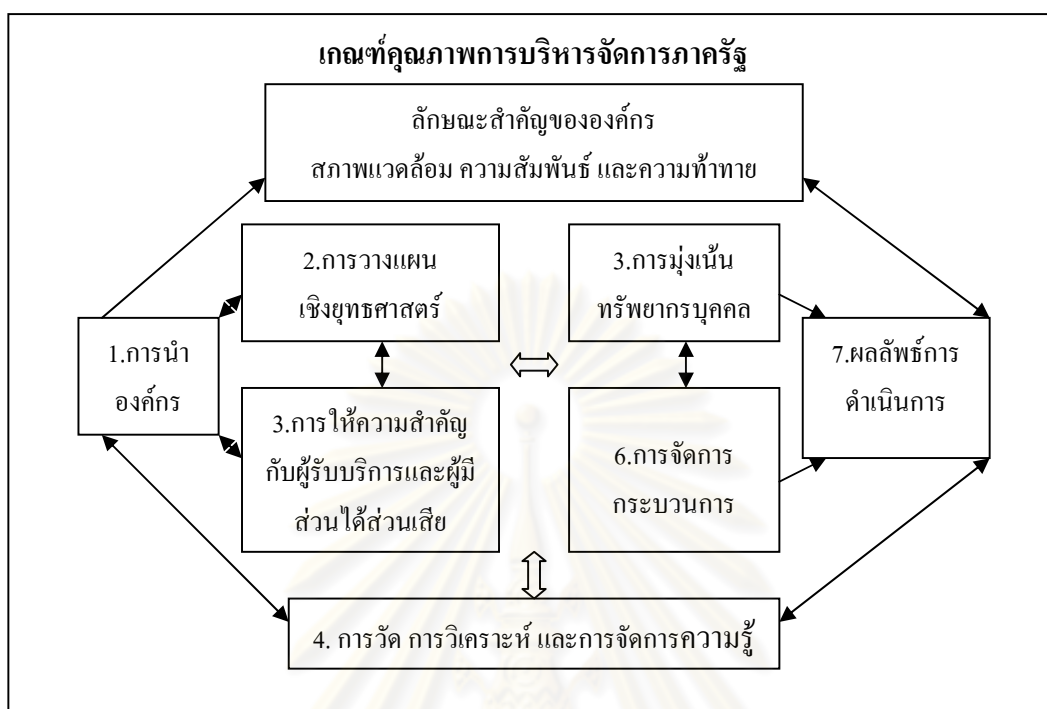


แผนภาพที่ 10 EFQM Excellence Model

แนวคิดของ EFQM Excellence Model คือการที่องค์กรจะสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนได้นั้น องค์กรนั้นๆ จะต้องให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ทั้ง 9 ข้อ โดยที่หลักเกณฑ์ทั้ง 5 ในส่วนของสาเหตุนั้นเป็นสิ่งที่อยู่ในขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรเอง องค์กรสามารถควบคุมดำเนินการ ปฏิบัติการ และปรับปรุงพัฒนาได้และสาเหตุเหล่านี้จะเป็นปัจจัยผลักดันทำให้เกิดส่วนที่เรียกว่าผล 4 ด้าน อันจะเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ

#### 2.5.2.8 แนวทางการประเมินรางวัล PMQA

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบในหลักการ ขระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) โดยให้หน่วยงานภาครัฐมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการประเมินส่วนราชการด้วยตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล ทั้งนี้เกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วยหมวดต่างๆ รวม 7 หมวด ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549. การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. หน้า 9

ส่วนราชการนอกจากจะได้ประโยชน์จากการตรวจประเมินตนเองแล้ว การพิจารณา ทบทวนการดำเนินการตามแนวทางนี้อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอจะส่งผลให้ส่วนราชการมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งเมื่อมีความพร้อมในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศแล้ว ก็สามารถสมัครขอรับ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หรือ PMQA ซึ่ง ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการประเมินโดย บริษัทไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส ทริส (TRIS) ซึ่งส่วนราชการที่สมัครเข้ารับรางวัลจะได้รับผลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรของตนต่อไปด้วย

#### 2.5.2.9 แนวทางการประเมินโดยใช้ PART

จากการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) ที่ใช้ผสมผสานร่วมกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) มาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) ในปีงบประมาณ พ.ศ.2546 จนถึงปัจจุบัน สำนักประเมินผลของสำนักงบประมาณได้นำวิธีการประเมินผล

รูปแบบใหม่ที่พัฒนามาจากต้นแบบของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า PART (Performance Assessment Rating Tool) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการประเมินผลของเครื่องมือนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) จุดมุ่งหมายและรูปแบบ
- 2) การวางแผนกลยุทธ์
- 3) การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต
- 4) การบริหารจัดการของหน่วยงานส่งผลผลิต
- 5) การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์

ในการประเมินนั้นให้ส่วนราชการประเมินตนเอง การให้คะแนนแต่ละข้อคิดจากคำตอบและเอกสารประกอบที่ส่วนราชการประเมินตนเองแล้วรวมคะแนนสรุปผลการประเมินเป็นเชิงปริมาณพร้อมคำอธิบายเชิงคุณภาพประกอบ

#### 2.5.2.10 แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล

การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกา และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดวิธี Balanced Scorecard ให้ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและประเมินผลองค์กร โดยเพิ่มมุมมองด้านอื่นๆ ในการประเมินผลนอกจากมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 ทำให้แนวคิดด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย ต่อมาในปี 1996 ได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นโดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และในปี 2000 ได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มหนึ่ง คือ The Strategy-Focused Scorecard ซึ่งให้เห็นว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาขึ้นมากกว่าการเป็นแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

Kaplan and Norton (1996: 21-29) ได้ระบุมุมมองใน Balanced Scorecard โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการเงิน จะแสดงผลของกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งที่อยู่ในมุมมองด้านการเงินและด้านอื่นๆ เป็นส่วนใหญ่ ทั้งที่เป็นเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงพื้นฐานและทรัพยากรที่สำคัญของมุมมองด้านอื่นๆ ด้วย ที่พบเห็นกันบ่อยๆ ได้แก่ การเติบโตและผลกำไรขององค์กร

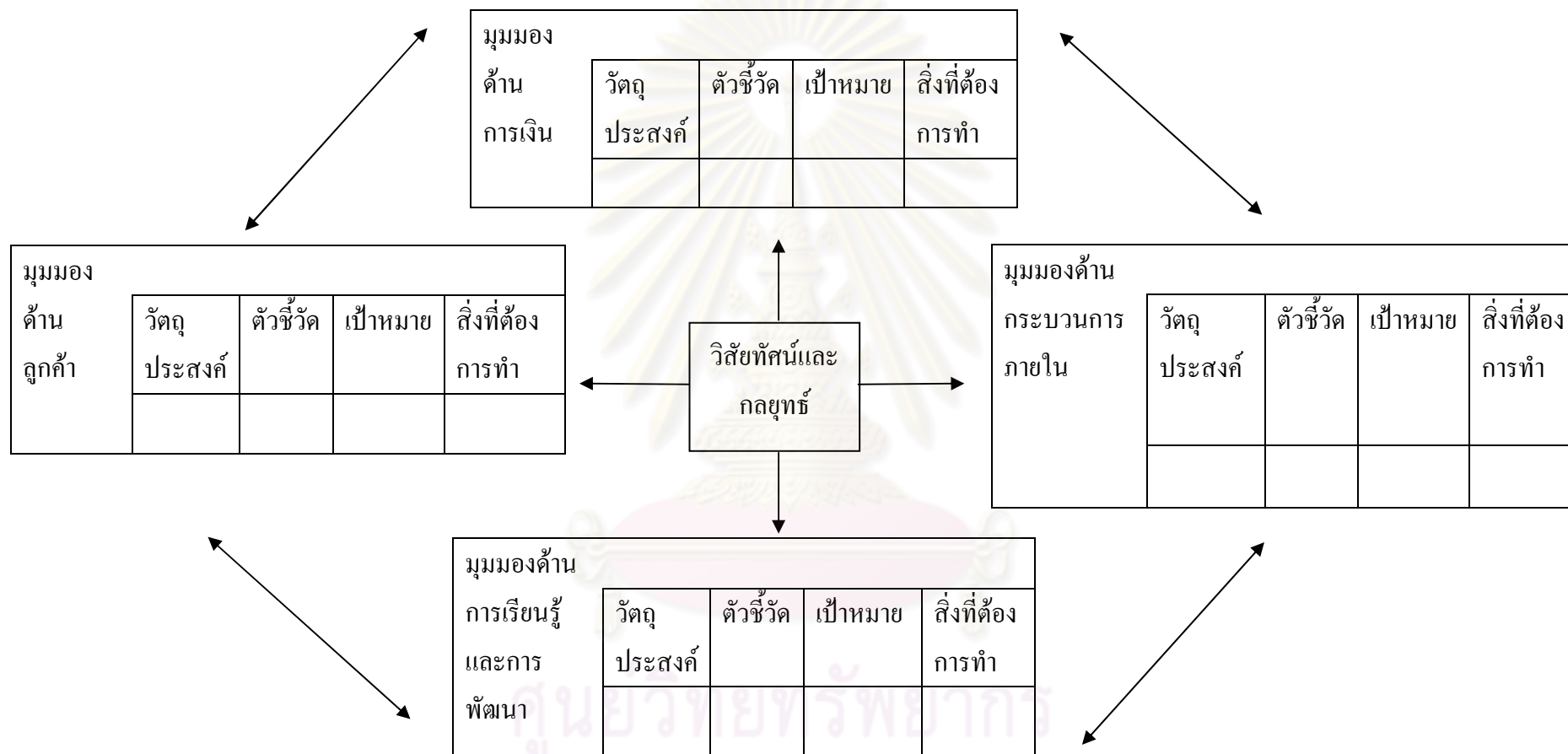
2) ด้านลูกค้า เป็นตัวอธิบายวิธีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า จะช่วยสะท้อนให้เห็นว่าคุณค่าลักษณะใดก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเท่ากับว่ากระบวนการภายในและความพยายามในการพัฒนาด้านต่างๆ นั้นจะต้องถูกชี้นำด้วยมุมมองนี้เอง หลายคนจึงมองว่ามุมมองด้านนี้เป็นหัวใจของการประเมินแบบสมดุล สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ การหาลูกค้าเพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเก่าไว้ และการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า

3) ด้านกระบวนการภายใน เน้นที่การวิเคราะห์โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ และขีดความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีการเชื่อมต่อกันในแต่ละกระบวนการทั้งหลายด้วย กระบวนการหลักที่มีอยู่ในทุกองค์กร ได้แก่ กระบวนการด้านนวัตกรรม การบวนการในการบริหารลูกค้า กระบวนการในการดำเนินงาน และกระบวนการในการปฏิบัติตามความต้องการของสังคม

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่า ศักยภาพและความสามารถในระยะยาวจะยังคงอยู่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้ตลอดไป กระบวนการนี้ต้องพยายามพัฒนาและคงไว้ซึ่งวิธีการที่จะทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า การหาวิธีที่จะคงความเป็นเลิศทางด้านประสิทธิภาพและผลิตภาพในกระบวนการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าในปัจจุบันไว้ให้ได้ตลอดไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องตัดสินใจว่า ทักษะและความสามารถอันใดที่จะมีความสำคัญถือเป็นสมรรถนะหรือความสามารถหลักสำหรับองค์กรที่จะก้าวต่อไปในอนาคต ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในเรื่อง ความสามารถของบุคลากร ระบบสารสนเทศที่ดี และขวัญและกำลังใจของบุคลากร

Balanced Scorecard เป็นวิธีการที่มุ่งให้เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ความสมดุลระหว่างผลที่ต้องการกับกลไกการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามนั้น การสร้างระบบการทำงานตามวิธี Balanced Scorecard นี้ จึงต้องมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการรวมกลยุทธ์ความสำเร็จขององค์กรสู่การปฏิบัติ และการประสานงานของระดับหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งภายในได้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ริเริ่ม ดังแผนภาพที่ 12





แผนภาพที่ 12 มุมมองทั้ง 4 ด้านของการประเมินองค์กรแบบสมดุล

ที่มา: Kaplan R.S. and Norton D.P. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy**. Boston: Harvard Business School Press. p.9.

รายละเอียดในองค์ประกอบของแต่ละมุมมองทั้ง 4 ช่อง สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)

1.2 วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาลูกค้าเดิม การแสวงหาลูกค้าใหม่ การบริการที่รวดเร็ว ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น ชื่อเสียงของกิจการ

1.3 วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว ตรงตามเวลา กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

1.4 วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ได้แก่ ระดับของความสามารถที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) ซึ่งตามเกณฑ์ของ Kaplan and Norton แล้ว ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20-25 ตัวชี้วัด เพื่อให้องค์กรได้มุ่งเน้นในการประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น สำหรับองค์กรต่างๆ ของไทยมักจะกำหนดตัวชี้วัดภายใต้มุมมองการประเมินองค์กรแบบสมดุลไว้ประมาณ 30-35 ตัวชี้วัด ซึ่งอาจเป็นเพื่อความอุ่นใจของผู้บริหาร (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 54)

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต ต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วัน ต่อคนต่อปี เป็นต้น

4. กลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives) ในรูปแบบงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องการจะต้องจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเท่านั้น ยังไม่ใช่ว่าแผนปฏิบัติการ เช่น การขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 12 เป็นต้น

นอกเหนือจากช่องต่างๆ ทั้ง 4 ด้านแล้ว ยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ Balanced Scorecard วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะทราบ

ได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย โดยในการจัดทำ Balanced Scorecard มักเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นคือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำของวัตถุประสงค์แต่ละประการ ซึ่งจะทำให้การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้น และสามารถมุ่งเน้นที่จะประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

สำหรับการประเมินองค์กรแบบสมดุลในประเทศไทย พสุ เดชะรินทร์ (2551: 7-12) ได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญในการนำการประเมินองค์กรแบบสมดุลมาใช้ไว้หลายประการ ได้แก่

1) การที่ผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้มองว่าการประเมินองค์กรแบบสมดุลเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แต่มีมุมมองเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้นซึ่งจริงๆ แล้วการนำการประเมินองค์กรแบบสมดุลมาประเมินภายในองค์กรอย่างถูกต้องจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายประการ

2) การที่ผู้บริหารมองว่าการประเมินองค์กรแบบสมดุลเป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนดหรือระยะเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบการประเมินองค์กรแบบสมดุลเสร็จสิ้นแล้วผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญน้อยลง

3) การที่ผู้บริหารมองว่าการประเมินองค์กรแบบสมดุลเป็นเพียงสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเพียงปีละครั้งในตอนสิ้นปี ซึ่งปัญหาของการมองการประเมินองค์กรแบบสมดุล เป็นเพียงแค่องค์กรหรือพิจารณาเพียงปีละครั้ง ทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการประเมินองค์กรแบบสมดุลได้อย่างเต็มที่ และทำให้การประเมินองค์กรแบบสมดุลไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4) การต่อต้านหรือไม่ยอมรับในการนำการประเมินองค์กรแบบสมดุลมาใช้ ส่วนใหญ่มาจากความไม่เข้าใจในแนวคิดและประโยชน์ของการประเมินองค์กรแบบสมดุลมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกลัวว่าเมื่อนำการประเมินองค์กรแบบสมดุลมาใช้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่แย่งลงสำหรับตัวเอง

การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐนั้น มีประเด็นที่แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรธุรกิจจะตอบสนองมุมมองด้านการเงินเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น การทำกำไรให้ได้สูงสุดเพื่อการเป็นที่ 1 ในอุตสาหกรรม โดยที่วัตถุประสงค์ทางการเงินจะอยู่บนสุดของโครงสร้าง Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ การมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังระยะยาว จะเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เช่น การลดภาวะความยากจน ลดการไม่รู้หนังสือหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อม ดังนั้นวัตถุประสงค์ภายใน Scorecard จะต้องตอบสนองต่อการปรับปรุงมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ในระดับสูง และตัวชี้วัดทางการเงินจะไม่เกี่ยวข้องกันกับตัวชี้วัดที่จะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจขององค์กร โดยที่พันธกิจขององค์กรจะต้องเป็นตัวชี้วัดอยู่ระดับสูงสุดของ Scorecard แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและ

องค์การภาครัฐ จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าด้วยและหน่วยงานจะต้องตอบสนองมุมมองระดับสูง 3 ประการ คือ

1) ต้นทุน โดยให้ความสำคัญของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตัววัดผลต้นทุนจะต้องรวมรายจ่ายของหน่วยงานและทุนทางสังคมที่เป็นข้อตกลงหรือข้อกำหนดร่วมกันของประชาชนและองค์กรอื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติการ

2) คุณค่าที่สร้างขึ้น มุมมองนี้ชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนควรจะได้รับจากองค์การ มุมมองนี้จะมีปัญหาและยากแก่การวัด เป็นการชี้ให้เห็นในเชิงปริมาณ การเงิน แต่เป็นผลประโยชน์ที่ได้จากการปรับปรุงการศึกษา การลดจำนวนพลเมือง สุขภาพที่ดีขึ้น ในการวัดมุมมองนี้มีความเป็นไปได้ที่องค์การมุ่งวัดผลผลิตในระดับการวัดเชิงปริมาณ เช่น เปอร์เซ็นต์ของการเรียนที่ได้รับทักษะและความรู้เฉพาะ ความหนาแน่นของมลพิษในน้ำ อากาศและพื้นดินการปรับปรุงอัตราเกิดและอัตราตายของประชากรกลุ่มเป้าหมาย อัตราอาชญากรรมและการรับรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางสาธารณะและเวลาในการขนส่ง

3) การสนับสนุนการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ความสำคัญของลูกค้า สำหรับองค์การรัฐบาล จะต้องมุ่งในความเป็นผู้ให้โดยองค์การดังกล่าวได้รับเงินทุนจากรัฐบาล จำเป็นที่จะต้องตอบสนองภารกิจที่ส่งผลประโยชน์ต่อประชาชน ซึ่งเป็นผู้เสียภาษีแก่รัฐบาล

ดังนั้น องค์การภาครัฐจะต้องมีวัตถุประสงค์ระดับสูง ทั้ง 3 ประการ เพื่อการบรรลุซึ่งภารกิจที่เป็นความต้องการอันพึงพอใจในการสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด และสร้างพันธะสัญญาที่มีต่อสังคมกับผู้ให้ทุน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการปฏิบัติด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาในการที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับสูงทั้ง 3 ประการ

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยอาศัยหลักการวัดและการประเมิน และเน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กับการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยที่ Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การทั้งหมดที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารองค์การโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินเป็นหลัก Balanced Scorecard จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร

เมื่อสังเคราะห์ตัวแปรในการประเมินประสิทธิผลองค์กรทั้ง 10 แนวทาง สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรความมีประสิทธิภาพผลองค์กรตามแนวทางต่างๆ

ตัวแปรความมีประสิทธิภาพผลองค์กร	แนวทางการประเมินประสิทธิภาพผลองค์กร									
	แนวทางการบรรลุเป้าหมาย	แนวทางเชิงระบบ	แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า	แนวทางการรูปแบบบูรณาการ	MBNQA	EFQM	PMQA	PART	แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล
1.การบรรลุเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.คุณภาพของสินค้าและบริการ					✓	✓		✓		✓
3.ผลกำไร							✓		✓	✓
4.การเติบโตขององค์กร				✓	✓					✓
5.ความพึงพอใจของผู้รับบริการ					✓	✓	✓	✓		✓
6.ความพึงพอใจของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง			✓		✓			✓		✓
7.ความพึงพอใจบุคลากรในองค์กร				✓	✓		✓	✓		✓
8.ผลกระทบต่อสังคม							✓			✓
9.การจัดกระบวนการภายในองค์กร		✓						✓	✓	✓
10.การจัดการทรัพยากร		✓			✓	✓				✓
11.การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร		✓	✓							✓

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรความมีประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางต่างๆ (ต่อ)

ตัวแปรความมีประสิทธิผลองค์กร	แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร									
	แนวทางการบรรลุเป้าหมาย	แนวทางเชิงระบบ	แนวทางเชิงกลยุทธ์ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	แนวทางการแข่งขัน- คุณค่า	แนวทางการบูรณาการ	MBNQA	EFQM	PMQA	PART	แนวทางการประเมิน องค์กรแบบสมดุล
12.การวางแผนเชิงกลยุทธ์						✓		✓	✓	✓
13.การพัฒนาองค์กร					✓			✓		✓
14.ความยืดหยุ่นและการปรับตัว		✓		✓	✓					✓
15. การควบคุม		✓		✓						✓
16.การบูรณาการ		✓			✓					✓
17.การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม			✓		✓					✓
18.ความเป็นผู้นำองค์กร						✓		✓		✓

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตาราง 3 จะเห็นได้ว่าการศึกษาประสิทธิผลองค์กรทั้ง 10 แนวทางที่ผู้วิจัยได้มาจากการสังเคราะห์เอกสาร มีลักษณะตัวแปรในการประเมินที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไป โดยที่การประเมินองค์การแบบสมดุลจะครอบคลุมการประเมินในทุกแนวทาง

การประเมินองค์การแบบสมดุลเป็นการประเมินการบรรลุเป้าหมายใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า โดยการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งจะดำเนินงานภายในที่ดีได้พนักงานต้องมีทักษะ ความพร้อมในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และในแต่ละด้านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดในการประเมินไว้อย่างชัดเจนและครอบคลุมเป้าหมายขององค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 2.5.3 การประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ความท้าทายขององค์กรจึงอยู่ที่การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยพยายามทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด การประเมินองค์การของหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยในปัจจุบันคณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร โดยประเมินผลใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดให้หน่วยงานราชการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดใช้สำหรับหน่วยงานภาครัฐทั่วไป

สำหรับการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้ประเมินได้ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล โดยมองประสิทธิผลองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

#### ด้านการเงิน

ในองค์การธุรกิจการประเมินผลด้านการเงินเป็นการประเมินผลเป้าหมายระยะยาวขององค์กรเพื่อที่จะให้ผู้ถือหุ้นรับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน ซึ่งแม้จะมีข้อจำกัดมากมายในปัจจุบัน แต่ก็ยังเป็นด้านที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากการเงินจะเป็นตัวบ่งบอกว่ากลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้

ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นมักจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่า องค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่ หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงราคา ส่วนแนวทางในการลดต้นทุนและการเพิ่มผลิตผลขององค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนและการเพิ่มผลิตผล ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน การเพิ่มผลิตผลในการดำเนินงาน การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550: 326)

สำหรับในองค์กรที่เป็นระบบราชการนั้น มุมมองด้านการเงินไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการหารายได้หรือกำไรแต่ประการใด แต่มุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และหลายๆ หน่วยราชการยังมุ่งเน้นการได้มาซึ่งงบประมาณหรือเงินทุนที่เพียงพอ (พลุ เดชะรินทร์, 2551: 108-110) ซึ่งสอดคล้องกับที่สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล (2546: 111) กล่าวว่า ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร แทนที่องค์กรจะพยายามสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น องค์กรจะต้องคิดถึงการพยายามใช้งบประมาณที่ได้มาในวงเงินที่จำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด มีประสิทธิภาพและผลิตผลสูงสุดแทน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างคุณค่าหรือผลงานที่ดีที่สุดภายใต้ต้นทุนที่ต่ำสุด การเพิ่มผลิตผลของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน เป็นต้น ในขณะที่ ชัยสิทธิ์ เถลิมมีประเสริฐ (2544: 45) กล่าวว่า แนวคิดด้านการเงินเป็นความรับผิดชอบขององค์กรในด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบในการบริหารการเงินและบัญชี

สำหรับในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี ประสิทธิผลองค์กรด้านการเงิน หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย การให้บริการใหม่ๆ การมีกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ การบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด การมีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ และการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า



### ด้านผู้รับบริการ

ในการพิจารณาประสิทธิผลองค์กรด้านผู้รับบริการ องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือ ผู้รับบริการหลักขององค์กร และอะไรคือคุณค่าที่องค์กรจำเป็นต้องนำเสนอให้ผู้รับบริการกลุ่มนั้นเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ในองค์กรธุรกิจจะพิจารณาที่มุมมองด้านลูกค้าซึ่งภายในมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยวัดจากส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร และกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยวัดจากกำไรต่อลูกค้า 1 ราย (Kaplan and Norton, 1996: 67-73) วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการนั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน องค์กรจะต้องแสวงหาคูณค่าให้กับลูกค้าใน 3 ด้านคือ ด้านการเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product/service Leadership) ด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในราคาต้นทุนต่ำ และด้านความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) โดยสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550: 327) นอกจากนี้โดยส่วนใหญ่แล้วคุณค่าที่ลูกค้าต้องการมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับราคาที่สมเหตุสมผล สินค้าที่มีคุณภาพในสายตาของลูกค้า การให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ เวลาที่รวดเร็วหรือเป็นไปตามมาตรฐาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า ซึ่งภายใต้มุมมองด้านลูกค้า นั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า นั้นถือเป็นวัตถุประสงค์ที่พบได้ในแทบทุกองค์กร โดยองค์กรจำนวนมากหันมาใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าโดยการตอบแบบสอบถาม ซึ่งในปัจจุบันนอกเหนือจากความพึงพอใจแล้วองค์กรหลายๆ แห่งเริ่มมองลึกไปถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2551: 70-80)

สำหรับหน่วยงานที่เป็นระบบราชการนั้น วัตถุประสงค์หลักในด้านนี้มุ่งเน้นต่อการให้บริการและสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการ (พสุ เดชะรินทร์, 2551: 109) ซึ่งสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังจากองค์กรนอกจากอัตราความพึงพอใจในการให้บริการแล้วก็คือ ผลสำเร็จตามพันธกิจ เป้าประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด เพราะพันธกิจ เป้าประสงค์หรือวิสัยทัศน์องค์กรเหล่านี้มักผูกพันกับความคาดหวังของผู้รับบริการและความคาดหวังของสังคม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ควรกำหนด ได้แก่ ใครคือผู้รับบริการจากเรา และเราจะสร้างคุณค่าอะไรให้แก่ผู้รับบริการเหล่านั้นได้บ้าง (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปีติกุล, 2546: 111-112)

สำหรับในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้มีผู้รับบริการหลัก คือผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนทั่วไป องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่มาใช้บริการ ซึ่งประสิทธิผลองค์กรด้านผู้รับบริการ หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบย่อย ได้แก่

ความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้ปกครอง ความพึงพอใจของประชาชนทั่วไป องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนที่มารับบริการ

### ด้านกระบวนการภายใน

ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือ กระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ การดำเนินงานขององค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือราชการต่างประกอบด้วยกระบวนการพื้นฐานหลักๆ 4 ประการ (พสุ เดชะรินทร์, 2551: 87-90) ได้แก่

1) กระบวนการด้านนวัตกรรม (Innovation) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนสินค้าหรือบริการใหม่ต่อปี ร้อยละของการอยู่รอดของสินค้าหรือบริการใหม่ ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ เป็นต้น

2) กระบวนการในการบริหารลูกค้า (Customer Relationship Management Process) ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่เกือบทุกองค์กรควรจะต้องมี ซึ่งกระบวนการในการบริหารลูกค้าของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไป บางแห่งมุ่งเน้นการให้บริการหน้าร้าน หรือการให้บริการหลังการขาย หรือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นต้น

3) กระบวนการในการดำเนินงาน (Operational Process) ซึ่งแบ่งเป็นกระบวนการย่อยได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ซื้อ การผลิตสินค้าและบริการ การจัดส่งสินค้าและบริการไปให้กับลูกค้า การบริการหลังการขายอย่างต่อเนื่อง และการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

4) กระบวนการในการปฏิบัติตามความต้องการของสังคม (Regulatory Process) เป็นการเห็นความสำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการของสังคม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการมีธรรมาภิบาลที่ดี สำหรับตัวชี้วัดมักจะมองในด้านของกิจกรรม เช่น วัดในเรื่องของจำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมด้านสังคม และด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น การได้รับการรับรองในเรื่องธรรมาภิบาลจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้

นอกจากนี้ Michael E. Porter (อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2550: 327) ได้มองว่ากิจกรรมที่สำคัญขององค์กรแบ่งเป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ดังนี้

1) กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายวัตถุดิบ กิจกรรมเกี่ยวกับการแปรรูปวัตถุดิบออกมาเป็นสินค้า กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวมและจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภค กิจกรรมเกี่ยวกับการตลาดและการขาย และกิจกรรมในการให้บริการลูกค้าหลังการขาย

2) กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ กิจกรรมในการจัดหาหรือจัดซื้อเพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลัก กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น

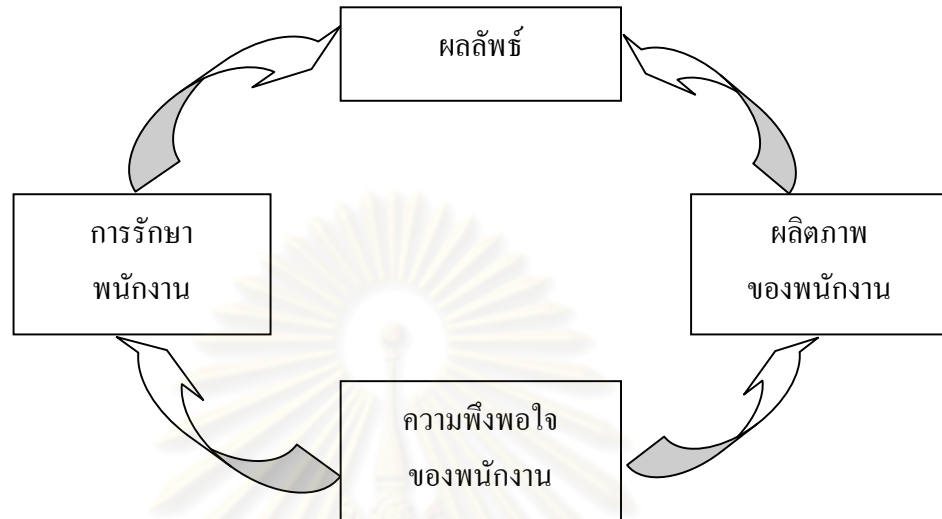
ความท้าทายขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไรคือ การพยายามสร้างกระบวนการที่เป็นเลิศ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คุณค่าหรือชุมชนคาดหวัง ดังที่กำหนดไว้ในด้านลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด ซึ่งผลจากการจัดกระบวนการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ มีความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี ประสิทธิภาพองค์กรด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

#### ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การเรียนรู้และการพัฒนา เป็นด้านสุดท้ายภายใต้ Balanced Scorecard ซึ่งมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะเป็นด้านที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร องค์กรจะต้องพิจารณาว่า ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2551: 164) ซึ่งการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรมาจาก 3 แหล่งหลักๆ ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร (Employee Capabilities) ความสามารถในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System) และการจูงใจ การให้อำนาจและโครงสร้างองค์กร (Motivation, Empowerment and Alignment) (Kaplan and Norton, 1996: 127) องค์กรมีความจำเป็นต้องมีการลงทุนอย่างยั่งยืนเพื่อการเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวต่อไป

## การวัดหลัก



## สิ่งที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ



แผนภาพที่ 13 กรอบการวัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ที่มา : Kaplan R.S. and Norton D.P. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy**. Boston: Harvard Business School Press. p.129.

บุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด การพัฒนาบุคลากรจึงควรคำนึงถึง ทักษะ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ความพึงพอใจ และอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของบุคลากร ส่วนระบบสารสนเทศที่ดี ทันสมัยเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ระบบการจูงใจที่ดี การให้อำนาจที่เอื้อต่อการทำงานและการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมย่อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเช่นกัน

สำหรับในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้ ประสิทธิภาพองค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน โดยพิจารณาจาก

องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ผลงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการบริหาร และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุป ในการวัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบหลัก จำนวน 4 ด้าน และองค์ประกอบย่อยจำนวน 16 ประเด็น ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการวัดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. ด้านการเงิน	1.1 การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย
	1.2 การปฏิบัติงานได้สูงกว่าเป้าหมาย
	1.3 การให้บริการใหม่ๆ
	1.4 การมีกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ
	1.5 การบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
	1.6 การมีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้
	1.7 การใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า
2. ด้านผู้รับบริการ	2.1 ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน
	2.2 ความภาคภูมิใจของผู้ปกครองนักเรียน
	2.3 ความพึงพอใจของประชาชนทั่วไป
	2.4 ความพึงพอใจของภาครัฐ และภาคเอกชนที่มารับบริการ
3. ด้านกระบวนการภายใน	3.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
	3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสถานศึกษา
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.1 ผลงานวิจัยและพัฒนา
	4.2 นวัตกรรมทางการบริหาร
	4.3 ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

#### ตอนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ในการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรแบบเดิม Steers (1977: 4-10) ได้เสนอแบบจำลองกระบวนการ (Process Model) เพื่อประเมินหาความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางกว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์กรได้หลายประเภทและเป็นตัวแบบที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุดเท่าที่มีปรากฏใช้กันอยู่ ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่ครอบคลุมหลายด้าน (Multidimensional Approach) โดยเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและของสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่นำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์กร แบบจำลองกระบวนการครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ

- 1) การบรรลุเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal Optimization) ที่เป็นไปได้
- 2) การพิจารณาองค์การเชิงระบบ เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม
- 3) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์กรนั้นๆ เน้นบทบาทของพฤติกรรมบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

จากแนวคิด 3 ด้านดังกล่าว Steers ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งจำแนกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท ได้แก่

1) ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้าง และเทคโนโลยี ซึ่งโครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์กร โดยมีสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์กรและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้ คือ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร และขนาดของหน่วยงาน ส่วนเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแต่ละประเภทขององค์กร เทคโนโลยีประกอบด้วย การปฏิบัติการ วัสดุ อุปกรณ์ และความรู้

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การเฝ้าหาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

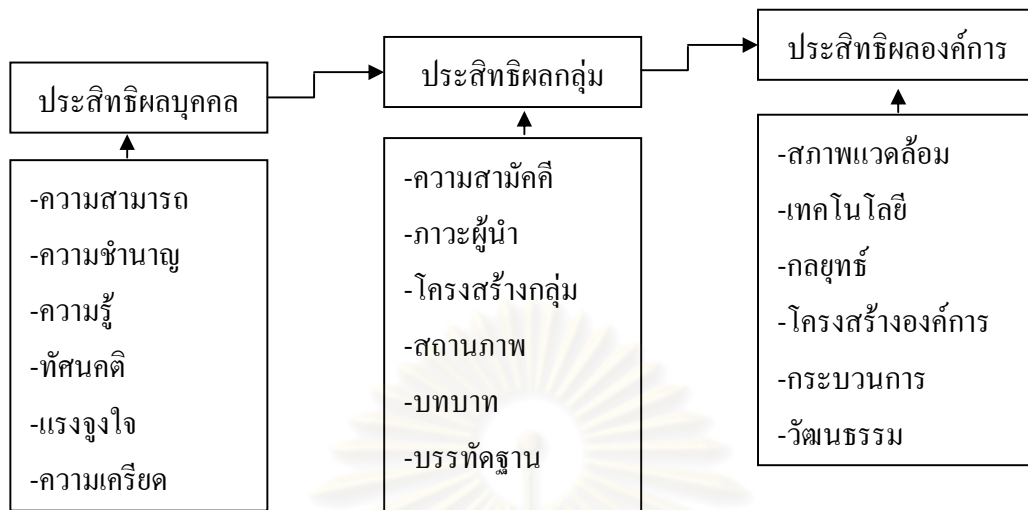
3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Employee Characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์กร และผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันกับองค์กร เป็นความสามารถในการดึงดูดคนใหม่เข้ามา

สามารถรักษาค้นไว้และทำให้เกิดความผูกพัน ส่วนผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่างๆ และบทบาทที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กรแต่ละคนต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์กรนั้นๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโต เพื่อการได้มีงานทำ องค์กรเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิดความผูกพันกันขึ้น การตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนและเลือกวิธีการนำคนเหล่านั้นปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรโดยการทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้โดยการปฏิบัติงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันกับองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการจัดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย

4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร/การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

ซึ่งจากการศึกษาในระยะต่อมาพบว่า องค์กรประกอบดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรสอดแทรกอยู่ด้วย โดย Gibson and others (2006: 25, 28) ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ประสิทธิผลบุคคล ประสิทธิผลกลุ่ม และประสิทธิผลองค์กร โดยประสิทธิผลในแต่ละระดับมีสาเหตุที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลทั้ง 3 ระดับ ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิผลระดับกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิผลระดับบุคคล และประสิทธิผลระดับองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลระดับกลุ่ม โดยที่ประสิทธิผลองค์กรโดยรวมมีค่ามากกว่าผลรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและประสิทธิผลระดับกลุ่ม ดังแสดงในแผนภาพที่ 14

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 14 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในแต่ละระดับ

ที่มา: Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. and Konotask, R. 2006. **Organization: Behavior, Structure, Process.** 12<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill. p.16.

ในองค์กรประเภทต่างๆ ย่อมมีปัจจัยภายในที่ทำหน้าที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น ซึ่งในองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะประกอบไปด้วยปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์และส่งผลถึงกัน 6 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเป้าหมาย ซึ่งแต่ละองค์กรถูกสร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง โดยจะแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร 2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ และวิธีการต่างๆ ในการทำงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กร 3) ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย งานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องดำเนินการ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากต้องมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงเทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน การสอนงาน การนิเทศ การบริหาร และการบริการ 4) ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านนี้หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎ ระเบียบต่างๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครขึ้นตรงกับใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีและด้านภาระงาน 5) ปัจจัยด้านคน ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร ด้านลักษณะปรัชญาและภาวะผู้นำของสมาชิกในองค์กร ด้านองค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่น การบริหารงานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร และองค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมต่อต้านและการรวมกลุ่ม ทักษะ ทักษะ สถานภาพ ความรู้สึก ค่านิยม และสถานภาพของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น และ 6) ปัจจัยด้านการประสานงานกับสภาพแวดล้อม



ภายนอก ปัจจัยด้านนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอก  
องค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ เป็นต้น  
(French and Bell , 1978: 41-42; Owens, 2004: 140 -141)

จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลนั้น มีปัจจัยที่เข้ามามีอิทธิพลหรือ  
ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรหลายปัจจัย ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์และตรวจสอบปัจจัย  
เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรต่อไป ซึ่งจากการสังเคราะห์แนวคิดในการบริหาร  
องค์กรของนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรในลักษณะที่  
คล้ายคลึงกัน โดยผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปัจจัยภายนอก  
ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะผู้รับบริการ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 2) ปัจจัย  
ภายใน ประกอบด้วย คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน เป้าหมาย ทรัพยากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ  
โครงสร้างองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 5



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง 5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

ปัจจัย	นักวิชาการ																				
	Steers(1977)	Dessler(1980)	Peter&Waterman(1982)	French&Bell(1984)	Morgan&Paolillo(1986)	Kast&Rosenzweig(1988)	Hodge&Anthony(1988)	Robbins(1990)	Bedeian&Zammuto(1991)	Gibson,Ivancevich&Donnelly(1992)	Certo(1992)	Dubrin&Ireland(1993)	Wright&Noe(1995)	Griffim(1996)	Bartol and others(2001)	Robbins&Decenzo(2001)	Hoy&Miskel(2001)	Wheelen&Hunger(2002)	Owens(2004)	Hitt,Lreland and Hoskisson(2005)	Pearce&Robinson(2005)
<b>ปัจจัยภายนอก</b>																					
1.สภาพแวดล้อมภายนอก																					
1.1 เศรษฐกิจของชุมชน	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 สภาพสังคมและวัฒนธรรม	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 การเมืองและกฎหมาย	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 เทคโนโลยี					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
2.ลักษณะผู้รับบริการ					✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3.ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
<b>ปัจจัยภายใน</b>																					
1.คุณภาพบุคลากร	✓		✓	✓		✓	✓						✓		✓						
2.ลักษณะงาน				✓							✓							✓	✓	✓	
3.เป้าหมาย	✓			✓			✓												✓		
4.ทรัพยากร	✓			✓		✓							✓		✓				✓	✓	
5.โครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓				✓			✓	✓		
6.นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	✓		✓				✓			✓			✓								
7.บรรยากาศองค์กร	✓														✓						
8.วัฒนธรรมองค์กร	✓									✓				✓	✓			✓			

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยทั้งที่อยู่ภายนอกองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การควบคุมได้ยาก และปัจจัยภายในที่องค์การมีอยู่ซึ่งองค์การสามารถควบคุมให้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การได้

สำหรับการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารั้วนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยหลัก 2 กลุ่มคือ 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะผู้รับบริการ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน เป้าหมาย ทรัพยากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดที่ศึกษาได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ โดยรายละเอียดของตัวแปรมี ดังนี้

### **ปัจจัยภายนอก**

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ลักษณะของตัวแปรซึ่งเป็นแรงกดดันจากภายนอกที่อยู่นอกเหนือขอบเขตขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อได้มากต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารอาจจะเข้าไปควบคุมดูแลโดยตรงได้ค่อนข้างยาก ตัวแปรด้านนี้ ได้แก่

#### **1. สภาพแวดล้อมภายนอก**

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจของชุมชน สภาพสังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย และเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีตัวแปรย่อย คือ

##### **1.1 เศรษฐกิจของชุมชน**

Certo (1992: 192) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economics) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545: 67) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากรและแนวโน้มทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ระดับรายได้ของประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ การว่างงาน การผลิต การจำหน่าย การบริโภค เป็นต้น ส่วน ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547: 88) กล่าวว่า แรงผลักดันทางเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพของการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางด้านต่างๆ ตลอดจนแนวโน้มและทิศทางของสภาพเศรษฐกิจโดยภาพรวมซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

องค์ประกอบของปัจจัยทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย การตลาด องค์การธุรกิจ ระบบการเป็นเจ้าของกิจการ และทรัพยากรธรรมชาติ (Hodge and Anthony, 1988: 74) ซึ่งปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เหล่านี้จะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรได้ถูกจัดสรรและถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมอย่างไร ตัวอย่างของปัจจัยทางเศรษฐกิจเหล่านี้ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ประสิทธิภาพการผลิต อัตราการจ้างงาน และอัตรากำไร เป็นต้น (สมยศ นาวิการ, 2538: 93; อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543: 53-54) สำหรับเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นลักษณะเศรษฐกิจของชุมชนที่อยู่รอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรืออยู่ในเขตบริการทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่ง เศรษฐกิจของชุมชน ในงานวิจัยนี้ หมายถึง อาชีพของประชากร และรายได้เฉลี่ยของประชากรในชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 1.2 สภาพสังคมและวัฒนธรรม

นักวิชาการได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของสังคมในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน เช่น Griffin (1996: 73) กล่าวว่า สังคม (Social) หมายถึง จารีต ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม และคุณลักษณะของประชากรในสังคม ในขณะที่ Robbins and Coulter (2002: 71) กล่าวว่า สังคม หมายถึง ความคาดหวังของสังคม ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ประเพณี วัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่นของแต่ละกลุ่มชนและแต่ละประเทศที่ส่งผลต่อองค์การ ส่วน สมยศ นาวิการ (2538: 93) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยทางสังคมจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของสังคมโดยทั่วไปคือ การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม วิถีชีวิต และคุณลักษณะทางประชากร เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะต้องเกิดขึ้นแน่นอนไม่ช้าก็เร็ว ซึ่งสอดคล้องกับที่ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547: 90) กล่าวว่า แรงผลักดันทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมทั้งในเชิงสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ รวมถึงลักษณะทางประชากรของคนในสังคม

สังคมและวัฒนธรรม เป็นวิธีการคิดและปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของสังคม ซึ่งองค์การเกี่ยวข้องอยู่ เช่น สิทธิมนุษยชน แนวโน้มการศึกษา และสถาบันสังคม ตลอดจนรูปแบบและลักษณะของประชากร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545: 67) ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของสังคม มีความหมายดังนี้

ทศนคติ (Attitudes) เป็นความโน้มเอียงที่จะมีปฏิกริยากับสถานการณ์ บุคคล หรือความคิด ด้วยการตอบสนองในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Certo, 2000: 550) หรือเป็นแนวโน้มที่จะตอบสนองด้วยวิธีการเชิงบวกหรือเชิงลบที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งของในสภาพแวดล้อมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ความเชื่อ (Beliefs) เป็นข้อเท็จจริงที่ยอมรับเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งได้รับผลประโยชน์จากประสบการณ์ทั้งทางตรงหรือแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Certo, 2000: 550)

หรือเป็นความคิดซึ่งบุคคลยึดถือเกี่ยวกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2005: 86)

ค่านิยม (Values) เป็นแนวความคิดทั้งที่เปิดเผยและไม่เปิดเผย ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มเห็นว่ามีความสำคัญ (Rue and Byars, 2000: 452) หรือเป็นความพึงพอใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหรือผลลัพธ์ที่เหมาะสม (Schermerhorn and others, 2005: 83)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545: 80-81) มีดังนี้

- 1) ความเต็มใจและการแสวงหาความก้าวหน้าในการทำงาน
- 2) ความศรัทธา (ไว้วางใจ) ในธุรกิจ และความเคารพต่อเจ้าของธุรกิจและผู้นำ
- 3) ความเชื่อถือในการแข่งขัน และลักษณะของการแข่งขันในทุกด้านของชีวิตโดยเฉพาะด้านธุรกิจ
- 4) ความเคารพสิทธิส่วนบุคคล ชาติ ศาสนา หรือหลักความเชื่อต่างๆ
- 5) ความเคารพต่ออำนาจหน้าที่ซึ่งเกิดจากความเป็นเจ้าของในทรัพย์สิน ความรู้ที่เชี่ยวชาญ และสภาพทางการเมืองที่ยอมรับ
- 6) ความเชื่อถือและความเคารพในด้านการศึกษา
- 7) ความศรัทธาในกระบวนการทางกฎหมาย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
- 8) ความเชื่อถือในความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการทดลอง เพื่อค้นหาถึงวิธีการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมสามารถกำหนดได้จากทัศนคติ ความต้องการ ความคาดหวัง และระดับความรู้ สถิติปัญญา การศึกษา ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมของผู้คนในสังคมนั้นๆ ดังนั้นผู้นำองค์กรต้องทำความเข้าใจปรากฏการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผู้คนเหล่านี้ เพื่อนำมาวิเคราะห์ประกอบการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน เพื่อจะสามารถตอบสนองความเรียกร้องต้องการของสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี (ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2547: 90) ซึ่ง สภาพสังคมและวัฒนธรรม ในงานวิจัยนี้ หมายถึง โครงสร้างอายุ ระดับการศึกษา ทัศนคติ และค่านิยมที่มีต่อการศึกษาของประชากรในชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 1.3 การเมืองและกฎหมาย

Hodge and Anthony (1988: 74) กล่าวว่า การเมือง (Politics) หมายถึง รัฐบาล พรรคการเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งสภาพแวดล้อมทางการเมือง เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับผลกระทบจากการเมือง การบริหารของรัฐบาล ข้อกำหนดและกฎหมายต่างๆ ตลอดจนการกำหนด

นโยบายของรัฐบาลซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลและองค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545: 67) แร่กตตันที่มาจากรัฐบาล ในรูปของนโยบายทางด้านนิติบัญญัติ ด้านกฎหมาย ตลอดจนสถาบัน หน่วยงานของรัฐบาลตั้งแต่ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น นั้นมีอิทธิพลต่อองค์การ รวมทั้งประชาชนทั่วไปในสังคม ซึ่งอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติ กฎกระทรวง การตัดสินใจด้านกฎหมาย ตลอดจนนโยบายในด้านการเมือง (ชนววรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2547: 91) ส่วนผลกระทบจากปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายที่มีต่อองค์การครอบคลุมถึงลักษณะที่แสดงออกของผู้นำทางการเมือง รัฐบาล ทักษะ ทักษะคิด และความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การ การดำเนินนโยบายทางการเมืองหรือการตัดสินใจของรัฐบาลทุกเรื่องอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์การทั้งสิ้น เพราะรัฐบาลเป็นผู้ที่มีอำนาจและหน้าที่โดยตรงต่อการกำหนดทิศทางและนโยบายสาธารณะ การหลีกเลี่ยงผลกระทบที่จะเกิดจากสิ่งเหล่านี้ อาจทำได้ยาก เพราะส่วนใหญ่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการแปลงนโยบายจากภาคการเมืองไปสู่การปฏิบัติ มักจะออกมาในรูปของการตราเป็นกฎหมายหรือระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ทั้งด้วยการผ่านกระบวนการทางนิติบัญญัติ คือ ยกร่างกฎหมายผ่านทางสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา พิจารณาให้ความเห็นชอบ เช่น พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง เป็นต้น มาบังคับใช้กับภาคส่วนต่างๆ ในสังคม ดังนั้นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางการเมือง องค์การควรเตรียมตัวเองให้พร้อมที่จะรับมือกับมาตรการใหม่ๆ ทุกอย่างที่จะมีขึ้นจากภาครัฐ ซึ่ง การเมืองและกฎหมาย ในงานวิจัยนี้ หมายถึง นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และบทบาทของนักการเมืองที่มีต่อการแก้ไขปัญหาด้านการศึกษา

#### 1.4 เทคโนโลยี

เทคโนโลยี (Technology) เป็นระดับของความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ และองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้ (Kast and Rosenzweig, 1988: 137) ซึ่ง Hodge and Anthony (1988: 74) มองว่าเทคโนโลยี ประกอบด้วย การผลิตและการจำหน่าย ในขณะที่ Robbins and Coulter (2002: 72) กล่าวว่า เทคโนโลยี ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545: 67) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันต้อง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทางเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงในอุปกรณ์ใหม่ๆ ขั้นตอนการผลิตและการบริหารใหม่ๆ เมื่อกล่าวถึงแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ย่อมประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกระบวนการ และระบบ ซึ่งองค์การได้นำไปใช้เพื่อการ

เปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการของตนเอง (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2547: 93) ในขณะที่ สมยศ นาวิการ (2538: 93) กล่าวว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีจะเกี่ยวข้องกับการคิดค้นสิ่งใหม่ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ และอุปกรณ์ใหม่ เป็นต้น ซึ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้นทำให้หลายสิ่งหลายอย่างเปลี่ยนตามไปด้วย โดยที่ เทคโนโลยีในงานวิจัยนี้ หมายถึง ความมีอยู่ของอุปกรณ์ เครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ทันสมัย และความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ ของประชากรในชุมชน ซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

## 2. ลักษณะผู้รับบริการ

ผู้รับบริการ หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่เป็นผู้ซื้อ (ใช้) ผลิตภัณฑ์หรือ บริการขององค์การนั้นๆ จึงถือว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะซื้อสินค้าและมาใช้บริการซึ่งจะ แสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545: 67) ผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญซึ่งสามารถบ่งชี้ถึงความอยู่รอดขององค์การ โดย ที่องค์การใดผู้รับบริการหรือลูกค้ามีความพึงพอใจสูงองค์การนั้นก็จะมีความสำเร็จมาก ในขณะที่หาก องค์การใดผู้รับบริการหรือลูกค้ามีความพึงพอใจต่ำองค์การนั้นก็จะมีความสำเร็จน้อย

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐานให้แก่ประชาชนในเขตบริการ มีกลุ่มผู้รับบริการหลักคือ ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนทั่วไป ตลอดจนองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มารับบริการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะผู้รับบริการ หมายถึง ทศนคติ และการให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลาน เข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประชาชนทั่วไป ตลอดจนองค์การภาครัฐ และภาคเอกชนที่มารับบริการ

## 3. ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Robbins and Coulter (2002: 75-76) กล่าวว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นกลุ่มบุคคลหรือ หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ และการดำเนินงานขององค์การ ในทางกลับกันอาจส่งผล กระทบต่อองค์การเช่นกัน และ Bateman and Snell (2002: 121) กล่าวว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง กลุ่มหรือบุคคลซึ่งมีผลกระทบหรือถูกกระทบโดยผลจากภารกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Schermerhorn (2006: 36) กล่าวว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง บุคคล กลุ่ม และ หน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยมีขั้นตอนในการบริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ระบุกลุ่มต่างๆ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มที่มีต่อองค์การ 2) อธิบายรายละเอียดของความ เกี่ยวข้องของแต่ละกลุ่มที่มีต่อองค์การ 3) จัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มที่จะมีอิทธิพลต่อการ

ตัดสินใจของผู้บริหารองค์การหรือต่อกระบวนการจัดการ และ 4) กำหนดรูปแบบการบริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่ากลุ่มใดสำคัญมากสำคัญน้อย

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2 ประเภท คือ 1) หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ และ 2) หน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึงทัศนคติ และการสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน หมายถึง แรงกดดันจากภายในขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์กร โดยที่ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการเข้าไปควบคุมดูแล ตัวแปรด้านนี้ ได้แก่

#### 1. คุณภาพบุคลากร

วันชัย มีชาติ (2544: 5) กล่าวว่า คนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลที่วางไว้ ทั้งนี้ เพราะคนเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงานภายในองค์กรทั้งหมด ซึ่ง McClelland (1987) and Steers (1977) กล่าวว่าไว้ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ถ้าทั้งบุคคลและองค์กรต่างได้รับในสิ่งที่ตนเองคาดหวังอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม ผู้บริหารองค์การจำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในเรื่องต่อไปนี้

1) ความรู้ หมายถึง ข้อมูลความจริงที่จำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ และเป็นแนวทางในการลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานนั้นๆ นอกจากนี้ Rothwell and Kazanas (1992: 135) กล่าวว่า คำกริยาที่บ่งบอกอาการของคำว่า “ความรู้” จะต้องสามารถแสดงอาการ



ต่างๆ ต่อไปนี้ ได้แก่ (1) ทำการจัด หรือเตรียมสิ่งนั้นๆ ได้ (2) ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความ การจดจำได้อย่างขึ้นใจได้ (3) ทำขึ้นมาใหม่ตามแบบของเดิมได้ หรือทำขึ้นซ้ำได้ (4) จัดหมวดหมู่หรือจัดพวก ตลอดจนการตั้งชื่อ ระบุชื่อได้อย่างถูกต้อง (5) จัดบรรจุเข้าไว้ในรายการ หรือจัดเรียงลำดับเข้าไว้ในรายการได้ (6) จับคู่สิ่งของหรือรายการต่างๆ ได้ ฯลฯ

2) ความสามารถ หมายถึง การแสดงออกให้ประจักษ์ถึงสมรรถภาพต่อพฤติกรรมในวิถีที่แน่นอน หรืออีกนัยหนึ่ง หมายความว่า การที่บุคคลมีความพร้อมในด้านทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Rothwell and Kazanas, 1992: 7) ทั้งนี้ความสามารถนั้นจัดเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล อันเป็นพรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำให้แต่ละคนมีความสามารถในการทำงานแตกต่างกัน ความสามารถในตัวบุคคลสามารถพัฒนาขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการรู้ถึงเหตุผล ความสามารถทางกายภาพ ความสามารถทางกายภาพ ความสามารถในการมองสิ่งต่างๆ ได้กว้างและความสามารถในการความเข้าใจจากการรับรู้ได้ถูกต้องรวดเร็ว ทั้งนี้ความสามารถจะต้องเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับงาน โดยเฉพาะงานในด้านการบริหารส่วนใหญ่เป็นเรื่องคาดคะเน วางแผนจัดองค์การที่ต้องเน้นในด้านการจัดการ จึงควรมีความสามารถในการมองสิ่งต่างๆ ได้กว้าง และงานบริหารเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ ภายในองค์การ ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในด้านความเข้าใจจากการรับรู้ด้วย (Hunt, 1979: 6-15)

3) ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ คล่องแคล่วรวดเร็ว โดยไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อยมาก (Rothwell and Kazanas, 1992: 7) ซึ่งทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร มี 3 ลักษณะ ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงความคิด ทักษะเป็นเรื่องของความชำนาญงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ทักษะ หมายถึง ความรู้สึกอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกต่อบุคคลอื่นว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของเขาอย่างไร (Rothwell and Kazanas, 1992: 7) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นล่วงหน้ากับสิ่งที่เกิดขึ้น เช่น ถ้าไม่ชอบเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอยู่ ก็จะรู้สึกว่ามีความสุขมากกว่าหากได้เพื่อนร่วมงานใหม่ จากการวิจัยพบว่า ทักษะคติของพนักงานชายวัยกลางคน 5,000 คน จะรู้สึกว่ามีความมั่นคงในอาชีพเมื่อทำงานครบ 5 ปี ผู้ชายที่มีทัศนคติที่ดีก็มีแนวโน้มว่า จะมีความเป็นอยู่ในทางบวก ในทางกลับกันคนที่ไม่มีทัศนคติในทางลบก็จะมีแนวโน้มในทางที่ไม่ค่อยดีนัก ถึงแม้เปลี่ยนงานก็จะยังคงมีทัศนคติแบบเดิมอยู่ ทักษะคติมีองค์ประกอบ 3 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย อารมณ์ การรับรู้ และพฤติกรรม (Kinicki and Williams, 2003: 349) ทักษะคติมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์การหลายประการ (สุพานิ สฤษฏ์วานิช, 2549: 91-92) คือ (1) คนทุกคนจะมีทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งในทุกๆ เรื่องของชีวิต ไม่อาจปฏิเสธได้ซึ่งทำให้คนคนนั้นมีอคติเกิดขึ้นได้ จึงต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของทัศนคติ (2) ทักษะคติมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก การตระหนักในทัศนคติของ

พนักงานที่มีต่อเรื่องใดๆ ก็ตาม จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและคาดหมายพฤติกรรมของพนักงานได้ และถ้าผู้บริหารสามารถเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานได้ ก็จะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้ และ (3) หากพนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานจะทำให้ผลทางพฤติกรรมเชิงลบเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นปัญหาขององค์กรต่อไป จึงควรให้ความสำคัญกับการสำรวจทัศนคติเพื่อให้ทราบถึงทัศนคติที่เป็นอยู่และดำเนินการแก้ไขถ้าจำเป็น จะเห็นได้ว่าทัศนคติของคนมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะมีผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น การร่วมงานกับคนที่มีความทัศนคติที่แตกต่างกันมากๆ อาจทำให้เกิดความคับข้องใจ (Frustration) และความเครียด (Tension) ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมและนำไปสู่สาเหตุของความไม่ร่วมมือในการทำงานได้

5) แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn and others, 2005: 120) การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้นักคิดเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000: 555) ส่วน Luthans (2002: 249-250) กล่าวว่า กระบวนการจูงใจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และสิ่งตอบแทน (Incentives) โดยที่ความต้องการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดความสมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ จากนั้นก็เกิดแรงขับเพื่อที่จะช่วยบรรเทาความต้องการโดยแรงขับเกิดขึ้นในร่างกายและจิตใจไปสู่การกระทำเพื่อมุ่งไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนซึ่งเป็นจุดสุดท้ายของวงจรของการจูงใจ จึงทำให้เกิดสภาวะของความสมดุลและจัดแรงขับออกไป

เทคนิคการจูงใจที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545: 324-325) ประกอบด้วย (1) เงิน เป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วย ตลอดจนโบนัส ประกันและสิ่งอื่นๆ ที่มอบให้กับพนักงาน นักวิชาการบางคนได้ระบุว่า เงินมีความหมายมากกว่ามูลค่าในรูปตัวเงิน กล่าวคือ เงินจะหมายถึงทั้งสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) อย่างไรก็ตามเงินจะเป็นสิ่งกระตุ้นที่ดีได้เมื่อการจ่ายเงินนั้นมีขนาดเพียงพอกับรายได้ของบุคคล ในกรณีที่ค่าจ้างและการจ่ายโบนัสไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นผู้รับจะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความไม่พอใจและอาจหางานใหม่ได้ (2) การมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยผู้บริหารต้องรับฟังความคิดอย่างระมัดระวัง และสิ่งสำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจด้วยตนเอง (3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้เนื่องการจะต้องจัดบรรยากาศ

ในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะบุคลากร หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. ลักษณะงาน

งาน (Task) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องดำเนินการ ซึ่งปัจจัยด้านนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากต้องมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงเทคนิควิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (French and Bell, 1978: 41-42) งานเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร เพราะงานเป็นดัชนีที่ชี้บอกว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ทั้งนี้เพราะงานเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่บุคคลภายนอกสามารถรับรู้ได้ โดยทั่วไปบุคคลภายนอกจะรับรู้จากผลผลิตที่เกิดขึ้นจากองค์กรนั้นๆ ซึ่งผลผลิตจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องผ่านกระบวนการต่างๆ นั่นคือการทำงานนั่นเอง ฉะนั้นถ้าองค์กรได้มีการวิเคราะห์งาน กำหนดงานอย่างเหมาะสมแล้ว ย่อมเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางให้การดำเนินงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดภาระงานจัดว่าเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งในองค์กร ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์กร และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Herzberg, Mausner and Bloch (1959: 71-79) ที่พบว่า ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องนับถือ ลักษณะของงานที่ท้าทาย รับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ Steers (1977) เสนอว่า องค์กรจะต้องสามารถสรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายความว่านอกเหนือจากกระบวนการสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรแล้ว องค์กรยังต้องสามารถรักษามูลค่าที่มีคุณค่าไว้ด้วยการจัดระบบค่าตอบแทน และรางวัลที่เหมาะสมกับผลงานและสนองตอบความต้องการของแต่ละบุคคลจึงเป็นประเด็นที่ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรตระหนักให้มากในเรื่องลักษณะงานที่สอดคล้องกับลักษณะคนมากกว่าการมุ่งพิจารณาเพียงการตอบแทนหรือให้รางวัล นอกจากนี้ลักษณะความท้าทายของงานยังส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงกระตุ้นที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่องานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ แม้บางครั้งอาจจะต้องใช้ความพยายามมากกว่าปกติก็ตาม

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะงาน หมายถึง ความท้าทาย และความยืดหยุ่นของภารกิจงานทั้งหมดที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการให้เป็นตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3. เป้าหมาย

Bateman and Snell (2002: 113) กล่าวว่า เป้าหมาย (Goals) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับความอยู่รอด ค่านิยม และการเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กร เป้าหมายควรมีลักษณะท้าทาย และเป็นจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Richards (1978: 5) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า เป้าหมาย คือ สภาพหรือผลที่ได้วางแผนไว้เพื่อให้บรรลุ และมักจะเขียนเป้าหมายตามคุณค่าที่กำหนดไว้ ข้อความในเป้าหมายจะบอกลักษณะ 3 ประการ คือ ความมุ่งมั่นปรารถนาในอนาคต และการกระทำ ในขณะที่ Robbins and Coulter (2002: 178) กล่าวว่า เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์กรโดยรวม เป้าหมายจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผน หากปราศจากเป้าหมายก็ไม่สามารถสร้างแผนได้ ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545: 125) ซึ่งกล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ต้องการในอนาคต หรือหมายถึงสภาพเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุถึง เป้าหมายมีความสำคัญเพราะ 1) กำหนดองค์การและพิจารณาความสำคัญ โดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่คาดหวังไว้ 2) เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อกระตุ้นและเสนอแนะผู้บริหารและพนักงานในกิจกรรมประจำวัน 3) เป้าหมายจะช่วยในการตัดสินใจ โดยมุ่งภาพที่ต้องการในอนาคตและวิธีการบรรลุสภาพนั้น 4) ผลลัพธ์ที่ต้องการกำหนดโดยเป้าหมายองค์การที่มีต่อการทำงานที่สามารถวัดได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป้าหมายเป็นตัวชี้วัดในสิ่งที่ต้องการต้องการให้สำเร็จ โดยเป็นแนวทางให้แก่องค์กรและสมาชิกขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายจึงไม่ควรกว้างเกินไปและต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิก

เป้าหมายขององค์กรแต่ละแห่งจะประกอบไปด้วยเป้าหมายหลายประเภทและเป้าหมายแต่ละประเภทก็จะมีผลต่อการดำเนินงานแตกต่างกัน เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ประกอบด้วยเป้าหมายที่เป็นทางการ (Official Goals) และเป้าหมายปฏิบัติการ (Operative Goals) (Daft, 2004: 55-56) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) เป้าหมายที่เป็นทางการ หมายถึง เป้าหมายที่ระบุไว้อย่างกว้างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ทั้งหมดขององค์กรในอนาคตหรือเรียกว่า พันธกิจขององค์กร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรที่จะเดินไปในอนาคต โดยที่พันธกิจขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม จุดมุ่งหมาย และขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ในบางครั้งพันธกิจจะถูกเรียกว่า เป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นทางการที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจ และจุดมุ่งหมายที่องค์กรพยายามจะไปถึง โดยที่เป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร แผนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้านี่ต้องการจะให้บริการ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตั้งใจจะมอบให้ ขอบเขตด้านทำเลที่ตั้งที่ตั้งใจจะดำเนินงาน ซึ่งมีผลทำให้้องค์การของตนแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ดังนั้น

พันธกิจหรือเป้าหมายที่เป็นทางการจะถูกเขียนปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี หรืออาจเป็นการบอกกล่าวให้สาธารณชนรับทราบ

2) เป้าหมายปฏิบัติการ หมายถึง เป้าหมายที่กำหนดโดยฝ่ายปฏิบัติการว่า กิจกรรมงานใดที่องค์กรพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งระบุผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนและครอบคลุมช่วงเวลาในระยะสั้น โดยเป้าหมายระดับปฏิบัติการเป็นกิจกรรมงานพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่องานระดับปฏิบัติการของแต่ละแผนกและของแต่ละบุคคลภายในหน่วยงานตามหน้าที่ขององค์กร เพื่อนำไปใช้กับหน่วยงานตามหน้าที่ เป้าหมายเหล่านี้อาจจะคำนึงถึงผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงบทบาทของแต่ละบุคคลและของแต่ละแผนกที่เชื่อมและประสานงานระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง การบำรุงรักษา การปรับตัว และกิจกรรมการผลิต เป็นต้น โดยที่เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละกิจกรรมงานนั้น จะเป็นแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานในแต่ละวันของแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะผลลัพธ์ในระยะสั้น เพื่อให้การสนับสนุนต่อเป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กร

เป้าหมายขององค์กรจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่เป้าหมายขององค์กรโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ เป้าหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

เป้าหมายมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงานขององค์กร (Robbins, 1999: 48-49) กล่าวคือ

- 1) กำหนดเป้าหมายที่มีความหมายพิเศษ ซึ่งสามารถพิสูจน์และวัดได้
- 2) งานที่ทำหาย งานต้องไม่ยาก หรือง่ายเกินไป
- 3) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในอันที่จะทำงานให้สำเร็จในเวลาอันจำกัด
- 4) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน มีประโยชน์ในการช่วยลดปัญหาต่างๆ และการต่อต้านของผู้ปฏิบัติงาน
- 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความพยายามและความจำเป็นที่ต้องเพิ่มความพยายามให้มากขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการยกระดับเป้าหมาย และทราบแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิผลซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจและการปฏิบัติการของสมาชิกองค์กร ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าเป้าหมายต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545: 127-128)

1) เป้าหมายที่ท้าทาย เป็นลักษณะที่แสดงความน่าสนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการบรรลุผลโดยการพัฒนาและการปรับปรุงทักษะการบริหารจัดการ

2) เป้าหมายที่สามารถบรรลุผลได้ เป็นลักษณะเป้าหมายที่เป็นจริงและสามารถบรรลุผลได้จากการจัดหาทรัพยากร ถ้าเป้าหมายยากเกินไปหรือไม่ได้คำนึงถึงเงื่อนไขด้านสภาพแวดล้อมหรือความสามารถในการบริหารจัดการแล้ว จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดความสับสนและหมดกำลังใจที่จะทำงาน

3) เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสิ่งที่คาดหวังและความก้าวหน้าจากการทำงาน เป้าหมายอาจอยู่ในรูปของการวัดเชิงปริมาณหรืออาจอยู่ในรูปเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยการใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร

4) เป้าหมายที่มีกำหนดเวลา เป้าหมายต้องมีกำหนดเวลาแน่นอนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆ ขององค์การในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมและทำให้เกิดการทำงานที่ทันเวลา

5) เป้าหมายที่สัมพันธ์กัน เป้าหมายควรจะเกี่ยวข้องกับภารกิจและเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า ตลอดจนเหมาะสมสำหรับขอบเขตความรับผิดชอบและทักษะของผู้บริหารด้วย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป้าหมาย หมายถึง ลักษณะของจุดหมายปลายทางที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน มีทิศทาง และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

#### 4. ทรัพยากร

ทรัพยากร (Resource) เป็นสิ่งที่องค์การมีอยู่เพื่อใช้ในเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้แปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิตที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Steers, 1977: 69-71) เทคโนโลยีดังกล่าวมีหลายรูปแบบ รวมทั้งความแตกต่างในกระบวนการทางเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต ความแตกต่างในวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้และความแตกต่างในความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์การ ส่วนความแตกต่างในด้านเทคโนโลยีนี้สัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การในการสร้างประสิทธิภาพ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 83) และเมื่อพิจารณาความหมายในเชิงระบบ เทคโนโลยี คือ ชุดของเทคนิค (รวมทั้งวัตถุดิบและจิตใจ) ที่นำมาใช้เพื่อเปลี่ยนสิ่งนำเข้าของระบบให้เป็นสิ่งนำออก ระบบจะเป็นองค์การประเภทใดก็ได้ อาจได้แก่ โรงงาน หน่วยงานของรัฐ โรงพยาบาล หรือพรรคการเมือง ส่วนสิ่งนำเข้า ได้แก่ ความรู้ กำลังความสามารถ วัตถุดิบ หรือเงิน และสิ่งนำออก ได้แก่ สินค้าหรือบริการ (นิตยา เงินประเสริฐ, 2544: 237) เทคโนโลยีมีความหมายที่หลากหลาย ทั้งในแง่การพิจารณาว่าเทคโนโลยีเป็นความสามารถและคุณสมบัติทางกายภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่ เครื่องจักรกล เครื่องมือ

และอุปกรณ์ต่างๆ และในแง่เทคโนโลยีเป็นความรู้ที่องค์การมีอยู่ เมื่อความหมายของเทคโนโลยีมากมายจึงมีการศึกษาเทคโนโลยีในหลายๆ รูปแบบและระดับ ในระดับปัจเจกบุคคลนั้นเทคโนโลยีหมายถึง เครื่องมือและความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรจุภารกิจ ส่วนในระดับองค์กรนั้นเทคโนโลยีมีความหมายกว้างขึ้นเป็นเทคโนโลยีของการปฏิบัติงาน วัตถุดิบและความรู้ รวมถึงเทคโนโลยีของสิ่งนำเข้า เทคโนโลยีของกระบวนการแปรสภาพและเทคโนโลยีของสิ่งที่ผลิตออกมา และในระดับสังคมเทคโนโลยีหมายถึงศาสตร์ของการผลิตและจำหน่าย จึงอาจสรุปได้ว่า เทคโนโลยีเป็นสื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในองค์การเพื่อเปลี่ยนสภาพวัตถุ ข้อมูล หรือคน ให้เป็นผลผลิตตามที่ต้องการ

เทคโนโลยีมีวิวัฒนาการจากคนงานแต่ละคนมีความชำนาญใช้เครื่องมือประเภทใช้มือไปจนถึงการใช้คอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ในปัจจุบัน ซึ่ง Woodward แบ่งเทคโนโลยีในองค์การที่เป็นโรงงานออกเป็น 3 ประเภท คือ การผลิตต่อหน่วยหรือการผลิตจำนวนน้อย การผลิตจำนวนมากและการผลิตที่มีกระบวนการต่อเนื่อง ส่วน Thompson แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกๆ องค์การ เทคโนโลยีดังกล่าว ได้แก่ เทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงกันตลอดเวลา เทคโนโลยีที่ใช้เป็นสื่อในการติดต่อระหว่างกัน และเทคโนโลยีแบบเข้มข้น ซึ่งเทคโนโลยีแบบเชื่อมโยงกันตลอดเวลาเกี่ยวข้องกับภารกิจที่เรียงลำดับ ภารกิจแต่ละอันต้องสำเร็จก่อนที่จะเริ่มภารกิจใหม่ นายหน้าค้าหุ้นใช้เทคโนโลยีที่ใช้เป็นสื่อในการติดต่อระหว่างกัน เทคโนโลยีแบบเข้มข้นนำมาใช้ในโรงพยาบาล ซึ่งลูกค้าจะได้รับบริการที่เน้นความชำนาญหลายๆ ด้าน Perrow แบ่งเทคโนโลยีเป็น 4 ประเภท คือ เทคโนโลยีที่ต้องใช้ฝีมือ เทคโนโลยีที่ใช้ประจำ เทคโนโลยีเฉพาะ และเทคโนโลยีทางวิศวกรรม องค์การจะใช้เทคโนโลยีประเภทใดขึ้นอยู่กับมีปัญหามากน้อยเพียงใดที่จะแก้ และปัญหาเหล่านี้แก้โดยวิธีการที่มีเหตุผลหรือใช้สัญชาตญาณ (Woodward, 1958; Thompson, 1967; Perrow, 1967 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐ, 2544: 252)

Van de Ven and others (1976) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและการประสานงานในองค์การ และได้เสนอเทคโนโลยีในองค์การว่าภารกิจประจำที่ใช้เทคโนโลยีง่ายๆ สามารถประสานด้วยกลไกต่างๆ ภารกิจพิเศษที่ใช้เทคโนโลยีซับซ้อน สามารถประสานด้วยการประชุมกลุ่ม ภารกิจประจำที่ใช้เทคโนโลยีที่พึ่งพิงกันสามารถประสานด้วยกลุ่มหรือตัวบุคคล สำหรับองค์การใหญ่ต้องมีการประสานกลไกด้วยกฎเกณฑ์ นโยบายการสื่อสารแบบทางการ แสดงว่าเทคโนโลยีและขนาดของหน่วยปฏิบัติงานในองค์การขนาดใหญ่มีอิทธิพลต่อวิธีการประสานงานขององค์การ

โกศล ดีศีลธรรม (2546: 67) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในองค์การที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการข้อมูล และการพัฒนาระบบงานในระดับหนึ่ง แนวคิดของเทคโนโลยีใช้ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Technology) มีความหมายที่กว้างกว่าเทคโนโลยี World Wide Web เนื่องจากเป็นความพยายามในการยกระดับในการรวมความสามารถ

ของเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือโครงการนำร่องของการจัดการความรู้พัฒนาขึ้นใช้ในอินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล หรือกรุปแวร์ ที่ทำให้บุคคลในองค์กรสามารถสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้รวมถึงระบบจัดการเอกสาร (Document Management Systems) การค้นคืนสารสนเทศ (Information Retrieval Engines) ฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์และเชิงวัตถุ (Relational And Object databases) ระบบการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Publishing Systems) กรุปแวร์และการไหลของข้อมูล (Groupware and Workflow Systems) เทคโนโลยีการรับ-ส่งข้อมูล (Push Technologies and Objects) โปรแกรมการให้ข้อมูลลูกค้า (Help Desk Applications) โปรแกรมการระดมความคิด (Brainstorming Applications) และเครื่องมือการรวมข้อมูลไว้ในเหมืองข้อมูล (Data Warehousing and Data Mining Tools)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ทรัพยากร หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ เทคนิค วิธีการ องค์ความรู้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและทันสมัย

## 5. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

นโยบาย คือ แนวทางสำหรับการคิดโดยกว้างๆ เป็นข้อความโดยทั่วๆ ไปที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการคิดของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ นโยบายจะกำหนดขอบเขตของกิจกรรมต่างๆ ไว้ชัดเจน ดังนั้นนโยบายจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะต้องเข้าใจ ส่วนระเบียบการปฏิบัติงาน (Procedures) เป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะกว่านโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงานเป็นแนวทางการกระทำไม่ใช่แนวทางการคิด ดังนั้นระเบียบวิธีปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากโดยให้คำแนะนำเป็นขั้นตอนว่า จะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร (สมยศ นาวิการ, 2525: 108-109) ซึ่งสมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2540: 432) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้คือ แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากร

การกำหนดนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เป็นเรื่องที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ เนื่องจากองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดแผน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงได้อย่างจำเพาะเจาะจงและชัดเจน การกำหนดเป้าหมายเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กรทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ เป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้ให้พนักงานทราบว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จและพนักงานจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมงานนั้นมากเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรไปถึง เป้าหมายขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของ



ผู้บริหารและแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องมือวัดและควบคุมความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนช่วยให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะผู้บริหารแต่ละแผนกหรือแต่ละฝ่ายทราบดีว่า จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านั้นด้วยความพิถีพิถันเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2) การควบคุมขององค์กร หมายถึง การมีข้อมูลย้อนกลับ และวงจรการควบคุมแฝงอยู่ในระบบขององค์กร เพื่อช่วยให้ทราบว่าองค์กรกำลังทำงานอยู่ในทิศทางใด ตรงกับเป้าหมายหรือไม่ โดยกระบวนการในการควบคุมนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน (Robbins, 2002: 499) คือ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปจากมาตรฐาน หลักสำคัญที่ทำให้การควบคุมประสบความสำเร็จ (Kinicki and Williams, 2003: 544-545) ได้แก่ (1) ต้องมีแผนกลยุทธ์และตั้งอยู่บนผลของการดำเนินงาน (2) ทำการควบคุมในเวลาที่เหมาะสมด้วยความรอบคอบ และมีวัตถุประสงค์ในการควบคุม (3) ต้องตั้งอยู่บนสถานภาพของความเป็นจริง มีลักษณะการควบคุมที่ชัดเจน สามารถเข้าใจได้และส่งเสริมให้ทุกคนทำการควบคุม (4) ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินการให้บรรลุผลตามความต้องการใหม่ขององค์กรได้เมื่อถึงคราวจำเป็น นอกจากนี้ Robbins (2002: 505-507) กล่าวว่า ผู้บริหารอาจมีวิธีการควบคุมก่อนดำเนินกิจกรรมหรือระหว่างการดำเนินกิจกรรมหรือหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมแล้ว การควบคุมแบบแรกเรียกว่า การควบคุมแบบล่วงหน้า (Feed Forward) แบบที่สองเรียกว่า การควบคุมขณะดำเนินการ (Concurrent) และแบบสุดท้ายเรียกว่า การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control)

3) กระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของพนักงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร โดยการสื่อสารเป็นการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ข่าวสารข้อมูล และลักษณะท่าทางต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้อีกฝ่ายเกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งการสื่อสารถือว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องไว้ใช้เพื่อเป็นเครื่องหล่อหลอม เชื่อมโยง และประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารดำเนินการอยู่เข้าด้วยกัน ดังที่ Lunenberg and Ornstein (1996: 176) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการเชื่อมโยงบุคคล กลุ่มและองค์กรเข้าด้วยกัน และสอดคล้องกับที่ Barnard (1993: 537) กล่าวว่า การสื่อสารมีหน้าที่ในการเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หากปราศจากการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานคงไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ถ้าองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือการลดขั้นตอนการสื่อสารเพื่อให้สะดวกและรวดเร็ว ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ดังที่ Lunenberg and Ornstein (1996: 176) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการในการเชื่อมโยงบุคคล กลุ่มและองค์กรเข้าด้วยกัน และสอดคล้องกับที่ Barnard (1993: 537) กล่าวว่า

การสื่อสารมีหน้าที่ในการเชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หากปราศจากการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงานคงไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ถ้าองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือการลดขั้นตอนการสื่อสารเพื่อให้สะดวกและรวดเร็ว ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (Robbins, 2005: 293-294) ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward) มักใช้ในกรณีที่ผู้นำหรือผู้บริหารมอบหมายเป้าหมายในการทำงานแก่พนักงาน มอบหมายคำสั่ง แจกแจงแก่พนักงานให้ทราบ ถึงนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งถึงปัญหาต่างๆ ที่ให้ความสำคัญ รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นอย่างไร การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward) มักอยู่ในลักษณะที่พนักงานรายงานความก้าวหน้าของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือรายงานปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไปถึงผู้บริหาร และการสื่อสารในแนวนอน (Lateral) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มงานหรือระหว่างกลุ่มที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาระดับเดียวกัน ซึ่ง Kanter (cited in Bartol and others, 2001: 120) ให้ข้อเสนอแนะว่าการบริหารองค์กรควรมีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทางเป็นการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งและในแนวนอน เน้นความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความชัดเจนที่แสดงออกเป็นลายลักษณ์อักษร เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย ซักถาม หรืออาจดำเนินการในรูปแบบการประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว และในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จึงมีวิธีการในการติดต่อสื่อสารอีกหลายวิธี เช่น การใช้ระบบ e-mail หรือ video conference เป็นต้น

4) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งก็คือความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกกาลเทศะ และเป็นที่ยอมรับได้ ภาวะผู้นำยังเป็นการใช้ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แบบจำลองการตัดสินใจซึ่งกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนดของ Vroom-Yetton-Jago (อ้างถึงใน สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2545: 295-297) โดยผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ คุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน และการมุ่งความสำคัญที่เวลา โดยมีรูปแบบการตัดสินใจตามตัวแบบนี้มี 5 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบเผด็จการที่ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (2) ผู้นำแบบเผด็จการที่ผู้นำจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา (สมาชิกของกลุ่ม) แล้วทำการตัดสินใจตามลำพัง สมาชิกของกลุ่มอาจได้รับข้อมูลหรือไม่ก็ได้ (3) ผู้นำแบบให้คำปรึกษาที่ผู้นำจะแบ่งงานให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล จะมีการขอข้อมูลและประเมินผล สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องรวมกลุ่มเพื่อ

ประชุมกัน ผู้นำจะตัดสินใจตามลำพัง (4) ผู้นำแบบให้คำปรึกษาที่ผู้นำจะมีส่วนร่วมในปัญหา กับสมาชิกกลุ่ม มีการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่ทำการตัดสินใจตามลำพัง (5) ผู้นำแบบกลุ่มที่ผู้นำจะมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการอภิปราย แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจของตนแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจครั้งสุดท้าย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา การปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การควบคุมองค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ

## 6. โครงสร้างองค์การ

Kast and Rosenzweig (1985: 234-235) กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง รูปแบบหรือแบบแผนที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (2002: 256) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นกรอบโครงงานขององค์การที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้ ส่วน Steers (1977: 59-60) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ

จากความหมายของโครงสร้างองค์การจะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลกับทรัพยากรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยที่โครงสร้างองค์การจะสะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ (Daft, 2004: 86) ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุมและให้การนิเทศของผู้บริหารในแต่ละคน

2) โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ

3) โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของความมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือในแนวนอนและแนวตั้ง

การออกแบบโครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ หรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์การ โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1) โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บริการจุดมุ่งหมายขององค์กร

2) โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น

การจัดโครงสร้างองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์กรที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่อกันได้ดี

องค์กรจัดโครงสร้างเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการประสานกิจกรรมต่างๆ และควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (Robbins, 1999: 487-489) คือ

1) ความซับซ้อน เป็นระดับของกิจกรรมภายในองค์กรที่ถูกแบ่งแยกหรือมีความแตกต่างกัน มี 3 รูปแบบคือ แบ่งตามแนวนอน (Horizontal) เป็นระดับของความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย โดยแบ่งตามพื้นฐานของสมาชิก ลักษณะงาน ระดับการศึกษา และการอบรม แบ่งตามแนวตั้ง (Vertical) เป็นจำนวนของระดับชั้นในองค์กร และแบ่งตามพื้นที่ (Spatial) เป็นระดับที่ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของสำนักงานขององค์กร หน่วยผลิตและบุคคลที่กระจายไปตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

2) ความเป็นทางการ หมายถึง ระดับของงานภายในองค์กรที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน มีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีกฎ ข้อบังคับขององค์กรมาก และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หากองค์กรมีความเป็นทางการต่ำ กิจกรรมของงานจะไม่ติดอยู่กับโครงการ บุคลากรมีอิสระที่จะพิจารณางานของตนเองสูง

3) การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับของการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งรวมถึงการมีอำนาจอย่างเป็นทางการและถูกต้องตามตำแหน่งหน้าที่โดยชอบธรรม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในองค์กร โดยอาศัยข้อมูลปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรระดับล่างเพียงเล็กน้อย หรือแทบจะไม่ใช้ข้อมูลดังกล่าวเลย ในทางกลับกันถ้าบุคลากรระดับล่างสามารถให้ข้อมูลหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์กรก็จะมีการกระจายอำนาจสูง

นอกจากนี้ Steers (1977 : 59-68) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่จะต้องวิเคราะห์รวมถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1) การกระจายอำนาจ หมายถึง ความมากน้อยของการที่อำนาจและสิทธิอำนาจ ได้รับการกระจายลงไปตามชั้นของการบังคับบัญชาในองค์กร ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยิ่งองค์กรมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่คนในระดับล่างขององค์กรจะมีส่วนร่วม และมีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและกิจกรรมในอนาคตขององค์กรก็มีมากขึ้น

2) ความชำนาญเฉพาะอย่าง แนวคิดเรื่องการแบ่งส่วนงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือเฉพาะหน้าที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร โดยการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งจะทำให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้สูงมากขึ้น

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีแบบแผน หรือความเป็นทางการ ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างเจาะจงหรือถูกควบคุมด้วยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นทางการ ยิ่งองค์กรมีกฎ ระเบียบ ซึ่งใช้เป็นเครื่องควบคุมความประพฤติของพนักงานมากเท่าไร องค์กรนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารซึ่งอยู่ภายใต้โครงสร้างที่มีแบบแผนเป็นอย่างมากจะมีผลทำให้พฤติกรรมใหม่ๆ หรือพฤติกรรมที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหาถูกจำกัดลงในวงแคบ ซึ่งเป็นปัญหารุนแรงสำหรับองค์กรซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง

4) ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งหมายความเจาะจงถึงจำนวนคนงานซึ่งรายงาน โดยตรงต่อผู้บังคับบัญชานั้น ซึ่งฐานคตินี้อยู่ที่ความเชื่อที่ว่า มีอัตราส่วนที่เหมาะสมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ซึ่งมักอยู่ระหว่าง 6:1 ถึง 15:1) ซึ่งส่งประสิทธิภาพสูงสุดต่อการทำงานของกลุ่มผู้ทำงาน

5) ขนาดขององค์กร จากผลการวิเคราะห์หลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ขนาดขององค์กรที่เพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์กร แต่กลับมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้นอาจปรากฏว่าประสิทธิภาพขององค์กรนำไปสู่ความไม่เต็มใจมากขึ้นของพนักงานที่จะอยู่ต่อไปในองค์กร

6) ขนาดของหน่วยงาน พบว่า ขนาดของหน่วยงานมีผลแตกต่างกันต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมากกว่าต่อผลผลิตของหน่วยงาน สำหรับพนักงานนั้นการเพิ่มขนาดของกลุ่มงาน มีความสัมพันธ์กับการลดน้อยลงของความพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องานลดลง และความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ได้ก็ลดลงพร้อมๆ กับการได้แย่งทางแรงงานเพิ่มขึ้น

ผลการวิจัยของ Steers (1977: 61) พบว่า ยิ่งองค์กรมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมากมีการใช้แบบแผนเป็นทางการหรือใช้กฎเกณฑ์มากขึ้นเท่านั้น บุคคลในองค์กรมักจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรว่ามีลักษณะเข้มงวดกดขี่ ปิด และนำหัวหน้าแรงงานองค์กรใด ฝ่ายบริหารยอมให้บุคคลเป็นอิสระและใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารสนใจต่อพนักงานยิ่งขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย ไว้วางใจกันและมีความรับผิดชอบต่อการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยให้การบริหารงานทำได้ง่ายขึ้น ทราบว่าใครมีหน้าที่อะไร มีความรับผิดชอบในเรื่องใด ทำให้การ

ทำงานไม่ซ้ำซ้อนและก้าวต่อกัน นอกจากนี้การที่องค์กรมีโครงสร้างที่ดีย่อมมีความพร้อมที่จะปรับตัว และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

Hodge and Anthony (1988: 374) ระบุว่า โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังต่อไปนี้

1) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด รวมถึงการมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2) มีนวัตกรรม และมีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม

3) มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีการยืดหยุ่นเพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและองค์กรเอง

4) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ

5) สนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง

6) สนับสนุนให้มีกลยุทธ์

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ โครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะการจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร ตลอดจนการบรรยายบทบาทและลักษณะงาน

## 7. บรรยากาศองค์กร

Litwin and Stringer (1968: 134) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กร (Climate) ว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Dubrin (1981: 35) ที่ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่วน Davis and Newstrom (1989: 58) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น หรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า บรรยากาศองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความถูกต้องแม่นยำของการรับรู้สภาพแวดล้อมของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารรับรู้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง องค์กรจะมีแนวโน้มที่จะสามารถสนองตอบ และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงข้าม องค์กรสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นจริง ผลในทางลบต่อความสำเร็จขององค์กรก็จะมีมาก

Quinn and Rohrbaugh (1983) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ องค์การสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตภาพ โดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และ 2) บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตภาพโดยการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การ แบบของผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การ และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์การ และพบว่ามีความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน

Litwin and Stringer (1968: 45-65) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ Revised of Improved Climate Questionnaire (From B) ซึ่งได้กำหนดมิติบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ซึ่งจะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การ จะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานลงได้ พนักงานย่อมต้องการบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยเฉพาะพนักงานใหม่มีความจำเป็นมากสำหรับบรรยากาศเช่นนี้

4) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้น ความสนใจของพนักงานด้านความสำเร็จและความผูกพันได้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลเท่ากับการแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5) ความขัดแย้ง (Conflict) จะเป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงานที่แข่งขันกันภายในองค์การ องค์การต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) ปัจจัยนี้จะวัดความรู้สึกรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร

7) ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กรและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รับรู้ถึงความเป็นมิตร ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของพนักงาน รวมทั้งความภาคภูมิใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร

8) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) จะเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารด้านการยอมรับความเสี่ยงกับ คนที่ต้องการความสำเร็จสูง มักจะยอมรับความเสี่ยงปานกลางในการตัดสินใจ บรรยากาศองค์กรที่ยอมรับความเสี่ยงปานกลาง จะกระตุ้นความต้องการความสำเร็จของพนักงานได้ ในขณะที่บรรยากาศองค์กรที่ไม่ยอมให้มีความเสี่ยง จะก่อให้เกิดความไม่สมหวังและความอ่อนแอของความต้องการทางด้านความสำเร็จ

Cherrington (1994: 470-471) กล่าวถึง ตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย

1) ค่านิยมต่อการบริหารจัดการ (Managerial Values) ค่านิยมของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศองค์กร เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ค่านิยมหรือการรับรู้ของบุคลากรจะเป็นอิทธิพลที่สำคัญต่อความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เติ็จการหรือการมีส่วนร่วม ความไม่เป็นกันเองหรือเป็นมิตร และมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมของผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ในองค์กร

2) แบบของผู้นำ (Leadership Style) ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อองค์กรที่สร้างความแตกต่างจากบรรยากาศที่มาจากผลของผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นบุคคลดำเนินการตัดสินใจที่สำคัญทุกๆ เรื่อง และยังคงไว้ซึ่งการควบคุมที่เข้มงวด

3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economics Conditions) เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์กรร่ำรวย ผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกขององค์กรจะเกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งตรงกันข้ามกับเมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

4) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) คุณลักษณะหลายประการของโครงสร้างองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร เช่น องค์กรที่มีความสัมพันธ์ในการรายงานผลอย่างเคร่งครัด มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่เข้มงวด มีแนวโน้มทำให้บรรยากาศองค์กรเป็นแบบราชการ ไม่มีความอบอุ่นและความเป็นกันเอง

5) ลักษณะของสมาชิกในองค์กร (Characteristics of The Members) บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์กรจะส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กร องค์กรที่มีสัดส่วนจำนวนมากของพนักงาน



สูงอายุ หรือการศึกษาต่ำ จะมีบรรยากาศเงียบ แตกต่างจากองค์กรที่มีพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในวัยหนุ่มสาว มีการศึกษาสูง และมีความมุ่งมั่น

6) ความเป็นสหภาพ (Unionization) การคงอยู่หรือไม่อยู่ของสหภาพแรงงานจะมีอิทธิพลต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงานจะมีแนวโน้มเป็นทางการสูงขึ้น และเป็นปรปักษ์ เมื่อพนักงานมีการโหวตเสียงให้มีการก่อตั้งสหภาพ และเจรจาเพื่อตกลงเกี่ยวกับค่าจ้างหรือสวัสดิการต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

7) ขนาดขององค์กร (Organization Size) องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มีความเคร่งครัด ความเป็นราชการ มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดเล็กง่ายต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความเป็นปึกแผ่นมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

8) ธรรมชาติของงาน (Nature of The Work) ชนิดของงานและรูปแบบของอุตสาหกรรมจะสร้างความเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์กร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ บรรยากาศองค์กร หมายถึง ลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การเกื้อกูลต่อกันของบุคลากร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการจัดการด้านกายภาพให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

#### 8. วัฒนธรรมองค์กร

Schein (1992: 12) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานที่ถูกสร้างขึ้น ค้นพบ หรือพัฒนา โดยกลุ่มบุคคลในองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการเผชิญกับปัญหาที่มีการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมและการบูรณาการภายในองค์กร ซึ่งแบบแผนดังกล่าวเป็นแบบแผนที่สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กรและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นหลังต่อไปเพื่อให้เกิดการรับรู้ แนวคิด ความรู้สึกเพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ส่วน Certo (2000: 551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบการปฏิบัติตามค่านิยม ความเชื่อถือ ซึ่งพัฒนาขึ้นภายในองค์กร และชักนำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545: 242) ที่ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติฐาน ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กร ประสิทธิผลขององค์กรหนึ่งจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่ทางการบริหารจัดการในการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์กร และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ การที่บุคลากรต่างๆ มาอยู่ร่วมกันในองค์กรเดียวกัน และมีเป้าหมายที่เหมือนกันจึงมีผลก่อให้เกิดความรู้สึกที่สอดคล้องกัน มีการถ่ายทอดความเชื่อ

ค่านิยม และความคาดหวังจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรม จะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนต่างๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของบุคลากรในองค์กร

Robbins (2005: 485) กล่าวว่า มีการวิจัยซึ่งได้เสนอความครอบคลุมเนื้อหาของวัฒนธรรม องค์กร ในลักษณะขั้นต้น 7 ประการคือ

1) นวัตกรรมและการเสี่ยง หมายถึง ระดับขั้นปริมาณต่อการกระตุ้นให้บุคลากรสร้าง นวัตกรรม และเพื่อปฏิบัติที่จะเลือกความเสี่ยงให้มึน้อยที่สุด

2) ความตั้งใจปฏิบัติในรายละเอียด หมายถึง ระดับขั้นปริมาณต่อความคาดหวังให้บุคลากร แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา สามารถวิเคราะห์ และมีความตั้งใจปฏิบัติในรายละเอียดของงาน

3) การคำนึงถึง “ผลลัพธ์” หมายถึง ระดับขั้นปริมาณซึ่งให้ดำเนินการจัดการมุ่งถึงผลลัพธ์ เป็นเป้าหมายมากกว่าการคำนึงถึงเทคนิค และกระบวนการที่จะให้สำเร็จได้ผลลัพธ์ออกมา

4) การคำนึงถึง “คน” หมายถึง ระดับขั้นปริมาณซึ่งให้มีการตัดสินใจในการจัดการ โดย พิจารณาถึงผลกระทบของผลลัพธ์ต่อ “คน” ในองค์กร

5) การคำนึงถึง “การทำงานเป็นทีม” หมายถึง ระดับขั้นปริมาณของการปฏิบัติกิจกรรม ด้วยการทำงานเป็นทีมมากกว่าโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

6) การแสดงออกอย่างรุนแรง หมายถึง ระดับขั้นปริมาณของการแสดงออก ในการปฏิบัติ ของบุคลากรอย่างรุนแรง และมีการแข่งขันกันสูงมากกว่าจะปฏิบัติอย่างตามสบาย

7) ความมั่นคง หมายถึง ระดับขั้นของการร่วมกิจกรรมในองค์กรของบุคลากร ด้วยความ พร้อมใจ ความเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งตรงข้ามกับต่างคนต่างเติบโตหรือก้าวหน้า

ลักษณะทั้ง 7 ประการดังกล่าว จะมีระดับขั้นปริมาณจากต่ำไปถึงสูง แต่เมื่อมองลักษณะ ทั้งหมดเป็นภาพรวมแล้ว วัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานความรู้สึก ความเข้าใจ ที่ร่วมกันของ สมาชิกหรือกลุ่มบุคลากรต่อองค์กร และยังเป็นภาพสะท้อนการปฏิบัติงานที่สำเร็จได้อย่างไร และ บุคลากรควรมีพฤติกรรมแสดงออกต่อกันอย่างไร

Schein (1992: 14) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ จากที่สังเกตได้ จนถึงไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งได้แก่

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์และการสร้างสรรค์ (Artifacts and Creations) เป็นชั้นที่เห็นได้ง่าย ที่สุดเป็นปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็น ได้ยิน และรู้สึก เช่น รูปแบบ อาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้ ตราประจำหน่วยงาน เครื่องแต่งกายของบุคลากร พิธี งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่างๆ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้สังเกตได้ง่าย เพราะอยู่ในระดับผิวนอกสุด แต่การแปลความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางครั้งเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรระดับนี้

เป็นรูปธรรม ดังนั้น การสืบค้นเพื่อทำความเข้าใจจึงทำให้ง่ายกว่าระดับอื่น อย่างไรก็ตาม Schein เห็นว่า สิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้นยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

ระดับที่ 2 ค่านิยมที่สนับสนุน (Espoused Values) ซึ่งเป็นชั้นกลาง เป็นค่านิยมที่บุคลากรหรือผู้บริหารของหน่วยงาน อ้างว่าได้ทำ ควรทำ หรือไม่ควรทำ เนื่องจากค่านิยมนี้อาจไม่ตรงกับสิ่งที่หน่วยงานทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้น Schein เห็นว่าค่านิยมที่สนับสนุนยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงของหน่วยงานได้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมระดับนี้คือ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก แต่สมาชิกขององค์กรยังตระหนักถึงอยู่ยังไม่ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบว่าเป็นวิถีปฏิบัติที่ถูกต้อง ดังนั้นในบางโอกาสสมาชิกองค์กรอาจพูดคุยถกเถียงถึงความเหมาะสม ถูกต้องของค่านิยมที่องค์กรอวดอ้างกับบุคคลภายนอก

ระดับที่ 3 ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumptions) ขึ้นในสุดที่สังเกตเห็นยาก Schein เห็นว่า ข้อสมมติพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลาช้านานจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ เมื่อผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นปกติวิสัยที่สมาชิกองค์กรสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติเมื่อพบปัญหาเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม นั่นคือสิ่งนี้จะค่อยๆ ฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจกลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ข้อสมมติพื้นฐานตามความเห็นของ Schein มีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น ดังนั้นจึงไม่สามารถค้นพบหรือเข้าถึงข้อสมมติฐานได้โดยตรง ทำได้เพียงการตีความจากเบาะแส หรือเงื่อนไขที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรใน 2 ระดับแรก โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรในระดับผิวนอกสุด เป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ดังนั้นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมักต้องเริ่มขุดค้นในระดับนี้

วัฒนธรรมในองค์กร ทำหน้าที่หลายประการ (Robbins, 2005: 58) ได้แก่

- 1) วางขอบเขตของบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง
- 2) สร้างความรู้สึกที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกขององค์กร
- 3) วัฒนธรรมสนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ มีความผูกพันต่อสิ่งที่ใหญ่กว่าความสนใจส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล
- 4) วัฒนธรรมช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนการเชื่อมติดบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร ควรจะพูดอย่างไรและควรจะทำอย่างไร
- 5) วัฒนธรรมเปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

Schermerhorn and others (2005: 436) กล่าวว่า นักการศึกษาและผู้บริหารส่วนมากเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในองค์การและมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์การ เช่นเดียวกับ Deal and Peterson (1990) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผลผลิตและมีเหตุผลเชื่อได้ว่า วัฒนธรรมองค์การทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ซึ่งธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2542: 48-49) ระบุว่า วัฒนธรรมในฐานะเป็นตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ ต้องสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใหม่ ซึ่งลักษณะปกติสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กล้าเสี่ยง โดยให้อิสระแก่บุคลากรมีอิสระในการทดลองใหม่ๆ 2) ให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง 3) การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่ จากภายนอก 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ และ 6) ความเชื่อในการลงมือกระทำ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เจตคติและประสิทธิภาพรวมของบุคลากร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้บุคลากรแสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความมุ่งมั่น อย่างใจจริง เพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์การไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในองค์การที่จะต้องสร้าง ถ่ายทอดและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

Kotter and Heskette (1992) นักวิจัยของ Harvard Business School ได้ทำการวิจัยองค์การต่างๆ จำนวนกว่า 200 องค์การ เกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งกับผลกระทบเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์การ จากผลการวิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ 4 ประการ กล่าวคือ 1) วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ 2) วัฒนธรรมอาจจะจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถใช้ในการคาดการณ์สำหรับการดำเนินงานขององค์การว่า สามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ สำหรับช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า 3) วัฒนธรรมองค์การที่มีปัญหาทางด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินในระยะยาวนั้นจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์การเป็นไปได้ยาก แม้ว่าองค์การนั้นจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพก็ตาม และ 4) วัฒนธรรมองค์การสามารถช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการออกแบบองค์การและวัฒนธรรมองค์การ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการถ่ายทอดแบบแผนวิธีการปฏิบัติงาน

สำหรับตัวแปรตามในการศึกษารุ่นนี้ คือ ประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งหมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการดำเนินการให้บรรลุ

เป้าหมาย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2.1 ด้านการเงิน หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย การให้บริการใหม่ๆ การมีกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ การบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด การมีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ และการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า

2.2 ด้านผู้รับบริการ หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยพิจารณาจาก ความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของผู้ปกครองนักเรียน ความพึงพอใจของประชาชนทั่วไป องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่มารับบริการ

2.3 ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน โดยพิจารณาจาก ผลงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการบริหาร และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งต่างประเทศและในประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การต่างประเทศ

Taylor (1987) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของ Parsons ใน 4 ด้านคือ ความสามารถในการปรับตัว ผลผลิตของโรงเรียน ความกลมเกลียวและแรงจูงใจ จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการปรับตัวและความกลมเกลียวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Hoy, Tarter and Witkoskie (1992) ได้ศึกษาความไว้วางใจของอาจารย์ต่อเพื่อนร่วมงาน: ความสัมพันธ์กับครูใหญ่และประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่ามีความสัมพันธ์สูงระหว่างประสิทธิผลและความไว้วางใจของอาจารย์ต่อเพื่อนร่วมงาน และพฤติกรรมของเพื่อนครู

Finklea (1997) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของอาจารย์ใหญ่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลทางวิชาการของโรงเรียน

Woods and O'Loughlin (1998) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางการศึกษา มีดังนี้ 1) มีความชำนาญในการเลือกครู 2) ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ 3) กำกับติดตามกิจกรรมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) อุทิศเวลาให้กับการปรับปรุงโรงเรียนเต็มที่ 5) สนับสนุนและส่งเสริมครู 6) แสวงหาทรัพยากร และ 7) เป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี นอกจากนี้ ข้อมูลที่รวบรวมได้ยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านต่อไปนี้ คือ 1) ผลผลิต 2) บรรยากาศและวัฒนธรรม 3) การเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการเรียนรู้ 4) มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 5) มีการนำการสอนที่มีประสิทธิผลไปใช้ 6) มีความต้องการและความคาดหวังสูง 7) มีภาวะผู้นำที่เด่นชัด ข้อค้นพบจากการศึกษา แสดงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำได้ 3 องค์ประกอบ คือ เน้นการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำช่วยเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ และหากมีการนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ จะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับผู้เรียนได้

Harison, D. T. (2000) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน โดยศึกษาจากวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาเหนือ 46 แห่ง ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ การวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire และแบบสำรวจเกี่ยวกับ Institutional Performance เพื่อทราบถึงประสิทธิผลของวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของวิทยาลัย โดยใช้ Multiple Regression ผลสรุปผู้นำเปลี่ยนสภาพจะเป็นตัวพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของวิทยาลัยได้ดีกว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นจะเป็น ผู้ที่มีความมั่นใจ สื่อสารแบบเปิด และแสดงวิสัยทัศน์ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

## 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กรในประเทศ

อาภรณ์ เจียมไชยศรี (2537) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครูและประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติ รวมทั้งประโยชน์ของระบบการประเมิน การดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครู และขั้นตอนการประเมินความเป็นไปได้โดยการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งความมีประโยชน์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบการประเมิน ผลการศึกษาพบว่าระบบการประเมิน

ประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู มืองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ แนวคิดในการประเมินตนเอง การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินการประเมินตนเอง เกณฑ์การประเมิน การดำเนินการประเมิน การรายงานผลการประเมิน และ การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงงาน มีเกณฑ์ประเมินซึ่งเป็น องค์ประกอบสำคัญ จำนวน 203 ข้อ เป็นเกณฑ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสอดคล้องในระดับมากขึ้นไป 189 ข้อ และผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 1 แห่ง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบการประเมิน ดังกล่าวมีความเป็นไปได้

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผล องค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ และพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 24 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ 24 คน และอาจารย์ 697 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย และการทดสอบ ด้วยสถิติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิผลขององค์การวิทยาลัยพยาบาล มี 10 ปัจจัย คือ 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การพัฒนา 3) ความผูกพัน 4) ความพึงพอใจ 5) นวัตกรรม 6) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด 7) ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน 8) การจัดหาทรัพยากร 9) ผลงาน และ 10) ความพร้อม สำหรับรูปแบบการประเมินที่พัฒนาได้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ โครงสร้างเครื่องมือ และวิธีการใช้เครื่องมือ

เฉียบ ไทยยิ่ง (2539) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพองค์การระบบเปิด: กรณีศึกษาการบริหารของ คณะผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ โดยบูรณาการกรอบความคิด ทฤษฎี การบริหารและองค์การระบบเปิด แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล และหลักการอุดมศึกษา โดยใช้ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันราชภัฏเป็นตัวแทนในการศึกษา โดยพัฒนา รูปแบบการวิเคราะห์ 3 รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบเชิงระบบประสิทธิผลองค์การ เกิดจากปัจจัยทุกปัจจัยในองค์การ ระบบเปิด คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และภูมิหลัง ของผู้บริหาร ซึ่งคณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิผลองค์การเป็นผลจากความสามารถในการใช้หลักการ บริหาร ร้อยละ 64 ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้อาจารย์ทำงาน การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางแผน การใช้คน และการปรับปรุงหน่วยงาน นอกจากนี้เป็นผลจากปัจจัยด้านทรัพยากร ร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ส่วนรูปแบบเชิงพฤติกรรม ซึ่งคณะอาจารย์เป็นผู้ประเมินประสิทธิผลการ บริหารของคณะผู้บริหารพบว่า คณะอาจารย์ปฏิเสธความมีประสิทธิผลของการบริหารของคณะผู้บริหาร โดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่อาจารย์ยอมรับว่าคณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่พอยอมรับได้ คือ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน และรูปแบบเชิงเป้าหมาย ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพ ของนักศึกษาที่สำเร็จแล้วพบว่า ปัจจัยทุกตัวอธิบายความมีประสิทธิผลได้เพียง ร้อยละ 20 เท่านั้น

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์การ ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารงานบุคคล และสภาพการใช้เทคโนโลยี

พิสนุ พงศรี (2542) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียนและตรวจสอบคุณภาพรวมทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลมี 8 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 1,590 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ 8 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้น โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ตอนที่หนึ่ง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การภาครัฐ เกี่ยวกับการศึกษาอาชีพนอกระบบโรงเรียน และตอนที่สอง การทดลองใช้รูปแบบในภาคสนามด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรของประสิทธิผลองค์การ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรการบรรลุจุดมุ่งหมาย ประสิทธิภาพ ผลการบริหารความเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ตัวแปรเชิงสาเหตุ 8 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายบริหารองค์การ กระบวนการบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารกลุ่ม วัฒนธรรมกลุ่ม คุณลักษณะบุคลากรและการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ผู้บริหารองค์การระดับนโยบายเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไปใช้จริงในระดับมาก 3) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถประเมินประสิทธิผลองค์การได้ และโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งกรมอาชีวศึกษาและสำนักพัฒนาชุมชน โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 1.0 และ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.99 และ 0.94 ตามลำดับ 4) ตัวแปรเชิงสาเหตุ ในระดับองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การสูงกว่าตัวแปรเชิงสาเหตุ ในระดับกลุ่มและระดับบุคคล โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ภาวะผู้นำองค์การ นโยบายบริหารองค์การ ภาวะผู้นำกลุ่ม กระบวนการบริหารองค์การ วัฒนธรรมกลุ่มและกระบวนการบริหารกลุ่ม



ธีรพนธ์ คงนาวัง (2543) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 396 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารโรงเรียน 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงทั้ง 6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 กลุ่มปัจจัย คือกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ และกลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียน และการแบ่งสายงานของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่างๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพโรงเรียน และที่ระดับ .05 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสามารถด้านการใช้ภาษาของผู้บริหาร การให้ความสำคัญต่องานวิชาการ และค่านิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

สุทธิพงศ์ ยงศ์กมล (2543) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยศึกษาโรงเรียนเอกชน สามัญศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลและตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย และใช้ประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดและฐานคติของ Quinn and Rohrbaugh ในแนวทางการแข่งขันคุณค่าที่เป็นรูปแบบระบบเปิด ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ใช้ของ Steers ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มี 12 ด้าน และรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้คือ 1) โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ: เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงาน และประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ: การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ: การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร: การรับรู้ในบทบาท หน้าที่ กลุ่ระเบียบ 6) ทักษะคิดและค่านิยมของบุคลากร: ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจในงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร: บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร: กระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร: การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์: ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์: การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์: การเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟาย มีความเห็น

สอดคล้องกันว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้นที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

ปิติชาย ต้นปิติ (2547) ได้วิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย แนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีระบบเปิด แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parsons เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 78 ดังนี้ 1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์การ) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย

ธวัช กรุดมณี (2550) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 400 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย 1) ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ การพัฒนาตน แรงจูงใจในการทำงาน และการมุ่งเน้นผลงาน 2) ตัวแปรระดับกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการตัดสินใจ และการตัดสินใจ 3) ตัวแปรระดับองค์การ ได้แก่ นโยบายและการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน บรรยากาศองค์การ ทรัพยากรและเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในหลายหน่วยงาน สำหรับในองค์การทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน วิทยาลัยครู วิทยาลัยพยาบาล หน่วยศึกษานิเทศก์ เป็นต้น ซึ่งพบว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การมากมาย เช่น กระบวนการบริหาร สภาพแวดล้อม ภูมิหลังของผู้บริหาร ความสามารถของผู้บริหาร คุณลักษณะบุคลากร ความร่วมมือของบุคลากร การรับรู้ของบุคลากร ทักษะคิดและค่านิยมของบุคลากร บุคลิกภาพของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากร การแบ่งสายงาน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การจัดทำหลักสูตร

ความสามารถของนักเรียน เป้าหมาย การพัฒนาตน แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการตัดสินใจ นโยบายและการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์กับชุมชน บรรยากาศองค์กร ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรและเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะผู้รับบริการ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ กลุ่มปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน เป้าหมาย ทรัพยากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในขั้นนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยนโยบาย และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร และการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เบื้องต้นแล้วประมวลสรุปเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย และนิยามปฏิบัติการของตัวแปรต่างๆ ซึ่งจากการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วประมวลสรุปได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.1. กรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Hodge and Anthony (1988) และ Hoy and Miskel (2001) ได้ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ลักษณะผู้รับบริการ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสังเคราะห์แนวคิดของ Steers (1977), Bartol and others (2001) และ Owens (2004) ได้กลุ่มปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน เป้าหมาย ทรัพยากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

1.2 กรอบแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดย Kaplan and Norton (1996)

ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในขั้นนี้เป็นการศึกษาระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้ให้ข้อมูลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

## 2.1 กำหนดกลุ่มประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2.1.1 กำหนดกลุ่มประชากร ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 185 แห่ง

2.1.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กระทำโดยเทียบจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) ที่ความคลาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% จากประชากร 185 เขต ได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 125 เขต

2.1.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ดังนี้

1) แบ่งประชากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 4 กลุ่ม โดยใช้ภูมิภาคที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งอยู่เป็นตัวแปรจำแนกกลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มเป็นภูมิภาค 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้

2) สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีจับสลากตามสัดส่วนจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละภูมิภาค รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามภูมิภาค

กลุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ประชากร	%ของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
กลุ่มภาคเหนือ	44	23.79	30	150
กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	61	32.97	41	205
กลุ่มภาคกลาง	50	27.02	34	170
กลุ่มภาคใต้	30	16.22	20	100
รวม	185	100	125	625

2.1.4 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตละ 5 คน รวม 625 คน แต่ละเขต ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

## 2.2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามปรากฏดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 โครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม

ประเด็นหลัก	จำนวน ข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวน ข้อ	ข้อที่
1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ แบบสอบถาม	5	1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ แบบสอบถาม	2	1-2
2. ประสิทธิภาพองค์กร	31	1) ด้านการเงิน 2) ด้านผู้รับบริการ 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	10 7 6 9	1-10 11-17 18-23 24-32
3. ปัจจัยที่ส่งผลฯ	101			
3.1 ปัจจัยภายนอก	34	1) สภาพแวดล้อมภายนอก 1.1) เศรษฐกิจของชุมชน 1.2) สภาพสังคมและวัฒนธรรม 1.3) การเมืองและกฎหมาย 1.4) เทคโนโลยี 2) ลักษณะผู้รับบริการ 3) ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3 5 7 4 8 7	1-3 4-8 9-15 16-19 20-27 28-34

ตารางที่ 7 โครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ประเด็นหลัก	จำนวนข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อที่
3.2 ปัจจัยภายใน	67	1) คุณภาพบุคลากร	12	1-12
		2) ลักษณะงาน	4	13-16
		3) เป้าหมาย	5	17-21
		4) ทรัพยากร	7	22-28
		5) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	14	29-42
		6) โครงสร้างองค์การ	11	43-53
		7) บรรยากาศองค์การ	8	54-61
		8) วัฒนธรรมองค์การ	6	62-67

2.2.2 สร้างข้อคำถามในแต่ละประเด็นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องตามโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม แล้วนำข้อคำถามที่ได้จากการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 ข้อมูลประสิทธิภาพขององค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด  
ตอนที่ 4 ข้อมูลปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร มีลักษณะเป็นแบบมาตรา  
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.2.3 นำโครงสร้างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาแยกข้อคำถามตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ได้  
ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ทำให้ได้แบบสอบถามจำนวน 5 ชุด โดยรายละเอียด  
ของแต่ละข้อคำถามปรากฏในภาคผนวก ก ซึ่งจำนวนข้อคำถามแบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม แบ่งตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวนข้อ			รวม
	ประสิทธิภาพ องค์กร	ปัจจัย ภายนอก	ปัจจัย ภายใน	
1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	21	34	61	116
2. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน	11	-	67	78
3. ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา	16	34	67	117
4. ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	13	23	-	36
5. ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก	13	23	-	36

2.2.4 นำโครงสร้างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง  
ในการใช้ภาษา และความสอดคล้องของข้อคำถามกับโครงสร้างเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2.5 นำโครงสร้างแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน  
ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการตรวจสอบ  
ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตารางโครงสร้างเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) และ  
ตรวจสอบการใช้ภาษา โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญคือ ผู้บริหารการศึกษาหรือนักวิชาการ



ศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่สอน สาขาวิชาบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัย ดังรายชื่อแสดงในภาคผนวก ค

จากการนำโครงร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ ตรวจสอบความครอบคลุมและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตารางโครงสร้างเนื้อหา (Item objective Congruence: IOC) และ ตรวจสอบการใช้ภาษา ผลการตรวจสอบ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีความเหมาะสม ส่วนความครอบคลุมของข้อคำถามกับโครงสร้างเนื้อหา มีผลการพิจารณา ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่า IOC จากการพิจารณาเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ

ค่า IOC	ตอนที่ 2 (จำนวนข้อ)	ตอนที่ 3 (จำนวนข้อ)	ตอนที่ 4 (จำนวนข้อ)
1.00	13	16	59
0.86	17	9	6
0.71	-	1	-
0.00 -0.43	1	8	2
รวม	32	34	67

จากตารางที่ 9 พบว่า จากเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้ต้องมากกว่า 0.50 ( $IOC > 0.50$ ) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) จึงถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาพบว่า มีค่า IOC ที่ต่ำกว่า 0.50 อยู่ 11 ข้อ ทำให้ได้ข้อคำถามในเครื่องมือตอนที่ 2 จำนวน 31 ข้อ ตอนที่ 3 จำนวน 26 ข้อ และตอนที่ 4 จำนวน 65 ข้อ รวมจำนวน 122 ข้อ ซึ่งบางข้อมีการปรับสำนวนภาษาเล็กน้อยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ รายละเอียดดังภาคผนวก ข

2.2.6 นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95 โดยมี ด้านประสิทธิผลองค์กร เท่ากับ 0.90 ปัจจัยภายนอก เท่ากับ 0.94 ปัจจัยภายใน เท่ากับ 0.84 ซึ่งแยกหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเป็นองค์ประกอบ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม

ประสิทธิผลองค์การ/ ปัจจัย	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค
1. ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.90
1) ด้านการเงิน	0.90
2) ด้านผู้รับบริการ	0.90
3) ด้านกระบวนการภายใน	0.81
4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	0.84
2. ปัจจัยภายนอก	0.94
1) สภาพแวดล้อมภายนอก	0.89
2) ลักษณะผู้รับบริการ	0.91
3) ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.94
3. ปัจจัยภายใน	0.84
1) คุณภาพบุคลากร	0.81
2) ลักษณะงาน	0.91
3) เป้าหมาย	0.82
4) ทรัพยากร	0.75
5) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	0.84
6) โครงสร้างองค์การ	0.89
7) บรรยากาศองค์การ	0.91
แบบสอบถามทั้งฉบับ	0.95

2.2.8 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองสอบถาม มาแก้ไขและปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### 2.3 ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งทางไปรษณีย์จำนวน 625 ฉบับ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 125 เขตพื้นที่การศึกษาแบบซองพร้อมแสดมปีกับแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งแต่วันที่ 30 ธันวาคม 2552 และให้ส่งกลับคืนมาภายใน 2 สัปดาห์

2.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืน โดยการโทรศัพท์ติดตามและดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอีกครั้งในระหว่างวันที่ 18-22 มกราคม 2553 และรอผลการตอบกลับรวมทั้งโทรศัพท์ติดตามแบบสอบถามเป็นระยะๆ จนถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2553 จึงสรุปจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 605 เขตพื้นที่การศึกษา จาก 121 เขตพื้นที่การศึกษา และคัดแยกแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์จำนวน 3 เขตพื้นที่การศึกษา รวมได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 590 ฉบับ จาก 118 เขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 94.40 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ภูมิภาค	จำนวนที่ส่ง	ร้อยละ	จำนวนที่ได้รับคืน	ร้อยละ
เหนือ	30	24.00	28	23.73
ตะวันออกเฉียงเหนือ	41	32.80	38	32.20
กลาง	34	27.20	34	28.81
ใต้	20	16.00	18	15.25
รวม	125	100	118	100

2.3.3 การจัดกระทำข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ เนื่องจากแต่ละข้อคำถามมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่เท่ากัน ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ยรายข้อของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อให้ได้คำตอบของคำถามในการวิจัยในทุกคำถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้สถิติหาค่าความถี่และร้อยละ

2.4.2 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้สถิติมัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถาม ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นมากที่สุดหรือผลที่เกิดขึ้นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นมากหรือผลที่เกิดขึ้นมาก

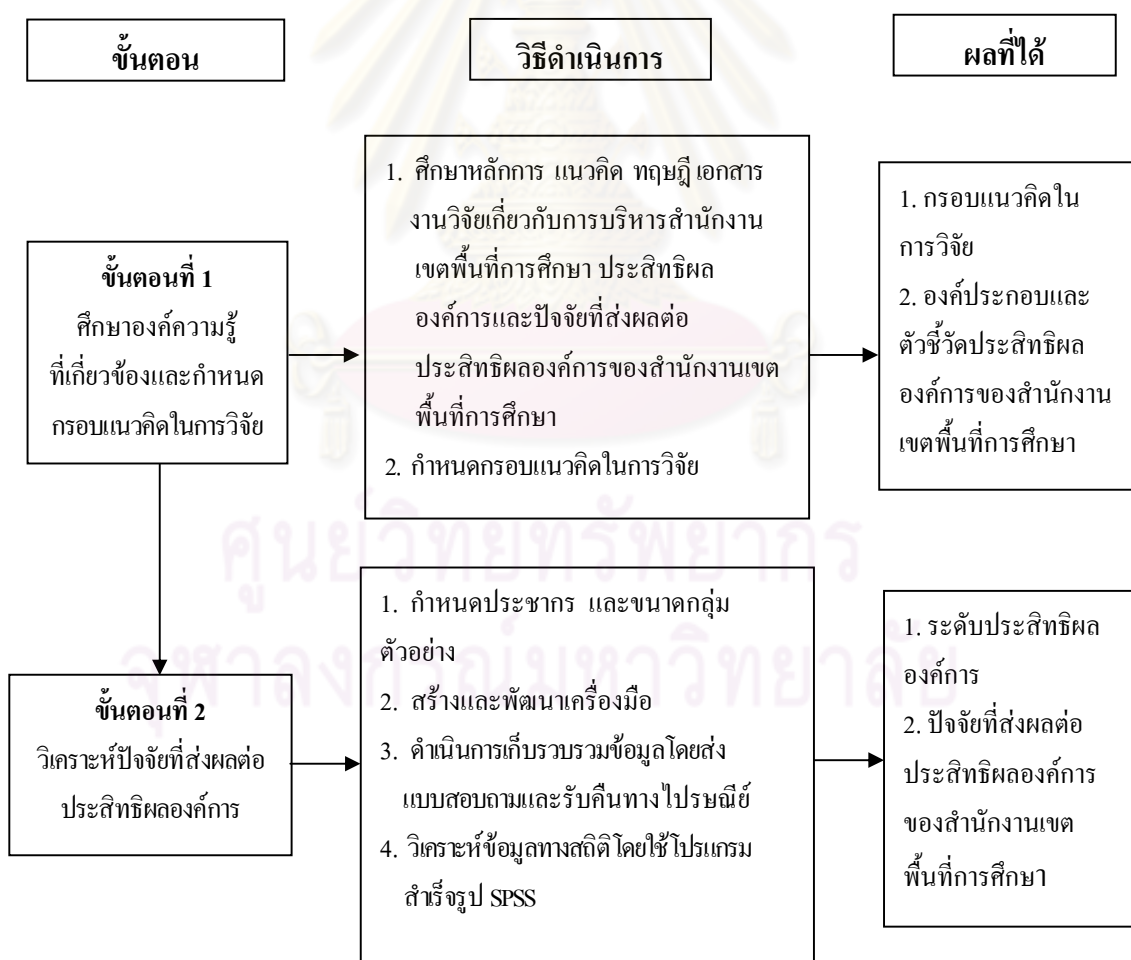
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นปานกลางหรือผลที่เกิดขึ้นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นน้อยหรือผลที่เกิดขึ้นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือผลที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด

2.4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

#### ขั้นตอนการวิจัย สรุปได้ดังแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 ขั้นตอนการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน เพื่อตอบคำถามในการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกรอบแนวคิดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan and Norton (1996) ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากนั้นผู้วิจัยได้จัดทำเป็นร่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดของประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขของผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์เพิ่มเติมจนได้ตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม ซึ่งปรากฏมีตัวชี้วัดของประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งสิ้น 31 ตัวชี้วัด ครอบคลุมองค์ประกอบหลักของประสิทธิผลองค์กรแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
1. ด้านการเงิน	1. การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	1. ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด
		2. นักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด
		3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
	2. การปฏิบัติงานได้สูงกว่าเป้าหมาย	4. นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะอาชีพ
		5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน
	3. การให้บริการใหม่ๆ	6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการ
	4. การมีกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ	7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
		8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ตลอดเวลา
	5. การบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์	9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้จ่ายเงินและคนได้อย่างคุ้มค่า
	6. มีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้	10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ อาคาร สถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า
7. ใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า		

ตารางที่ 12 ตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัด
2. ด้านผู้รับบริการ	1. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	11. ผู้ปกครองพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
		12. ผู้ปกครองพึงพอใจในความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน
	2. ความภาคภูมิใจของผู้ปกครอง	13. ผู้ปกครองภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
	3. ความพึงพอใจของประชาชน	14. ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจในคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
15. ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา		
3. ด้านกระบวนการภายใน	4. ความพึงพอใจของภาครัฐและภาคเอกชนที่มารับบริการ	16. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
		17. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
3. ด้านกระบวนการภายใน	1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อ	18. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งนี้
		19. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
	หน่วยงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	

ตารางที่ 12 ตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

องค์กรประกอบหลัก	องค์กรประกอบย่อย	ตัวชี้วัด	
	2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสถานศึกษา	20. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน 21. ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 22. ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	
	4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	1. ผลงานวิจัยและพัฒนา	23. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสถานศึกษา 24. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 25. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ 26. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 27. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
		2. นวัตกรรมทางการบริหาร	28. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
3. ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)		29. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน 30. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้ 31. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้	



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 125 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 625 คน มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตอบแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 118 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 590 คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามภูมิภาค และลักษณะการแบ่งเขต

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ภูมิภาคที่ตั้ง	118	100
เหนือ	28	27.73
ตะวันออกเฉียงเหนือ	38	32.20
กลาง	34	28.81
ใต้	18	15.25
2. ลักษณะของเขตพื้นที่	118	100
จังหวัดเดียว เขตเดียว*	9	7.63
จังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1**	46	38.98
จังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1***	63	53.39

\*หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ครอบคลุมเขตพื้นที่ทั้งจังหวัด

\*\*หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 ในจังหวัดที่มีหลายเขต

\*\*\*หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ใช่ เขต 1 ในจังหวัดที่มีหลายเขต

จากตารางที่ 13 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 118 แห่ง ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 32.20) รองลงมาคือ ภาคกลาง (ร้อยละ 28.81) และภาคเหนือ (ร้อยละ 27.73) ตามลำดับ ลักษณะของเขตพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นจังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1 (ร้อยละ 53.39) รองลงมาคือ เป็นจังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1 (ร้อยละ 38.98) และจังหวัดเดียว เขตเดียว (ร้อยละ 7.63) ตามลำดับ

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การนำเสนอระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยสรุปในภาพรวม และแยกตามกลุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 14-20

ตารางที่ 14 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประสิทธิผล (N=118)	Min	Max	Mean	S.D.	ระดับประสิทธิผล	ลำดับที่
1. ด้านกระบวนการภายใน	3.22	5.00	4.01	0.33	มาก	1
2. ด้านผู้รับบริการ	2.75	5.00	3.79	0.36	มาก	2
3. ด้านการเงิน	2.70	4.66	3.72	0.31	มาก	3
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	2.22	4.72	3.47	0.50	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.04	4.75	3.75	0.28	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิผลองค์กรในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.28 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.33 รองลงมาคือด้านผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.79 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36 ลำดับที่ 3 คือด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.31 และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ด้านกระบวนการภายใน

ที่	ชื่อรายการ	Mean	S.D.	ระดับ ประสิทธิผล
1	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน	4.15	0.52	มาก
2	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งนี้	4.13	0.45	มาก
3	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.10	0.43	มาก
4	ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	3.97	0.53	มาก
5	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	3.90	0.51	มาก
6	ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.84	0.54	มาก
	รวม	4.01	0.33	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกระบวนการภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.33 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อคำถามมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 3.84 – 4.15 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.43 – 0.53 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า “ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.15 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 รองลงมาคือบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ย 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.84 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.54

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ด้านผู้รับบริการ

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	การแปลผล
1	ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.88	0.50	มาก
2	ผู้ปกครองพึงพอใจในความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน	3.87	0.50	มาก
3	ผู้ปกครองภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.83	0.44	มาก
4	ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจคุณภาพนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.81	0.48	มาก
5	หน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.58	0.52	มาก
6	ผู้ปกครองพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	3.75	0.47	มาก
	รวม	3.79	0.36	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อคำถามมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 3.58 – 3.88 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.44 – 0.52 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า “ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.88 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 รองลงมาคือผู้ปกครองพึงพอใจความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ ผู้ปกครองพึงพอใจผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ด้านการเงิน

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	การแปลผล
1	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด	4.51	0.41	มากที่สุด
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้เงินและคนได้อย่างคุ้มค่า	4.17	0.60	มาก
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการ	3.84	0.64	มาก
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้อยู่ตลอดเวลา	3.81	0.49	มาก
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด	3.65	0.53	มาก
6	นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะอาชีพ	3.57	0.67	มาก
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน	3.52	0.72	มาก
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	3.42	0.57	ปานกลาง
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ อาคารสถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า	3.35	0.70	ปานกลาง
10	นักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด	3.34	0.46	ปานกลาง
รวม		3.72	0.31	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.31 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแต่ละข้อคำถามมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 6 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 3.34 – 4.51 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.41 – 0.72 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า “ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.51 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.41 รองลงมาคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้เงินและคนได้อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 4.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ นักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.34 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	การแปลผล
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน	4.12	0.57	มาก
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้	3.99	0.57	มาก
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้	3.99	0.59	มาก
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.54	0.71	มาก
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.30	0.66	ปานกลาง
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสถานศึกษา	3.26	0.67	ปานกลาง
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ	3.05	0.66	ปานกลาง
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.05	0.73	ปานกลาง
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	2.93	0.75	ปานกลาง
	รวม	3.47	0.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 พบว่าประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แต่ละคำถามมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 2.93 – 4.12 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.57 – 0.75 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.12 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 รองลงมาคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้ มีค่าเฉลี่ย 3.99 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้ มีค่าเฉลี่ย 3.99 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 2.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษา จำแนกตามภูมิภาคที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ภูมิภาค	ค่าสถิติ	การเงิน	ผู้รับบริการ	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และการพัฒนา	
					และการพัฒนา	ประสิทธิผล
เหนือ n = 28	Mean	3.63	3.76	3.94	3.27	3.65
	S.D.	0.29	0.27	0.25	0.39	0.20
	ระดับประสิทธิผล	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	มาก
ตะวันออกเฉียงเหนือ n = 38	Mean	3.71	3.77	4.04	3.51	3.76
	S.D.	0.32	0.40	0.54	0.54	0.29
	ระดับประสิทธิผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
กลาง n = 34	Mean	3.81	3.81	4.04	3.64	3.82
	S.D.	0.25	0.38	0.36	0.49	0.26
	ระดับประสิทธิผล	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก
ใต้ n = 18	Mean	3.71	3.83	4.02	3.36	3.73
	S.D.	0.36	0.44	0.39	0.52	0.37
	ระดับประสิทธิผล	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	มาก
รวม n = 118	Mean	3.72	3.79	4.01	3.47	3.75
	S.D.	0.31	0.36	0.50	0.50	0.28
	ระดับประสิทธิผล	มาก	มาก	มาก	ปานกลาง	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่าประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในแต่ละภูมิภาคมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.65 – 3.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.20 – 0.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายภูมิภาคพบว่าภาคกลางในภาพรวมและรายด้านมีประสิทธิผลสูงกว่าภาคอื่นๆ ยกเว้นด้านผู้รับบริการ น้อยกว่าภาคใต้ และอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 – 4.04 รองลงมา คือภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51 – 4.04 ภาคใต้มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.36 – 4.02 และภาคเหนือมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยด้านด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.27 – 3.94 ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกภูมิภาค มีความสามารถในการกระบวนการภายในมากที่สุด

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามภูมิภาค ทั้ง 4 ภูมิภาคเป็นรายด้านคือ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่าภาคกลางมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากทุกด้าน รองลงมา คือภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนภาคใต้ และภาคเหนือ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ระดับปานกลาง 1 ด้าน

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามลักษณะของเขตพื้นที่

ลักษณะของเขตพื้นที่	ค่าสถิติ	การเงิน	ผู้รับบริการ	กระบวนการภายใน	การเรียนรู้และการพัฒนา	ประสิทธิผล
จังหวัดเดียว เขตเดียว n = 9	Mean S.D. ระดับ ประสิทธิผล	3.73 0.26 มาก	3.86 0.36 มาก	4.05 0.38 มาก	3.48 0.55 ปานกลาง	3.78 0.33 มาก
จังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1 n = 46	Mean S.D. ระดับ ประสิทธิผล	3.88 0.29 มาก	3.83 0.38 มาก	4.10 0.31 มาก	3.63 0.42 มาก	3.86 0.25 มาก
จังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1 n = 63	Mean S.D. ระดับ ประสิทธิผล	3.60 0.27 มาก	3.75 0.35 มาก	3.95 0.33 มาก	3.35 0.53 ปานกลาง	3.66 0.26 มาก
รวม n = 118	Mean S.D. ระดับ ประสิทธิผล	3.72 0.31 มาก	3.79 0.36 มาก	4.01 0.33 มาก	3.47 0.50 ปานกลาง	3.75 0.28 มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามลักษณะของเขตพื้นที่ มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.66 – 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.25 – 0.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายลักษณะของเขตพื้นที่พบว่าเขตพื้นที่การศึกษาที่มีจังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านมีประสิทธิผลสูงกว่าลักษณะอื่น ยกเว้นด้านผู้รับบริการต่ำกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีจังหวัดเดียว เขตเดียว และอยู่ในระดับมาก



ทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.63 – 4.10 รองลงมา คือเขตพื้นที่การศึกษาที่มีจังหวัดเดียว เขตเดียว มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.48 – 4.05 และเขตพื้นที่การศึกษาที่มีจังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.35 – 3.95 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าลักษณะเขตพื้นที่ทั้ง 3 ลักษณะ มีความสามารถในการระบวนการภายในมากที่สุด

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 ลักษณะเป็นรายด้านคือ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่าจังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1 มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากทุกด้าน รองลงมา คือจังหวัดเดียว เขตเดียว และจังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ระดับปานกลาง 1 ด้าน



คุรุศาสตร์วิทยาทรรพยากร  
จุฬาลงกรณมทาวทยาาลัย

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ORGEFF	หมายถึง	ประสิทธิภาพองค์กร
OEFINA	หมายถึง	การเงิน
OECUST	หมายถึง	ผู้รับบริการ
OEINPRO	หมายถึง	กระบวนการภายใน
OELEAR	หมายถึง	การเรียนรู้และการพัฒนา
EXFAC	หมายถึง	ปัจจัยภายนอก
ENVIRO	หมายถึง	สภาพแวดล้อมภายนอก
ECONO	หมายถึง	เศรษฐกิจของชุมชน
SOCIAL	หมายถึง	สภาพสังคมและวัฒนธรรม
POLITIC	หมายถึง	การเมืองและกฎหมาย
TECHNO	หมายถึง	เทคโนโลยี
CUSTOM	หมายถึง	ลักษณะผู้รับบริการ
STEAK	หมายถึง	ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
INFAC	หมายถึง	ปัจจัยภายใน
MAN	หมายถึง	คุณภาพบุคลากร
WORK	หมายถึง	ลักษณะงาน
GOAL	หมายถึง	เป้าหมาย
RESOUR	หมายถึง	ทรัพยากร
POLICY	หมายถึง	นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ
STRUCT	หมายถึง	โครงสร้างองค์กร
CLIME	หมายถึง	บรรยากาศองค์กร
CULTURE	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กร

## สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุดของตัวแปร
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุดของตัวแปร
Mean	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนตัวแปร
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตัวแปร
R	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับชุดของตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป
R <sup>2</sup>	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนายแสดงสัดส่วนหรือร้อยละของความแปรปรวนในตัวแปรตามที่สามารถอธิบายหรือทำนายได้ด้วยชุดของตัวแปรอิสระ
R <sup>2</sup> change	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนไปจากเดิม
B	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนดิบแสดงค่าน้ำหนักของความสำเร็จของตัวทำนายแต่ละตัวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามเมื่อสมการทำนายอยู่ในคะแนนดิบ
SE. B	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
Beta	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐานแสดงค่าน้ำหนักของความสำเร็จของตัวทำนายแต่ละตัวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามเมื่อสมการทำนายอยู่ในคะแนนมาตรฐาน
Constant	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

### 3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ 21 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
องค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวแปร	Min	Max	Mean	S.D.	การแปลผล
<b>ปัจจัยภายนอก</b>					
1. สภาพแวดล้อมภายนอก	2.86	4.83	3.74	0.30	มาก
1.1 เศรษฐกิจของชุมชน	2.25	5.00	3.53	0.45	มาก
1.2 สภาพสังคมและวัฒนธรรม	2.75	4.88	3.79	0.37	มาก
1.3 การเมืองและกฎหมาย	3.14	4.93	4.01	0.37	มาก
1.4 เทคโนโลยี	2.50	4.83	3.63	0.41	มาก
2. ลักษณะผู้รับบริการ	2.84	5.00	3.86	0.42	มาก
3. ลักษณะผู้เกี่ยวข้อง	2.33	4.38	3.35	0.39	ปานกลาง
<b>ปัจจัยภายใน</b>					
1. คุณภาพบุคลากร	2.75	4.67	3.71	0.36	มาก
2. ลักษณะงาน	3.00	4.92	3.81	0.40	มาก
3. เป้าหมาย	2.60	5.00	3.74	0.43	มาก
4. ทรัพยากร	2.67	4.59	3.76	0.39	มาก
5. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	3.29	4.70	3.86	0.29	มาก
6. โครงสร้างองค์การ	3.17	5.00	3.85	0.32	มาก
7. บรรยากาศองค์การ	3.08	4.92	4.00	0.36	มาก
8. วัฒนธรรมองค์การ	3.11	4.94	4.02	0.37	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีปัจจัยอยู่ในระดับมาก จำนวน 10 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ลักษณะผู้รับบริการ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน ทรัพยากร เป้าหมาย สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณภาพบุคลากร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ 4.02, 4.00, 3.86, 3.86, 3.85, 3.86, 3.76, 3.74, 3.74 และ 3.71 ตามลำดับ และมีปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง 1 ตัวแปร ได้แก่ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรอิสระด้วยตนเอง และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม รวมทั้งหมด 20 ตัวแปร ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ จำแนกเป็นดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (EXFAC) มี 3 ตัวแปร ได้แก่
  - 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (ENVIRO) แบ่งเป็น 4 ตัวแปร คือ
    - 1.1.1 เศรษฐกิจของชุมชน (ECONO)
    - 1.1.2 สภาพสังคมและวัฒนธรรม (SOCIAL)
    - 1.1.3 การเมืองและกฎหมาย (POLITIC)
    - 1.1.4 เทคโนโลยี (TECHNO)
  - 1.2 ลักษณะผู้รับบริการ (CUSTOM)
  - 1.3 ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (STEAK)
2. ปัจจัยภายใน (INFAC) มี 8 ตัวแปร ได้แก่
  - 2.1 คุณภาพบุคลากร (MAN)
  - 2.2 ลักษณะงาน (WORK)
  - 2.3 เป้าหมาย (GOAL)
  - 2.4 ทรัพยากร (RESOUR)
  - 2.5 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (POLICY)
  - 2.6 โครงสร้างองค์กร (STRUCT)
  - 2.7 บรรยากาศองค์กร (CLIME)
  - 2.8 วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE)

ตัวแปรตาม มีจำนวน 1 ตัวแปรคือ ประสิทธิภาพองค์กร (ORGEFF) แบ่งเป็นรายด้านทั้งหมด 4 ตัวแปรคือ การเงิน (OEFINA) ผู้รับบริการ (OECUST) กระบวนการภายใน (OEINPRO) และการเรียนรู้และการพัฒนา (OELEAR)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม รายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1.ORGEFF	1																				
2.OEFINA	0.757**	1																			
3.OECUST	0.679**	0.363**	1																		
4.OEINPRO	0.799**	0.560**	0.590**	1																	
5.OELEAR	0.733**	0.433**	0.173	0.342**	1																
6.ENVIRO	0.811**	0.788**	0.529*	0.734**	0.455**	1															
7.ECONO	0.571**	0.492**	0.573**	0.568**	0.177	0.789**	1														
8.SOCIAL	0.596**	0.644**	0.457*	0.497**	0.270**	0.830**	0.758**	1													
9.POLITIC	0.751**	0.579**	0.319**	0.822**	0.535**	0.719**	0.332**	0.416**	1												
10.TECHNO	0.541**	0.641**	0.221*	0.345**	0.417**	0.671**	0.229*	0.324**	0.475**	1											
11.CUSTOM	0.678**	0.498**	0.321**	0.708**	0.496**	0.644**	0.324**	0.437**	0.850**	0.378**	1										
12.STEAK	0.545**	0.462**	0.166	0.395**	0.544**	0.478**	0.278**	0.221*	0.563**	0.392**	0.508**	1									
13.MAN	0.690**	0.686**	0.202*	0.472**	0.649**	0.553*	0.151	0.362**	0.650**	0.549**	0.569**	0.517**	1								
14.WORK	0.594**	0.528**	0.161	0.627**	0.459**	0.604**	0.272**	0.440**	0.794**	0.365**	0.853**	0.500**	0.650**	1							
15.GOAL	0.608**	0.710**	0.421*	0.531**	0.260**	0.585**	0.366**	0.481**	0.515**	0.419**	0.486**	0.382**	0.574**	0.495**	1						
16.RESOUR	0.498**	0.634**	0.142	0.353**	0.379**	0.462**	0.166	0.399**	0.495**	0.369**	0.490**	0.482**	0.574**	0.573**	0.575**	1					
17.POLICY	0.805**	0.607**	0.327**	0.722**	0.696**	0.668**	0.354**	0.462**	0.785**	0.452**	0.716**	0.517**	0.720**	0.749**	0.572**	0.539**	1				
18.STRUCT	0.758**	0.521**	0.722**	0.766**	0.334**	0.650**	0.528**	0.393**	0.575**	0.455**	0.538**	0.367**	0.400**	0.429**	0.596**	0.263**	0.571**	1			
19.CLIME	0.622**	0.437**	0.199*	0.666**	0.525**	0.576**	0.228*	0.376**	0.885**	0.309**	0.854**	0.480**	0.599**	0.825**	0.382**	0.458**	0.769**	0.408**	1		
20.CULTURE	0.600**	0.432**	0.113	0.503**	0.647**	0.456**	0.107	0.326**	0.703**	0.299**	0.616**	0.392**	0.608**	0.657**	0.302**	0.480**	0.713**	0.327**	0.753**	1	

\* p < .05      \*\* p < .01

จากตารางที่ 22 พบว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 175 คู่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกตัวมีทิศทางไปทางบวก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.260 ถึง 0.885 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกตัวมีทิศทางไปทางบวก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.202 ถึง 0.229 ตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีทิศทางบวก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.498 ถึง 0.811 โดยมีรายละเอียดในแต่ละกลุ่มตัวแปร ดังนี้

### 1.1 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในช่วงระหว่าง 0.541-0.811 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก (0.811) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย (0.751) ลักษณะผู้รับบริการ (0.678) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม (0.596) สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจของชุมชน (0.571) ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (0.545) และสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี (0.541) ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกลุ่มตัวแปรปัจจัยภายนอกทุกตัวมีทิศทางบวก และมีค่าอยู่ในช่วง 0.221 ถึง 0.850 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดที่สุด คือ สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย กับลักษณะผู้รับบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.850

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาประสิทธิผลองค์การเป็นรายด้านพบว่า มีปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 25 คู่ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ โดยพบว่าตัวแปรภายนอกที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย กับประสิทธิผลองค์การด้านกระบวนการภายใน (0.822) ส่วนตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจของชุมชน กับตัวแปรประสิทธิผลองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และตัวแปรลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวแปรประสิทธิผลองค์การด้านผู้รับบริการ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 1.2 ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายในทุกตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในช่วงระหว่าง 0.498-0.805 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (0.805) รองลงมาคือ โครงสร้างองค์การ (0.758) คุณภาพบุคลากร (0.690) บรรยากาศองค์การ (0.622) เป้าหมาย

(0.608) วัฒนธรรมองค์การ(0.600) ลักษณะงาน (0.594) และ ทรัพยากร (0.498) ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกลุ่มตัวแปรปัจจัยภายในทุกตัวมีทิศทางบวก และมีค่าอยู่ในช่วง 0.263 ถึง 0.825 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ บรรยากาศองค์การกับลักษณะงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.825

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาประสิทธิผลองค์การเป็นรายด้านพบว่า มีปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 27 คู่ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ โดยพบว่าตัวแปรภายในที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ตัวแปรโครงสร้างองค์การกับประสิทธิผลองค์การด้านกระบวนการภายใน (0.766) ส่วนตัวแปรลักษณะงาน ทรัพยากร และวัฒนธรรมองค์การ กับตัวแปรประสิทธิผลองค์การด้านผู้รับบริการ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยภายนอก และกลุ่มปัจจัยภายใน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้านพบว่า โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### 3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นผลจากการศึกษาตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งหมด 14 ตัว ปราบกฎผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 23-27

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวม

ตัวแปร	B	SE.B	Beta	t	Sig
สภาพแวดล้อมภายนอก	0.373	0.056	0.404	6.699*	0.000
นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	0.265	0.065	0.275	4.082*	0.000
โครงสร้างองค์กร	0.263	0.041	0.300	6.379*	0.000
คุณภาพบุคลากร	0.200	0.042	0.262	4.821*	0.000
ลักษณะงาน	0.227	0.051	0.324	4.449*	0.000
ลักษณะผู้รับบริการ	0.108	0.047	0.162	2.310*	0.023
เทคโนโลยี	0.075	0.033	0.111	2.275*	0.025
วัฒนธรรมองค์กร	0.081	0.038	0.108	2.143*	0.034
ค่าคงที่	0.035				
R	0.938				
R <sup>2</sup>	0.880				
F	99.868*				

\* p < .05

จากตารางที่ 23 พบว่า มีตัวแปร จำนวน 8 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร โดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.938 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 88.00 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 3) โครงสร้างองค์กร 4) คุณภาพบุคลากร 5) ลักษณะงาน 6) ลักษณะผู้รับบริการ 7) เทคโนโลยี และ 8) วัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการเงิน

ตัวแปร	B	SE.B	Beta	t	Sig
สภาพแวดล้อมภายนอก	0.538	0.062	0.530	8.661*	0.000
เป้าหมาย	0.140	0.044	0.196	3.190*	0.002
คุณภาพบุคลากร	0.240	0.053	0.286	4.489*	0.000
ทรัพยากร	0.166	0.046	0.209	3.614*	0.000
บรรยากาศองค์การ	0.178	0.050	0.210	3.544*	0.001
ค่าคงที่	0.038				
R	0.888				
R <sup>2</sup>	0.788				
F	83.489*				

\* p < .05

จากตารางที่ 24 พบว่า มีตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ด้านการเงินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.888 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 78.80 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) เป้าหมาย 3) คุณภาพบุคลากร 4) ทรัพยากร และ 5) บรรยากาศองค์การ

ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านผู้รับบริการ

ตัวแปร	B	SE.B	Beta	t	Sig
โครงสร้างองค์การ	0.879	0.079	0.773	11.149*	0.000
ลักษณะงาน	0.232	0.062	0.256	3.761*	0.002
สภาพสังคมและวัฒนธรรม	0.301	0.065	0.310	4.666*	0.000
เทคโนโลยี	0.121	0.058	0.138	2.077*	0.040
ค่าคงที่	0.588				
R	0.793				
R <sup>2</sup>	0.628				
F	47.732*				

\* p < .05

จากตารางที่ 25 พบว่า มีตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การด้านผู้รับบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.793 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 62.80 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ 2) ลักษณะงาน 3) สภาพสังคมและวัฒนธรรม และ 4) เทคโนโลยี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกระบวนการภายใน

ตัวแปร	B	SE.B	Beta	t	Sig
การเมืองและกฎหมาย	0.612	0.044	0.673	13.787*	0.000
โครงสร้างองค์การ	0.399	0.051	0.380	7.817*	0.000
เศรษฐกิจของชุมชน	0.156	0.030	0.212	5.146*	0.000
เทคโนโลยี	0.120	0.033	0.148	3.578*	0.001
ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.104	0.036	0.124	2.881*	0.005
ค่าคงที่	0.260				
R	0.930				
R <sup>2</sup>	0.865				
F	143.558*				

\* p < .05

จากตารางที่ 26 พบว่า มีตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ด้านกระบวนการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.930 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 86.50 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับ ความสำคัญได้ดังนี้ 1) การเมืองและกฎหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) เศรษฐกิจของชุมชน 4) เทคโนโลยี และ 5) ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตัวแปร	B	SE.B	Beta	t	Sig
นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	0.915	0.181	0.524	5.048*	0.000
วัฒนธรรมองค์การ	0.349	0.114	0.258	3.068*	0.003
ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.328	0.084	0.256	3.883*	0.000
ลักษณะงาน	0.417	0.112	0.329	3.730*	0.000
คุณภาพบุคลากร	0.468	0.120	0.338	3.891*	0.000
เป้าหมาย	0.293	0.085	0.247	3.449*	0.001
ค่าคงที่	1.617				
R	0.822				
R <sup>2</sup>	0.675				
F	38.438*				

\* p < .05

จากตารางที่ 27 พบว่า มีตัวแปร จำนวน 6 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.822 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 67.50 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับ ความสำคัญได้ดังนี้ 1) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) ลักษณะงาน 5) คุณภาพบุคลากร และ 6) เป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาข้างต้น สามารถสรุปเป็นภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านได้ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ระดับประสิทธิผลองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตัวแปร	ระดับ ประสิทธิผล	R <sup>2</sup>	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ							
ประสิทธิผล องค์การ	มาก	0.880	สภาพแวดล้อมภายนอก	นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	โครงสร้างองค์การ	คุณภาพบุคลากร	ลักษณะงาน	ลักษณะผู้รับบริการ	เทคโนโลยี	วัฒนธรรมองค์การ
ด้านการเงิน	มาก	0.788	สภาพแวดล้อมภายนอก	เป้าหมาย	คุณภาพบุคลากร	ทรัพยากร	บรรยากาศองค์การ			
ด้านผู้รับบริการ	มาก	0.628	โครงสร้างองค์การ	ลักษณะงาน	สภาพสังคมและวัฒนธรรม	เทคโนโลยี				
ด้านกระบวนการภายใน	มาก	0.865	การเมืองและกฎหมาย	โครงสร้างองค์การ	เศรษฐกิจของชุมชน	เทคโนโลยี	ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ปานกลาง	0.675	นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	วัฒนธรรมองค์การ	ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ลักษณะงาน	คุณภาพบุคลากร	เป้าหมาย		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 28 พบว่า โดยภาพรวมแล้วสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้รับบริการ และด้านการเงิน ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การโดยรวม พบว่า มีตัวแปร 8 ตัวที่ส่งต่อประสิทธิผลองค์การโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 88.00 สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวม ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 3) โครงสร้างองค์การ 4) คุณภาพบุคลากร 5) ลักษณะงาน 6) ลักษณะผู้รับบริการ 7) เทคโนโลยี และ 8) วัฒนธรรมองค์การ

และเมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏผลเรียงตามลำดับจำนวนตัวแปร ดังนี้

ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีตัวแปร 6 ตัวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 67.50

ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านกระบวนการภายใน มีตัวแปร 5 ตัวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 86.50

ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการเงิน มีตัวแปร 5 ตัวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 78.80

ประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านผู้รับบริการ มีตัวแปร 4 ตัวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 62.80

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิจัยดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยนโยบาย และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เบื้องต้นเพื่อกำหนดเป็นกรอบมโนทัศน์ในงานวิจัย และนิยามปฏิบัติการของตัวแปรต่างๆ จากนั้นนำกรอบแนวคิดในการวิจัยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบกรอบแนวคิดในการวิจัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 ชุด โดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 125 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นเวลา 2 เดือน รวมได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 590 ฉบับ จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 118 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 94.40 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด ผู้วิจัยวิเคราะห์



ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลเพื่อเป็นการตอบคำถามในการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan and Norton (1996) ได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบ พิจารณาความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ตัวชี้วัดทั้งสิ้น 31 ตัวชี้วัด ดังนี้

#### 1.1 องค์ประกอบด้านการเงิน มี 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด
- 2) นักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 4) นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะด้านอาชีพ
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้อยู่ตลอดเวลา
- 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้จ่ายเงินและคนได้อย่างคุ้มค่า
- 7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ อาคารสถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า

- 8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- 9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการ
- 10) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน

#### 1.2 องค์ประกอบด้านผู้รับบริการ มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) ผู้ปกครองพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
- 2) ผู้ปกครองพึงพอใจในความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน
- 3) ผู้ปกครองภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจในคุณภาพนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) หน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.3 องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
- 2) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งนี้
- 3) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน
- 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

#### 1.4 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มี 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสถานศึกษา
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน
- 8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้
- 9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้

## 2. ระดับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้รับบริการ และด้านการเงิน ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายละเอียดเรียงลำดับแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านกระบวนการภายใน จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านกระบวนการภายใน สรุปได้ว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

3.2.2 ด้านผู้รับบริการ จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านผู้รับบริการ สรุปได้ว่า ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ปกครองพึงพอใจในความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน และภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3 ด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านการเงิน สรุปได้ว่า ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้จ่ายเงินและคนได้อย่างคุ้มค่า และสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการ

3.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้ และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านต่างๆ พบว่า ด้านปัจจัยภายนอก มี 2 ตัวแปรที่มีระดับสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรลักษณะผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือสภาพแวดล้อมภายนอก และมี 1 ตัวแปรที่มีระดับสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง คือ ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนด้านปัจจัยภายในทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ บรรยากาศองค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน ทรัพยากร เป้าหมาย และคุณภาพบุคลากร ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การแต่ละด้าน สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การโดยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.938 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพองค์การได้ร้อยละ 88.00 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิภาพองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 3) โครงสร้างองค์การ 4) คุณภาพบุคลากร 5) ลักษณะงาน 6) ลักษณะผู้รับบริการ 7) เทคโนโลยี และ 8) วัฒนธรรมองค์การ

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการเงิน พบว่า มีตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การด้านการเงินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.888 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพองค์การด้านการเงินได้ร้อยละ 78.80 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิภาพองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) เป้าหมาย 3) คุณภาพบุคลากร 4) ทรัพยากร และ 5) บรรยากาศองค์การ

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านผู้รับบริการ พบว่า มีตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านผู้รับบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.793 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กรด้านผู้รับบริการได้ร้อยละ 62.80 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ลักษณะงาน 3) สภาพสังคมและวัฒนธรรม และ 4) เทคโนโลยี

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านกระบวนการภายใน พบว่า มีตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านกระบวนการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.930 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กรด้านกระบวนการภายในได้ร้อยละ 86.50 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) การเมืองและกฎหมาย 2) โครงสร้างองค์กร 3) เศรษฐกิจของชุมชน 4) เทคโนโลยี และ 5) ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า มีตัวแปร จำนวน 6 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.822 และตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนาได้ร้อยละ 67.50 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) ลักษณะงาน 5) คุณภาพบุคลากร และ 6) เป้าหมาย

### อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรมี 4 ด้าน และจำนวนตัวชี้วัดขององค์ประกอบประสิทธิผลองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีจำนวนทั้งสิ้น 31 ตัวชี้วัด ซึ่งไม่แตกต่างกันไปจากเกณฑ์ของ พสุ เดชะรินทร์ (2546: 54) ที่พบว่าองค์กรต่างๆ ของไทยมักจะกำหนดตัวชี้วัดภายใต้ BSC ไว้ประมาณ 30-35 ตัว สำหรับตัวชี้วัดที่ได้จากการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการเงิน ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด คือ การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ตามเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย การส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีทักษะอาชีพของนักเรียน การมีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ การใช้จ่ายเงิน คน อาคาร สถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า การบริหารจัดการให้อัตรากำลังของนักเรียนต่อครูเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด การมาศึกษาของหน่วยงานต่างๆ และการส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน ซึ่งนับว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิผลองค์การด้านการเงินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้มีการปรับลดงบประมาณ จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการงบประมาณด้วยความประหยัด คุ้มค่า และได้ผลงานไม่ต่ำกว่าที่เป้าหมายกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับที่ ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544: 46) กล่าวว่า มุมมองทางการเงินของหน่วยงานภาครัฐคือ ความรับผิดชอบขององค์การในด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงินและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบในการบริหารการเงินและบัญชี และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล (2543: 255-256) ที่กำหนดตัวชี้วัดในมิติความสามารถในการจัดการทรัพยากร เป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านการเงินจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการโดยไม่ลดคุณภาพการศึกษา ซึ่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

1.2 ด้านผู้รับบริการ ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ ผู้ปกครองพึงพอใจผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน และภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจในคุณภาพนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ ในที่นี้หมายถึง ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนในเขตบริการ และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มาใช้บริการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด ซึ่งตัวชี้วัดความพึงพอใจนี้สอดคล้องกับตัวแปรความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องของประสิทธิผลองค์การภาครัฐ (พิสนุ ฟองศรี, 2542: 218) ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

1.3 ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด คือ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานครู และบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งการมีกระบวนการภายในที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถวัดได้จากบุคลากร และตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านความพึงพอใจที่ ทัศนคติ เจมเทียนชัย ศึกษาไว้ (2538: 230)

1.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา มีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้ และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพราะเป็นการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จนทำให้มีผลงานวิจัยและพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นแบบอย่างได้

## 2. ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้รับบริการ และด้านการเงิน ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.1 ด้านกระบวนการภายใน จากการวิจัยพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพองค์กรด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งจากการค้นพบสามารถอภิปรายได้ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการประเมินด้านกระบวนการภายในสูงสุด เนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการภายในที่เน้นการวิเคราะห์การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ ชัดความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพสูง มีการเชื่อมโยงกันระหว่างกระบวนการทำงานต่าง ๆ เช่น กระบวนการด้านนวัตกรรม การบริหารผู้รับบริการ การดำเนินงาน และการปฏิบัติตามความต้องการ

ของสังคม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996: 21-29) และสอดคล้องกับที่ Gibson and others (2000) กล่าวว่า องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้ถ้ามีการจัดทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ การที่บุคลากรทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายึดแนวทางการบริหารจัดการตามหลักการในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากร หลักการมีส่วนร่วม โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และหลักการประกันคุณภาพ โดยมีกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน

2.2 ด้านผู้รับบริการ จากการวิจัยพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิผลองค์กรด้านผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ปกครองพึงพอใจในความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน และภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจากการค้นพบสามารถอธิบายได้ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิผลองค์กรด้านผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด คือ สามารถเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ตามเป้าหมาย นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้รับบริการจึงมีความพึงพอใจ และภาคภูมิใจในคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับที่ สิทธิศักดิ์ พฤษชัยติกุล (2546: 111-112) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังจากองค์กรนอกจากอัตราความพึงพอใจในการให้บริการแล้วก็คือ ผลสำเร็จตามพันธกิจ เป้าประสงค์หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด เพราะพันธกิจ เป้าประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเหล่านี้มักผูกพันกับความคาดหวังของผู้รับบริการและความคาดหวังของสังคม

2.3 ด้านการเงิน จากการวิจัยพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิผลองค์กรในด้านการเงินอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้เงินและคนได้อย่างคุ้มค่า และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจากการค้นพบสามารถอธิบายได้ว่า การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิผลองค์กรด้านการเงินอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับที่ สิทธิศักดิ์ พฤษชัยติกุล (2546: 111) กล่าวว่า ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร แทนที่



องค์การจะพยายามสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น องค์การจะต้องคำนึงถึงการพยายามใช้งบประมาณที่ได้มาในวงเงินที่จำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด มีประสิทธิภาพ และผลิตผลสูงสุดแทน นอกจากนี้ การที่ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความสำคัญกับการเกณฑ์เด็กเข้าเรียน และการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 10 ที่ระบุไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” สำหรับในประเด็นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้เงินและคนได้อย่างคุ้มค่านั้นสอดคล้องกับหลักการบริหารงานทั้ง 4 ด้านที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 12-57) กล่าวถึงการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคลว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องกำหนดให้มีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการดำเนินการให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมกับงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการวิจัยพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิผลองค์การในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งจากการค้นพบสามารถอภิปรายได้ว่า ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีปัญหาอื่นอีกหลายประการที่ทำให้เป็นอุปสรรคในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังจะเห็นได้จากประเด็นปัญหาในสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 20-22) ได้แก่ นโยบายจำกัดอัตราคนภาครัฐ และมาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณ (ปี 2543-2549) มีผลให้วงการการศึกษาต้องสูญเสียอัตราครูไปถึง 53,948 อัตราด้านการพัฒนาครู ขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง ขาดการดูแลเอาใจใส่ ขาดการพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้สอน สถานศึกษามีจำนวนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ครูและนักเรียนนำความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย มีปัญหาการดำเนินการเนื่องมาจากขาดการพัฒนาเนื้อหาผ่านสื่อที่มีคุณภาพ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้ และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นแบบอย่างได้ เนื่องจากมีหน่วยงานต่างๆ ได้จัดให้มีการประกวด การนำเสนอผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแต่ละแห่งต่างให้ความสนใจ มุ่งพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงาน

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จำแนกตามปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ 3) โครงสร้างองค์กร 4) คุณภาพบุคลากร 5) ลักษณะงาน 6) ลักษณะผู้รับบริการ 7) เทคโนโลยี และ 8) วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

#### 3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งมีทั้งความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง (Steers, 1977: 4-10) ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาจากส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค มีหน้าที่ในการประสานการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งนโยบายทางการศึกษามักจะเปลี่ยนไปตามพรรคการเมืองที่เป็นผู้นำรัฐบาล สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิด ของธรวรรช ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547: 91) ที่กล่าวว่า แรงกดดันที่มาจากรัฐบาล ในรูปของนโยบายทางด้านนิติบัญญัติ หน่วยงานของรัฐตั้งแต่ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่นนั้นมีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติ กฎกระทรวง การตัดสินใจด้านกฎหมาย ตลอดจนนโยบายในด้านการเมือง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่า ตัวแปรด้านสภาพการเมืองมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการปรับตัวเพื่อให้รับกับนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล และมีการกำหนดนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่น

#### 3.2 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิสนุ พงศ์ศรี (2542) ที่พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลเรียงตามลำดับความสำคัญ นโยบายบริหารองค์กรอยู่ในลำดับที่ 2 และผลงานวิจัยของธวัช กรุดมณี (2550) พบว่า นโยบายและการปฏิบัติเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977: 218) ที่พบว่านโยบายการบริหารถือว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพและงานวิจัยของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่พบว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจถือว่าเป็นนโยบาย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร นอกจากนี้สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540: 432) ได้

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้คือ แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากร อย่างไรก็ตามที่สำคัญที่สุดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมไปถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผล เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและรับรู้เป้าหมายร่วมกัน การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเกิดสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ในนโยบายการบริหารและการปฏิบัติมีองค์ประกอบสำคัญในเรื่อง กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งเปรียบเสมือนเส้นชีวิตขององค์การทุกองค์การ การติดต่อสื่อสารเป็น กระบวนการการแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก การติดต่อสื่อสารของกลุ่มคนใน องค์การนับว่ามีความสำคัญยิ่ง ดังที่ Lunenberg and Ornstein (2000: 176) กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารเป็น กระบวนการในการเชื่อมโยงบุคคล กลุ่มและองค์การเข้าด้วยกัน และสอดคล้องกับที่ Barnard (1993: 537) กล่าวว่า การสื่อสารมีหน้าที่ในการเชื่อมโยงบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน หากปราศจากการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างกัน การประสานงาน คงไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ถ้าองค์การมีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีเข้ามา ใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือการลดขั้นตอนการสื่อสารเพื่อให้สะดวกและรวดเร็ว ก็จะทำให้้องค์การมี ประสิทธิภาพ ดังที่ Kanter (cited in Bartol and others, 2001: 120) ให้ข้อเสนอแนะว่าการบริหาร องค์การควรให้มีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทางเป็นการติดต่อสื่อสารในแนวดิ่งและในแนวนอน เน้น ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความชัดเจนที่แสดงออกเป็นลายลักษณ์อักษร เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย ชักถาม หรืออาจดำเนินการในรูปแบบการประชุมสัมมนาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว และในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จึงมีวิธีการในการติดต่อสื่อสารอีกหลายวิธี เช่น การใช้ระบบ e-mail หรือ video conference เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของรัช กรุดมณี (2550: 161) ที่วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพ องค์การ พบว่า การสื่อสารส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน

### 3.3 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่ง โครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบที่จะทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ โครงสร้างองค์การเป็นผลรวมทั้งหมดของลักษณะการจัดแบ่งฝ่ายงาน สายการบังคับบัญชา การกระจาย อำนาจการตัดสินใจ และการกำหนดบทบาทและลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายที่ความสำเร็จของ องค์การเป็นหลัก ตรงกับแนวคิดของ Steers (1977: 8) ที่ว่า โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2536) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์การให้มี

ประสิทธิภาพควรมีแนวทางคือ 1) ความง่าย ไม่ควรมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวและซับซ้อน 2) มีแผนผังการจัดองค์การที่เป็นทางการ 3) การประเมินโครงสร้างองค์การ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ สุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน คือ ปัจจัยระดับโครงสร้างองค์การ โดยเฉพาะการกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงานให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับ Hodge and Anthony (1988: 374) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลไว้คือ 1) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด รวมถึงการมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2) มีนวัตกรรม และมีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม 3) มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีการยืดหยุ่นเพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและองค์การเอง 4) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ 5) สนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง 6) สนับสนุนให้มีกลยุทธ์ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการแบ่งโครงสร้าง ตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2550 ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน และ 7) หน่วยตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตามการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ดีต้องดำเนินการ ไปควบคู่กับการจัดคนที่เหมาะสมเข้าทำงาน ซึ่งต้องมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปด้วย และผู้บริหารต้องตรวจสอบเป็นระยะว่าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้อาจไม่เหมาะสมที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

### 3.4 คุณภาพบุคลากร

จากการวิจัย พบว่า คุณภาพบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับที่วันชัย มีชาติ (2548: 5) กล่าวว่า คนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลที่วางไว้ ทั้งนี้ เพราะคนเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงานภายในองค์กรทั้งหมด ซึ่ง Steers (1977) กล่าวว่าไว้ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร การมุ่งเน้นผลงานของบุคลากรจะส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1987: 205-258) กล่าวว่า บุคลากรที่มุ่งความสำเร็จของงานจะมีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และมีความฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง บุคลากรเหล่านี้จะมีความสามารถในการบริหารองค์กรได้ด้วย จะทำให้งานมีคุณภาพ มีความก้าวหน้าต่อไป

### 3.5 ลักษณะงาน

ลักษณะงานส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Herzberg, Mausner and Bloch (1959: 71-79) ที่พบว่า ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ Steers (1977) เสนอว่า องค์การจะต้องสามารถสรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายความว่านอกเหนือจากกระบวนการสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรแล้ว องค์การยังต้องสามารถรักษาบุคคลที่มีคุณค่าไว้ด้วยการจัดระบบค่าตอบแทน และรางวัลให้เหมาะสมกับผลงานและสนองตอบความต้องการของแต่ละบุคคลจึงเป็นประเด็นที่ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรตระหนักให้มากในเรื่องลักษณะงานที่สอดคล้องกับลักษณะคนมากกว่าการมุ่งพิจารณาเพียงการตอบแทนหรือให้รางวัล ซึ่งสอดคล้องกับ French and Bell (1978: 41-42) กล่าวว่า งานเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ เพราะงานเป็นดัชนีที่ชี้บอกว่า องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ทั้งนี้เพราะงานเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่บุคคลภายนอกสามารถรับรู้ได้

### 3.6 ลักษณะผู้รับบริการ

ลักษณะผู้รับบริการส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545: 67) ที่กล่าวว่า บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่เป็นผู้ซื้อ (ใช้) ผลិតภัณฑ์หรือบริการขององค์การนั้นๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะซื้อสินค้าและมาใช้บริการซึ่งจะแสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนทั่วไป ตลอดจนองค์การภาครัฐ และภาคเอกชนที่มาใช้บริการ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น การมีส่วนร่วมในทางจิตวิทยาเชื่อว่าประชาชน ชุมชน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะรู้สึกพึงใจ และเกี่ยวข้องกับงานมากกว่าผู้ไม่มีส่วนร่วม ฉะนั้นการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผู้รับบริการที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งในด้านกำลังกาย กำลังทรัพย์ และกำลังสติปัญญา ย่อมมีส่วนสำคัญที่ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

### 3.7 เทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งการที่ชุมชนโดยรอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอ ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้ ย่อมเป็นแหล่งสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมได้จากแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ในส่วนของ

ประชาชนผู้ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาหากสามารถแสวงหาความรู้ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ย่อมทำให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสามารถให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยประชาชนเหล่านี้อาจเข้ามาในรูปขององค์กรคณะบุคคล เช่น คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีจะนำไปสู่การคิดค้นเทคนิค วิธีการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพนักเรียนในรูปแบบใหม่ๆ สอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิกาน (2538: 93) กล่าวว่า ปัจจัยทางเทคโนโลยีจะเกี่ยวพันกับการคิดค้นสิ่งใหม่ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ และอุปกรณ์ใหม่ เป็นต้น ซึ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้นทำให้หลายสิ่งหลายอย่างเปลี่ยนแปลงไปตามไปด้วย

### 3.8 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Kotter and Heskette (1992) ที่ได้ทำการวิจัยองค์กรต่างๆ จำนวนกว่า 200 องค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ใช้ในการคาดการณ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กรว่า สามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ สำหรับช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า และช่วยสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร Gallasch (1997 อ้างถึงในประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์, 2540) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อเจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรมของคน ซึ่งลักษณะดังกล่าวของคนเป็นองค์ประกอบจำเป็นที่ส่งผลกระทบต่อผลิตภาพขององค์กร ทั้งให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และรวมทั้งการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมย่อยต่างๆภายในองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กรดำเนินการอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพในการจัดวัฒนธรรมย่อยที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและต้องพยายามสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิภาพของหน่วยงานศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn and others (2005: 436) ที่กล่าวว่า นักการศึกษาและผู้บริหารส่วนมากเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในองค์กรและมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์กรเช่นเดียวกับ Deal and Peterson (1990) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผลผลิตและมีเหตุผลเชื่อได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2542: 48-49) ระบุว่า วัฒนธรรมในฐานะเป็นตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ หากต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ซึ่งลักษณะ

ปกติสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กล้าเสี่ยง โดยให้อิสระแก่บุคลากรมีอิสระในการทดลองใหม่ๆ 2) ให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง 3) การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน 5) ความรู้สึกมีอำนาจและมีความสามารถ และ 6) ความเชื่อในการลงมือกระทำ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเจตคติและประสิทธิผลรวมของบุคลากร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้บุคลากรแสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความมุ่งมั่น อย่างใจจริง เพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรที่จะต้องสร้าง ถ้ายทอดและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอภิปรายเพื่อให้ออกข้อเสนอนะ ในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป โดยข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ทำงาน และการจัดกระบวนการเรียนรู้ ผู้การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและพยายามคิดค้นเทคนิควิธีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดประสิทธิผลสูงสุด

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรมีนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ชัดเจน สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่าง

เป็นรูปธรรม มีการปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างครบถ้วน มีการควบคุมองค์การ มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี และใช้ภาวะผู้นำและการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรจัดโครงสร้างองค์การภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสม โดยคำนึงถึง การจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายอย่างเหมาะสม การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และการบรรยายบทบาทและลักษณะงานที่ชัดเจน และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวแปรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยนี้ส่งผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาเพียงร้อยละ 67.50 แสดงว่ายังมีปัจจัยอื่นอีกร้อยละ 32.50 ที่ส่งผล จึงควรมีการศึกษาต่อไปว่ามีปัจจัยใดอีกบ้างที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2.2 การวิจัยครั้งนี้พบว่า ประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงควรมีการนำผลการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ไปใช้เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 การวิจัยครั้งนี้พบว่า มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด เรียงลำดับดังนี้คือ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ จึงควรมีการศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนในรายละเอียดมากขึ้น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. 2539. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โกศล ดีศีลธรรม. 2546. กลยุทธ์และกลวิธีการการเพิ่มผลิตภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. 2549. **เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. 2544. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัทริเซฟฟิล์มและโซเท็ทซ์.
- เฉียบ ไทยยิ่ง. 2539. **ประสิทธิผลองค์การระบบเปิด: กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดี สถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2547. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ธวัช กรุดมณี. 2550. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรพนธ์ คงนางัง. 2543. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2542. การสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ. วารสารบริหารธุรกิจ 83 (กรกฎาคม-กันยายน): 45-59.
- นิตยา เงินประเสริฐ. 2544. **ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. 2550. **การจัดการสมัยใหม่: Modern Management**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป.

- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. 2545. การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. 2540. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิติชาย ต้นปิติ. 2547. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2551. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสนุ ฟองศรี. 2542. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรภาครัฐเกี่ยวกับการศึกษาอาชีวศึกษาระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต. ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภรณ์ กิรติบุตร. 2529. การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2549. รายงานการติดตามประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาด้านการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2552. สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี (พ.ศ. 2542-2551). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วันชัย มีชาติ. 2548. พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2551. เทคนิคการบริหารสำหรับนักการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2544. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2545. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2546ก. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

ศึกษาศึกษา, กระทรวง. 2546ข. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาศึกษา พ.ศ.

2546. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

ศึกษาศึกษา, กระทรวง. 2552. ประกาศกระทรวงศึกษาศึกษา เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานการจัดการ  
มัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาศึกษา.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. 2545. รายงานผลการประเมินภายนอกโครงการนำร่องการศึกษา  
ในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. 2540. นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.  
กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2525. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2538. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: นำอักษร  
การพิมพ์.

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยดิกุล. 2546. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี **Balanced  
Scorecard**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สุทธิพงษ์ ชงค์กมล. 2543. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็น  
สื่อการสอน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549. พฤติกรรมการจัดการสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2543. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภรณ์ เขียมไชยศรี. 2537. การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครู.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

## ภาษาอังกฤษ

Aldag, R.J. and Stearns, T.M. 1987. **Management**. Cincinnati Ohio: South-Western Pub.

Argyris, C. 1964. **Integrating the Individual and the Organization**. New York: Willy.

Barnard, C.I. 1968. **The Function of the Executive**. 30<sup>th</sup> anniversary ed. Cambridge: Harvard  
University Press.

Bartol, K.; Martin, D.; Tein, M. and Matthews, G. 2001. **Management: a Pacific Rim Focus**.  
3<sup>rd</sup> ed. Australia: McGraw-Hill.

- Bateman, T.S. and Snell, S.A. 1999. **Management: Building Competitive Advantage.** 4<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin.
- Bedeian, A.G. and Zammuto, R.F. 1991. **Organizations: Theory and Design.** Chicago: The Dryden Press.
- Bertalanffy, L.V. 1975. **General System Theory.** New York: George Braziller.
- Bittel, M.A. 1976. **Encyclopedia of Professional Management.** New York: McGraw- Hill.
- Campbell, R.F.; Corbally, J.E.; and Nystrand, R.O. 1983. **Introduction to Educational Administration.** 6<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Certo, C.S. 1992. **Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment.** 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Certo, C.S. 2000. **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment.** 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Cherrington, D.J. 1994. **Organizational Behavior: the Management of Individual and Organizational Performance.** 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, L.R. 2004. **Organization Theory and Design.** 8<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western.
- Davis, K. and Newstrom J.W. 1989. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior.** 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill.
- Deal, T.E. and Peterson, K.D. 1990. **The Shaping School Culture Field Book.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Dessler, G. 1980. **Management: Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Dubrin, A.J. 1981. **Personnel and Human Resource Management.** New York: Van Nostrand Reinhold.
- Dubrin, A.J. and Ireland, R.D. 1993. **Management and Organization.** Cincinnati: South-Western Pub.
- Etzioni, A. 1961. **A Comparative Analysis of Complex Organizations.** New York: Free Press of Glencoe.
- Etzioni A. 1964. **Modern Organizations.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Finklea, Coleen W. 1997. Principal Leadership Style and The Effective School. **Dissertation Abstracts International-A.** 58 (December 1997) : 75-84.

- French, W.L. and Bell, C.H., Jr. 1978. **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.** New Delhi: Prentice-Hall.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. 1991. **Organizations: Behavior, Structure, Process.** 3<sup>rd</sup> ed. Texas: Business.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. 1992. **Fundamentals of Management.** 8<sup>th</sup> ed. Homewood, Ill: Irwin.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. 2006. **Organizations: Behavior, Structure, Process.** 12<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Griffin, R.W. 1996. **Management.** 5<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Griffiths, D.E. 1964. **Behavioral Science and in Educational Administration.** Chicago: Rance McNally.
- Hall, R.H. 1996. **Organizations: Structure and Process and Outcomes.** 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hanson, M.E. 1991. **Educational Administration and Organizational Behavior.** 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Harison, D.T. 2000. **Dissertation Abstracts International.** 61 (August 2000): 45-52.
- Hellriegel, D. and Slocum, J.W. 1979. **Organizational Behavior.** 2<sup>nd</sup> ed. St. Pual, Minn: West Pub.
- Herzberg, F.; Mausner, B and Bloch, B. 1959. **The Motivation to Work.** New York: John & Sons.
- Hicks, H.G. 1967. **The Management of Organizations.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. and Hoskission, R.E. 2005. **Strategic Management: Competitiveness And Globalization.** 6<sup>th</sup> ed. Mason: South-Western.
- Hodge, B.J. and Anthony, W.P. 1988. **Organization Theory.** 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. 2001. **Educational Administration: Theory, Research and Practice.** 6<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill..
- Hoy, Wayne K. Tarter, John C. and Witkoskie, Louise. 1992. faculty trust in colleagues: linking the principal with school effectiveness. **Journal of Research and Development in Education.** 26 (1992): 38 - 45.
- Hunt, J.W. 1979. **Managing People at Work: A Management's Guide to Behavior in Organizations.** 2<sup>nd</sup> ed. London: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy.** Boston: Harvard Business School Press.

- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. 1985. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach.** 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: McGraw-Hill.
- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. 1988. **Organization and Management: A Systems and Contingency Approach.** 4<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Kimbrough, R.B. and Nunnery, M.Y. 1988. **Educational Administration: An Introduction.** 3<sup>rd</sup> ed. New York : Macmillan.
- Kinicki, A. and Williams, B.K. 2003. **Management: A Practical Introduction.** Singapore: McGraw-Hill.
- Kopelman, R.E. 1986. **Managing Productivity in Organizations.** (n.p.): McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. **Corporate Culture and Performance.** New York: Free Press.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970. determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement.** 30 (1970): 607-610.
- Litwin, E. and Stringer, J.R. 1968. **Defining and Measuring the Quality of Working Life.** New York: Macmillan.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. 2000. **Educational Administration: Concepts and Practices.** 3<sup>rd</sup> ed. Belmont: Wadsworth.
- Luthans, F. 2002. **Organizational Behavior.** 9<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw- Hill.
- Max Weber. 1966. **The Theory of Social and Economic Organization.** New York: Oxford University Press.
- Owens, R.G. 2004. **Organizational Behavior in Education.** 8<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Parsons, Talcott. 1960. **Structure and Process in Modern Societies.** New York: The Free Press.
- Peter, T.J. and Waterman R.H. 1982. **In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies.** New York: Harper&Row.
- Porter, L.J. and Tanner.S.J. 1996. **Assessing Business Excellence: A Guide to Self-Assessment.** Oxford: Butterworth Heineman.
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J.A. 1983. spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organization analysis. **Management Science.** 29 (March): 363-377.
- Richards, M.D. 1978. **Organizational Goal Structures.** St. Paul, Minn: West.
- Robbins, S. P. 1990. **Organization Theory: Structure, Design and Application.** 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Robbins, S. P. 1999. **Management.** 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.

- Robbins, S. P. 2005. **Organization Behavior**. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Robbins, S. P. and Coulter M. 2002. **Management**. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Robbins, S. P. and Decenzo, D.A. 2001. **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. 1992. **Mastering the Instructional Design Process: a Systematic**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rue, L.W. and Byars, L.L. 2000. **Management: Skill Application**. 9<sup>th</sup> ed. North America: McGraw-Hill.
- Schein, E.H. 1970. **Organizational Psychology**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Schein, E.H. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 3<sup>rd</sup> ed. Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., Jr. 2006. **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J.R., Jr.; Hunt, J.G. and Osborn, R.N. 2005. **Organizational Behavior**. 9<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Steers, M. R. 1977. **Organization Effectiveness: A Behavioral View**. California: Goodyear.
- Steers, M. R., Ungson, R.G., and Mowday, T.R. 1985. **Managing Effective Organization : An Introduction**. Boston: Kent.
- Taylor, H. E. 1987. perceived organizational effectiveness of secondary school in Trinidad and Tobago. **Dissertation Abstracts International**. 49 (1987): 401
- Van de Ven, A.; Dellbecq, A. and Koenig Jr. R. 1976. determinants of coordination modes within Organizations. **American Sociological Review**. 41 (April): 322-338.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. 2002. Strategic Management and Business Policy. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Woods, Kathleen Ann O'Loughlin. 1988. Leadership Factors that Influence Educational Excellence. **Dissertation Abstracts International-A**. 59 (September): 25-38
- Wright, P.M. and Noe, R.A. 1996. **Management of Organizations**. Chicago: Irwin.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ก

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ภูมิภาคที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

เหนือ

ตะวันออกเฉียงเหนือ

กลาง

ใต้

2. ลักษณะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

จังหวัดเดียว เขตเดียว

จังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1

จังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1

ศูนย์วิทยุโทรพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาว่า ในปีการศึกษาที่ผ่านมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของ

ท่านได้มีการปฏิบัติจนเกิดผลดังรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประสิทธิผลองค์กร	ระดับผลที่เกิดขึ้น				
		1	2	3	4	5
1	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของ สพท. ได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด					
2	นักเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด					
3	สพท. มีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้อยู่ตลอดเวลา					
4	สพท. สามารถใช้เงินและคนได้อย่างคุ้มค่า					
5	สพท. สามารถใช้อาคารสถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า					
6	สพท. สามารถบริหารจัดการให้อัตรากำลังของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด					
7	สพท. สามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
8	สพท. มีผลงานวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสถานศึกษา					
9	สพท. มีผลงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
10	สพท. มีผลงานวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ					
11	สพท. มีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
12	สพท. มีผลงานวิจัยและพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
13	สพท. มีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา					
14	สพท. มีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน					

ข้อที่	รายการประสิทธิผลองค์กร	ระดับผลที่เกิดขึ้น				
		1	2	3	4	5
15	สพท.มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้					
16	สพท.มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้					
17	สพท.มีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการ					
18	บุคลากรใน สพท.ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
19	บุคลากรใน สพท.ภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สพท.แห่งนี้					
20	บุคลากรใน สพท.รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดพิจารณาว่าในปีการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของท่านมีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามลักษณะข้อรายการของปัจจัยภายนอกต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
1	ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
2	ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
3	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการมีแนวโน้มมากขึ้น					
4	ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์การ	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
5	ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท.					
6	ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของ สพท.					
7	นักการเมืองระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
8	นักการเมืองระดับท้องถิ่นสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและ สพท.					
9	นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลชัดเจน					
10	กฎหมายการศึกษาเอื้อต่อการดำเนินงานของ สพท.					
11	คำรับรองการปฏิบัติราชการของสพฐ. สพท. และสถานศึกษาสอดคล้อง กับนโยบายของรัฐบาล					
12	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับ สถานศึกษา					
13	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับ สพท.					
14	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ					
15	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เพียงพอ					
16	ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหา ความรู้ได้					
17	ประชาชนในเขตบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
18	ประชาชนในเขตบริการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
19	ผู้ประกอบการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
20	ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
21	กระทรวงศึกษาธิการมีกลยุทธการกระจายอำนาจสู่ สพท.และ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
22	สพฐ.จัดสรรทรัพยากรให้ สพท.อย่างเพียงพอ					
23	สพฐ.จัดสรรทรัพยากรให้ สพท.อย่างยุติธรรม					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
24	สพท.ติดตามการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของ สพท. อย่างต่อเนื่อง					
25	สพท.ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ					
26	สพท.มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่าน โปรดพิจารณาว่าในปีการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของท่านมีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามลักษณะข้อรายการของปัจจัยภายในต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
1	บุคลากรใน สพท.มีความรู้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ					
2	บุคลากรใน สพท.มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
3	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึง ทันเวลา					
4	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน					
5	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
6	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนางาน					
7	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถพัฒนางานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การใช้แฟ้มสะสมงาน การเป็นที่เลี้ยง เป็นต้น					
8	บุคลากรใน สพท.อุทิศตนและมีจิตบริการ					
9	บุคลากรใน สพท.มีรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
10	บุคลากรใน สพท.มีบุคลิกภาพที่เพื่อนร่วมงานชื่นชอบ					
11	บุคลากรใน สพท.ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ					
12	บุคลากรใน สพท.พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
13	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีความยาก และซับซ้อน					
14	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีเป้าหมายท้าทายผู้ปฏิบัติ					
15	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม					
16	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน					
17	การกำหนดเป้าหมายของ สพท.เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง					
18	เป้าหมายของ สพท.ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
19	เป้าหมายของ สพท.มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ					
20	เป้าหมายของ สพท.มีตัวชี้วัดชัดเจน					
21	สพท.ประชุมชี้แจงเป้าหมายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
22	สพท.ระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ในการพัฒนางาน					
23	สพท.มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
24	สพท.มีทรัพยากรด้าน ICT ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
25	สพท.มีโปรแกรมการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
26	สพท.มีทรัพยากรที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
27	สพท.มีฐานข้อมูลในการบริหารงาน					
28	นโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของ สพท. เกิดจากการมีส่วนร่วม					
29	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ.					
30	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน					
31	สพท.มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
32	สพท.พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
33	สพท.พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในร่วมกับสถานศึกษา					
34	สพท.สนับสนุนให้หน่วยงานนอกสังกัดจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย					
35	สพท.สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการและการเรียนการสอน					
36	สพท.ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆ					
37	สพท.กำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย					
38	สพท.มีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
39	บุคลากรใน สพท.ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถูกต้อง ทันเวลา					
40	โครงสร้างองค์กรของ สพท.ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
41	บุคลากรใน สพท.เข้าใจโครงสร้างองค์กร					
42	โครงสร้างการบริหารงานของสพท.สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด					
43	สพท.กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
44	สพท.มอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร					
45	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน					
46	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน					
47	สพท.ลดขั้นตอนการทำงาน					
48	สพท.กำหนดคำพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน					
49	บุคลากรใน สพท.มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
50	บุคลากรใน สพท.ร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
51	บรรยากาศใน สพท.มีความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
52	สพท.เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร					



ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
53	สพท.มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
54	สพท.มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม					
55	สพท.ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน					
56	สพท.ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
57	สพท.มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
58	สพท.มีระบบการถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
59	สพท.มีแนวปฏิบัติงานชัดเจน เป็นที่ยอมรับ					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

## แบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ภูมิภาคที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

เหนือ

ตะวันออกเฉียงเหนือ

กลาง

ใต้

2. ลักษณะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

จังหวัดเดียว เขตเดียว

จังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1

จังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1

ศูนย์วิทยุวิทยุพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาว่า ในปีการศึกษาที่ผ่านมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของ

ท่านได้มีการปฏิบัติงานเกิดผลดังรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติงานเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติงานเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติงานเกิดผลจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติงานเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติงานเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประสิทธิผลองค์กร	ระดับผลที่เกิดขึ้น				
		1	2	3	4	5
1	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของ สพท. ได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด					
2	นักเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด					
3	สพท. มีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้อยู่ตลอดเวลา					
4	สพท. สามารถใช้เงินและคนได้อย่างคุ้มค่า					
5	สพท. สามารถใช้อาคารสถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า					
6	สพท. สามารถบริหารจัดการให้อัตรากำลังของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด					
7	สพท. สามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
8	บุคลากรในสพท. ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
9	บุคลากรในสพท. ภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สพท. แห่งนี้					
10	บุคลากรในสพท. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดพิจารณาว่าในปีการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของท่านมีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามลักษณะข้อรายการของปัจจัยภายในต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
1	บุคลากรใน สพท.มีความรู้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ					
2	บุคลากรใน สพท.มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
3	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึง ทันเวลา					
4	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน					
5	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน					
6	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนางาน					
7	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถพัฒนางานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การใช้แฟ้มสะสมงาน การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น					
8	บุคลากรใน สพท.อุทิศตนและมีจิตบริการ					
9	บุคลากรใน สพท.มีรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
10	บุคลากรใน สพท.มีบุคลิกภาพที่เพื่อนร่วมงานชื่นชอบ					
11	บุคลากรใน สพท.ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ					
12	บุคลากรใน สพท.พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
13	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีความยาก และซับซ้อน					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
14	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีเป้าหมายท้าทายผู้ปฏิบัติ					
15	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม					
16	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน					
17	การกำหนดเป้าหมายของ สพท.เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง					
18	เป้าหมายของ สพท.ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
19	เป้าหมายของ สพท.มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ					
20	เป้าหมายของ สพท.มีตัวชี้วัดชัดเจน					
21	สพท.ประชุมชี้แจงเป้าหมายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
22	สพท.ระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ในการพัฒนางาน					
23	สพท.มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
24	สพท.มีทรัพยากรด้าน ICT ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
25	สพท.มีโปรแกรมการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
26	สพท.มีทรัพยากรที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
27	สพท.มีฐานข้อมูลในการบริหารงาน					
28	นโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของ สพท. เกิดจากการมีส่วนร่วม					
29	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ.					
30	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน					
31	สพท.มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
32	สพท.พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
33	สพท.พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในร่วมกับสถานศึกษา					
34	สพท.สนับสนุนให้หน่วยงานนอกสังกัดจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย					
35	สพท.สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการและการเรียนการสอน					
36	สพท.ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆ					
37	สพท.กำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
38	สพท.มีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
39	บุคลากรใน สพท. ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถูกต้อง ทันเวลา					
40	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(ผอ.สพท.) สร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
41	ผอ.สพท.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
42	โครงสร้างองค์กรของ สพท.ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
43	บุคลากรใน สพท.เข้าใจโครงสร้างองค์กร					
44	โครงสร้างการบริหารงานของสพท.สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด					
45	สพท.กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
46	สพท.มอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร					
47	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน					
48	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน					
49	สพท.ลดขั้นตอนการทำงาน					
50	สพท.มอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
51	สพท.กำหนดคำพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน					
52	ผอ.สพท.ลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้					
53	บุคลากรใน สพท.มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
54	ผอ.สพท.ให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ					
55	บุคลากรใน สพท.ร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
56	บรรยากาศใน สพท.มีความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
57	ผอ.สพท.เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
58	สพท.เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร					
59	สพท.มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
60	สพท.มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
61	สพท.ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน					
62	สพท.ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
63	สพท.มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
64	สพท.มีระบบการถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
65	สพท.มีแนวปฏิบัติงานชัดเจน เป็นที่ยอมรับ					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยุโทรพยากรณ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

แบบสอบถามชุดที่ 3 สำหรับผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ภูมิภาคที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

เหนือ

ตะวันออกเฉียงเหนือ

กลาง

ใต้

2. ลักษณะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

จังหวัดเดียว เขตเดียว

จังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1

จังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาว่า ในปีการศึกษาที่ผ่านมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของ

ท่านได้มีการปฏิบัติจนเกิดผลดังรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประสิทธิผลองค์กร	ระดับผลที่เกิดขึ้น				
		1	2	3	4	5
1	นักเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท.มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด					
2	สพท.สามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
3	สพท.มีผลงานวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสถานศึกษา					
4	สพท.มีผลงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
5	สพท.มีผลงานวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ					
6	สพท.มีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
7	สพท.มีผลงานวิจัยและพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
8	สพท.มีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา					
9	สพท.มีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน					
10	สพท.มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้					
11	สพท.มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้					
12	สพท.มีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการ					
13	บุคลากรใน สพท.ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
14	บุคลากรใน สพท.ภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สพท.แห่งนี้					
15	บุคลากรใน สพท.รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดพิจารณาว่าในปีการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของท่านมีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามลักษณะข้อรายการของปัจจัยภายนอกต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
1	ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
2	ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
3	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการมีแนวโน้มมากขึ้น					
4	ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น					
5	ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท.					
6	ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของ สพท.					
7	นักการเมืองระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
8	นักการเมืองระดับท้องถิ่นสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและ สพท.					
9	นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลชัดเจน					
10	กฎหมายการศึกษาเอื้อต่อการดำเนินงานของ สพท.					
11	คำรับรองการปฏิบัติราชการของสพฐ. สพท. และสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
12	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา					
13	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับ สพท.					
14	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอ					
15	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอ					
16	ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้					
17	ประชาชนในเขตบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
18	ประชาชนในเขตบริการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
19	ผู้ประกอบการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
20	ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
21	กระทรวงศึกษาธิการมีกลยุทธการกระจายอำนาจสู่ สพท.และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
22	สพฐ.จัดสรรทรัพยากรให้ สพท.อย่างเพียงพอ					
23	สพฐ.จัดสรรทรัพยากรให้ สพท.อย่างยุติธรรม					
24	สพฐ.ติดตามการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของ สพท.อย่างต่อเนื่อง					
25	สพท.ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ					
26	สพท.มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

**ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านโปรดพิจารณาว่าในปีการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของท่านมีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามลักษณะข้อรายการของปัจจัยภายในต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
1	บุคลากรใน สพท.มีความรู้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ					
2	บุคลากรใน สพท.มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
3	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึง ทันเวลา					
4	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน					
5	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน					
6	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนางาน					
7	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถพัฒนางานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การใช้แฟ้มสะสมงาน การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น					
8	บุคลากรใน สพท.อุทิศตนและมีจิตบริการ					
9	บุคลากรใน สพท.มีรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
10	บุคลากรใน สพท.มีบุคลิกภาพที่เพื่อนร่วมงานชื่นชอบ					
11	บุคลากรใน สพท.ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ					
12	บุคลากรใน สพท.พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
13	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีความยาก และซับซ้อน					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
14	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีเป้าหมายท้าทายผู้ปฏิบัติ					
15	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม					
16	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน					
17	การกำหนดเป้าหมายของ สพท.เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง					
18	เป้าหมายของ สพท.ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
19	เป้าหมายของ สพท.มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ					
20	เป้าหมายของ สพท.มีตัวชี้วัดชัดเจน					
21	สพท.ประชุมชี้แจงเป้าหมายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
22	สพท.ระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ในการพัฒนางาน					
23	สพท.มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
24	สพท.มีทรัพยากรด้าน ICT ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
25	สพท.มีโปรแกรมการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
26	สพท.มีทรัพยากรที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
27	สพท.มีฐานข้อมูลในการบริหารงาน					
28	นโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของ สพท. เกิดจากการมีส่วนร่วม					
29	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับนโยบายของ สพฐ.					
30	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน					
31	สพท.มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
32	สพท.พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
33	สพท.พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในร่วมกับสถานศึกษา					
34	สพท.สนับสนุนให้หน่วยงานนอกสังกัดจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย					
35	สพท.สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการและการเรียนการสอน					
36	สพท.ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆ					
37	สพท.กำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
38	สพท.มีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
39	บุคลากรใน สพท. ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถูกต้อง ทันเวลา					
40	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(ผอ.สพท.) สร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
41	ผอ.สพท.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
42	โครงสร้างองค์กรของ สพท.ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
43	บุคลากรใน สพท.เข้าใจโครงสร้างองค์กร					
44	โครงสร้างการบริหารงานของสพท.สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด					
45	สพท.กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
46	สพท.มอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร					
47	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน					
48	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน					
49	สพท.ลดขั้นตอนการทำงาน					
50	สพท.มอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
51	สพท.กำหนดคำพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน					
52	ผอ.สพท.ลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้					
53	บุคลากรใน สพท.มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
54	ผอ.สพท.ให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ					
55	บุคลากรใน สพท.ร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
56	บรรยากาศใน สพท.มีความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
57	ผอ.สพท.เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
58	สพท.เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร					
59	สพท.มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
60	สพท.มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายในองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
61	สพท.ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน					
62	สพท.ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
63	สพท.มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
64	สพท.มีระบบการถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
65	สพท.มีแนวปฏิบัติงานชัดเจน เป็นที่ยอมรับ					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

แบบสอบถามชุดที่ 4 สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ภูมิภาคที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

เหนือ

ตะวันออกเฉียงเหนือ

กลาง

ใต้

2. ลักษณะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

จังหวัดเดียว เขตเดียว

จังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1

จังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาว่า ในปีการศึกษาที่ผ่านมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของ

ท่านได้มีการปฏิบัติจนเกิดผลดังรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประสิทธิผลองค์กร	ระดับผลที่เกิดขึ้น				
		1	2	3	4	5
1	นักเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท.มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด					
2	นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสพท.มีทักษะอาชีพ					
3	สพท.สามารถส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน					
4	ผู้ปกครองพึงพอใจผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
5	ผู้ปกครองพึงพอใจความเป็นคนดี มีคุณธรรม ของนักเรียน					
6	ผู้ปกครองภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสพท.					
7	ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจคุณภาพนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสพท.					
8	ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสพท.					
9	หน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสพท.					
10	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน					
11	ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจผลการปฏิบัติงานของสพท.					
12	ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดพิจารณาว่าในปีการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของท่านมีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามลักษณะข้อรายการของปัจจัยภายนอกต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
1	ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
2	ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
3	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการมีแนวโน้มมากขึ้น					
4	ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น					
5	ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท.					
6	ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของ สพท.					
7	นักการเมืองระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
8	นักการเมืองระดับท้องถิ่นสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและ สพท.					
9	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา					
10	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอ					
11	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอ					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์การ	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
12	ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้					
13	ประชาชนในเขตบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
14	ประชาชนในเขตบริการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
15	ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
16	ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
17	กระทรวงศึกษาธิการมีกลยุทธ์การกระจายอำนาจสู่ สพท.และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
18	สพท.มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

## แบบสอบถามชุดที่ 5 สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ภูมิภาคที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

เหนือ

ตะวันออกเฉียงเหนือ

กลาง

ใต้

2. ลักษณะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของท่าน

จังหวัดเดียว เขตเดียว

จังหวัดเดียว หลายเขต เขต 1

จังหวัดเดียว หลายเขต นอกเขต 1

ศูนย์วิทยุวิทยุพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาว่า ในปีการศึกษาที่ผ่านมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของ

ท่านได้มีการปฏิบัติจนเกิดผลดังรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีการปฏิบัติจนเกิดผลจริงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประสิทธิผลองค์กร	ระดับผลที่เกิดขึ้น				
		1	2	3	4	5
1	นักเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท.มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด					
2	นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสพท.มีทักษะอาชีพ					
3	สพท.สามารถส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน					
4	ผู้ปกครองพึงพอใจผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
5	ผู้ปกครองพึงพอใจความเป็นคนดี มีคุณธรรม ของนักเรียน					
6	ผู้ปกครองภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสพท.					
7	ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจคุณภาพนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสพท.					
8	ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสพท.					
9	หน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสพท.					
10	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน					
11	ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจผลการปฏิบัติงานของสพท.					
12	ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดพิจารณาว่าในปีการศึกษาที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ของท่านมีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามลักษณะข้อรายการของปัจจัยภายนอกต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยว่ามีสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์กร	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
1	ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
2	ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
3	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการมีแนวโน้มมากขึ้น					
4	ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น					
5	ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัด สพท.					
6	ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของ สพท.					
7	นักการเมืองระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
8	นักการเมืองระดับท้องถิ่นสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและ สพท.					
9	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา					
10	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอ					
11	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอ					

ข้อที่	รายการปัจจัยภายนอกองค์การ	ระดับสภาพความเป็นจริง				
		1	2	3	4	5
12	ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้					
13	ประชาชนในเขตบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
14	ประชาชนในเขตบริการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
15	ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.					
16	ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.					
17	กระทรวงศึกษาธิการมีกลยุทธ์การกระจายอำนาจสู่ สพท.และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
18	สพท.มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

## 2. การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
<b>ประสิทธิภาพองค์กร</b>					
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด	✓	✓			
2. นักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	✓	✓	✓		
4. นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะอาชีพ				✓	✓
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน				✓	✓
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการ	✓		✓		
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด	✓	✓			
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ตลอดเวลา	✓	✓			
9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้จ่ายเงินและคนได้อย่างคุ้มค่า	✓	✓			
10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ อาคารสถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า	✓	✓			



## ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านผู้รับบริการ</b>					
11. ผู้ปกครองพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน				✓	✓
12. ผู้ปกครองพึงพอใจในความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน				✓	✓
13. ผู้ปกครองภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา				✓	✓
14. ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจในคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา				✓	✓
15. ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา				✓	✓
16. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา				✓	✓
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>					
17. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	✓	✓	✓		
18. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งนี้	✓	✓	✓		
19. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	✓	✓	✓		
20. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน				✓	✓
21. ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา				✓	✓
22. ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน				✓	✓

## ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>					
23. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสถานศึกษา	✓		✓		
24. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓		✓		
25. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ	✓		✓		
26. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓		✓		
27. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓		✓		
28. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา	✓		✓		
29. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน	✓		✓		
30. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้	✓		✓		
31. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้	✓		✓		
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>ปัจจัยภายนอก</b>					
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>					
1. ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓		✓	✓	✓
2. ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓		✓	✓	✓
3. ประชากรวัยเรียนในเขตบริการมีแนวโน้มมากขึ้น	✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
4. ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	✓		✓	✓	✓
5. ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓	✓	✓
6. ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓	✓	✓
7. นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลชัดเจน	✓		✓		
8. คำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	✓		✓		
9. กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา	✓		✓	✓	✓
10. กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓		
11. กฎหมายการศึกษาเอื้อต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓		
12. นักการเมืองระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓		✓	✓	✓
13. นักการเมืองระดับท้องถิ่นสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓	✓	✓
14. ชุมชน โดยรอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอ	✓		✓	✓	✓
15. ชุมชน โดยรอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอ	✓		✓	✓	✓

## ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
16. ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้	✓		✓	✓	✓
<b>ลักษณะผู้รับบริการ</b>					
17. ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓	✓	✓
18. ประชาชนในเขตบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓	✓	✓
19. ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓	✓	✓
20. ประชาชนในเขตบริการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	✓		✓	✓	✓
21. สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	✓		✓	✓	✓
<b>ลักษณะผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</b>					
22. กระทรวงศึกษาธิการมีกลยุทธการกระจายอำนาจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	✓		✓	✓	✓
23. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรทรัพยากรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเพียงพอ	✓		✓		
24. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรทรัพยากรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างยุติธรรม	✓		✓		
25. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ติดตามการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	✓		✓		
26. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ	✓		✓		
<b>รวม</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

## ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
<b>ปัจจัยภายใน</b>					
<b>คุณภาพบุคลากร</b>	✓	✓	✓		
1. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรู้ในการพัฒนางานที่ รับผิดชอบ					
2. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓		
3. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการสื่อสาร อย่างทั่วถึง ทันเวลา	✓	✓	✓		
4. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
5. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการปรับปรุง แก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
6. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถโน้มน้าวให้ ผู้เกี่ยวข้องพัฒนางาน	✓	✓	✓		
7. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถพัฒนางานด้วย วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การใช้เพิ่มสะสมงาน การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น	✓	✓	✓		
8. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบุคลิกภาพและมีจิตบริการ	✓	✓	✓		
9. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ สำเร็จ	✓	✓	✓		
10. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบุคลิกภาพที่เพื่อนร่วมงานชื่น ชอบ	✓	✓	✓		
11. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความร่วมมือในการจัด กิจกรรมต่างๆ	✓	✓	✓		
12. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	✓	✓	✓		

ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
<b>ลักษณะงาน</b>					
13. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความยาก และซับซ้อน	✓	✓	✓		
14. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเป้าหมายท้าทายผู้ปฏิบัติ	✓	✓	✓		
15. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม	✓	✓	✓		
16. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน	✓	✓	✓		
<b>เป้าหมาย</b>					
17. การกำหนดเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓		
18. เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓		
19. เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ	✓	✓	✓		
20. เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีตัวชี้วัดชัดเจน	✓	✓	✓		
21. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประชุมชี้แจงเป้าหมายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	✓	✓	✓		
<b>ทรัพยากร</b>					
22. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ในการพัฒนางาน	✓	✓	✓		
23. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
24. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทรัพยากรด้าน ICT ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
25. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโปรแกรมการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
26. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทรัพยากรที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		

ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
27. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีฐานข้อมูลในการบริหารงาน	✓	✓	✓		
<b>นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>					
28. นโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	✓	✓	✓		
29. นโยบายการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	✓	✓	✓		
30. นโยบายการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	✓	✓	✓		
31. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	✓	✓	✓		
32. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓		
33. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในร่วมกับสถานศึกษา	✓	✓	✓		
34. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนให้หน่วยงานนอกสังกัดจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย	✓	✓	✓		
35. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนการวิจัยและพัฒนากิจการบริการจัดการและการเรียนการสอน	✓	✓	✓		
36. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆ	✓	✓	✓		
37. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย	✓	✓	✓		
38. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓		
39. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถูกต้อง ทันเวลา	✓	✓	✓		

## ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

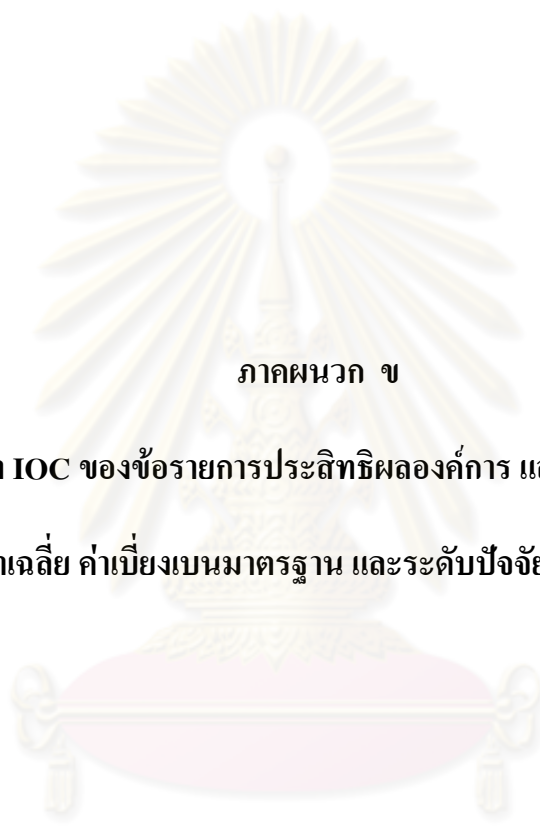
ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
40. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา		✓	✓		
41. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		✓	✓		
<b>โครงสร้างองค์การ</b>					
42. โครงสร้างองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓		
43. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าใจโครงสร้างองค์การ	✓	✓	✓		
44. โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด	✓	✓	✓		
45. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓	✓		
46. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	✓	✓	✓		
47. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสายการบังคับบัญชาชัดเจน	✓	✓	✓		
48. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสายการบังคับบัญชาชัดเจน	✓	✓	✓		
49. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดขั้นตอนการทำงาน	✓	✓	✓		
50. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม		✓	✓		
51. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดคำพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน	✓	✓	✓		
<b>บรรยากาศองค์การ</b>					
52. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้		✓	✓		



## ตารางที่ 29 การจำแนกข้อรายการตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ข้อรายการ	ผู้ให้ข้อมูล				
	1	2	3	4	5
53. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	✓	✓	✓		
54. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ		✓	✓		
55. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	✓	✓	✓		
56. บรรยากาศในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓		
57. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่		✓	✓		
58. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร	✓	✓	✓		
59. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>					
60. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓		
61. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
62. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓		
63. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		
64. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓		
65. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวปฏิบัติงานชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	✓	✓	✓		
<b>รวม</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

หมายเหตุ	ผู้ให้ข้อมูล 1 หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ข้อมูลจำนวน 105 ข้อ
	ผู้ให้ข้อมูล 2 หมายถึง ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ให้ข้อมูลจำนวน 75 ข้อ
	ผู้ให้ข้อมูล 3 หมายถึง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามฯ ให้ข้อมูลจำนวน 106 ข้อ
	ผู้ให้ข้อมูล 4 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งเป็นกรรมการฯ ให้ข้อมูลจำนวน 30 ข้อ
	ผู้ให้ข้อมูล 5 หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้ข้อมูลจำนวน 30 ข้อ



ภาคผนวก ข

1. ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์การ และปัจจัยที่ส่งผล
2. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัย

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1. ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กร และปัจจัยที่ส่งผล

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
ประสิทธิผลองค์กร				
1. ด้านการเงิน	1. การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	1. ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนทุกคน	0.86	เหมาะสม
		2. นักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด	0.86	เหมาะสม
		3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	0.86	เหมาะสม
	2. การปฏิบัติงานได้สูงกว่าเป้าหมาย	4. นักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะอาชีพ	0.86	เหมาะสม
	3. การให้บริการใหม่ๆ	5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน	0.86	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
	4. การมีกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ	6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นต้นแบบในการศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน	0.86	เหมาะสม
	5. การบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์	7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู เป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด	1.00	เหมาะสม
	6. มีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้	8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ตลอดเวลา	0.86	เหมาะสม
	7. ใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า	9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้จ่ายเงินและคนได้อย่างคุ้มค่า	1.00	เหมาะสม
		10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้ อาคารสถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ได้อย่างคุ้มค่า	1.00	เหมาะสม
2. ด้านผู้รับบริการ	1. ความพึงพอใจของผู้ปกครอง	11. ผู้ปกครองพึงพอใจผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	1.00	เหมาะสม
		12. ผู้ปกครองพึงพอใจความเป็นคนดี มีคุณธรรมของนักเรียน	1.00	เหมาะสม
	2. ความภาคภูมิใจของผู้ปกครอง	13. ผู้ปกครองภาคภูมิใจที่ได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
	3. ความพึงพอใจของคณะกรรมการต่างๆ	14 .คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษา	0.43	ไม่เหมาะสม
	4. ความพึงพอใจของประชาชน	15. ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจคุณภาพนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.86	เหมาะสม
		16. ประชาชนในเขตบริการมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.00	เหมาะสม
	5. ความพึงพอใจของภาครัฐและภาคเอกชนที่มารับบริการ	17. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0.86	เหมาะสม
3. ด้านกระบวนการภายใน	1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน	18. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	1.00	เหมาะสม
		19. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแห่งนี้	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
	ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	20. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน	1.00	เหมาะสม
	2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน	21. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	1.00	เหมาะสม
		22. ครูและบุคลากรทางการศึกษาภาคภูมิใจผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.00	เหมาะสม
	ของบุคลากรในสถานศึกษา	23. ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน	1.00	เหมาะสม
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	1. ผลงานวิจัยและพัฒนา	24. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการสถานศึกษา	0.86	เหมาะสม
		25. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	0.86	เหมาะสม
		26. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ	0.86	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
		27. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.86	เหมาะสม
		28. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานวิจัยและพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0.86	เหมาะสม
2. นวัตกรรมทางการบริหาร		29. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	0.86	เหมาะสม
3. ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)		30. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอน	0.86	เหมาะสม
		31. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เชี่ยวชาญเป็นแบบอย่างได้	0.86	เหมาะสม
		32. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นแบบอย่างได้	0.86	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
ปัจจัยภายนอก 1.สภาพแวดล้อม ภายนอก 1.1 เศรษฐกิจ ของชุมชน 1.2 สภาพสังคม และวัฒนธรรม	1. อาชีพของประชากร	1. ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านการให้เวลา	1.00	เหมาะสม
		2. ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านกำลังสติปัญญา	0.43	ไม่เหมาะสม
	2. รายได้เฉลี่ยของประชากร	3. ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0.86	เหมาะสม
	1. โครงสร้างอายุของประชากร	4. ประชากรวัยเรียนในเขตบริการมีแนวโน้มมากขึ้น	0.86	เหมาะสม
	2. ระดับการศึกษาของประชากร	5. ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	1.00	เหมาะสม
	3. ทักษะคิดและค่านิยมต่อการศึกษาของประชาชน	6. ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.00	เหมาะสม
		7. ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.00	เหมาะสม



ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
		8. ชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแหล่งให้บริการทางการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน	0.43	ไม่เหมาะสม
1.3 การเมืองและกฎหมาย	1. นโยบายด้านการศึกษารัฐบาล	9. นโยบายด้านการศึกษารัฐบาลชัดเจน	1.00	เหมาะสม
	2. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	10. คำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	0.86	เหมาะสม
		11. กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา	0.71	เหมาะสม
		12. กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.86	เหมาะสม
	3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา	13. กฎหมายการศึกษาเอื้อต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.86	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
	4. บทบาทของ	14. นักการเมืองระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0.86	เหมาะสม
	นักการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาด้านการศึกษา	15. นักการเมืองระดับท้องถิ่นสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.86	เหมาะสม
1.3 เทคโนโลยี	1. ความมีอยู่ของอุปกรณ์เครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ ที่ทันสมัย	16. ชุมชนโดยรอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ	0.86	เหมาะสม
		17. ชุมชนโดยรอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เพียงพอ	.80	เหมาะสม
	2. ความรู้ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือของประชากร	18. ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้	1.00	เหมาะสม
		19. ประชาชนในเขตบริการประชาชนในเขตบริการมีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่แขนงต่างๆ เช่น วิทยาการทางการแพทย์ การสื่อสาร เป็นต้น	0.43	ไม่เหมาะสม
2. ลักษณะผู้รับบริการ	1. ทักษะคิดของผู้รับบริการ	20. ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.00	เหมาะสม
		21. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษา	0.43	ไม่เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
		22. ประชาชนในเขตบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.00	เหมาะสม
2. ลักษณะผู้รับบริการ	2. ความร่วมมือของผู้บริการ	23. ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.86	เหมาะสม
		24. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา มีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.43	ไม่เหมาะสม
		25. ประชาชนในเขตบริการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1.00	เหมาะสม
		26. สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1.00	เหมาะสม
3. ลักษณะผู้เกี่ยวข้อง	การสนับสนุนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	27. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นความสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.43	ไม่เหมาะสม
		28. กระทรวงศึกษาธิการมีกลยุทธ์การกระจายอำนาจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
		29. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรทรัพยากรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเพียงพอ	1.00	เหมาะสม
		30. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรทรัพยากรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างยุติธรรม	1.00	เหมาะสม
		31. ภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	0.43	ไม่เหมาะสม
		32. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ติดตามการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.00	เหมาะสม
		33. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ ที่จัดการศึกษาเห็นความสำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.43	ไม่เหมาะสม
		34. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาเอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
ปัจจัยภายใน 1. คุณภาพบุคลากร	1. ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	1. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรู้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ	1.00	เหมาะสม
		2. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	1.00	เหมาะสม
	2. ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึงทันเวลา	1.00	เหมาะสม
		4. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจเลือกในการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ต้องตัดสินใจ และ/หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน	1.00	เหมาะสม
		5. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน	1.00	เหมาะสม
		6. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นปรับปรุงงาน	1.00	เหมาะสม
		7. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถพัฒนางานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การใช้เพิ่มสะสมงาน เป็นต้น	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
3. คุณลักษณะของบุคลากร		8. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทิศตนและมีจิตบริการ	1.00	เหมาะสม
		9. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	1.00	เหมาะสม
		10. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบุคลิกภาพที่เพื่อนร่วมงานชื่นชอบ	1.00	เหมาะสม
		11. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ	1.00	เหมาะสม
		12. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1.00	เหมาะสม
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	1. ความท้าทายของงานที่ปฏิบัติ	13. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความยาก และซับซ้อน	1.00	เหมาะสม
		14. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเป้าหมายท้าทายผู้ปฏิบัติ	1.00	เหมาะสม
2. ความยืดหยุ่นของงานที่ปฏิบัติ		15. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม	1.00	เหมาะสม
		16. ลักษณะงานที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
3. เป้าหมาย	1. ความชัดเจนของเป้าหมาย	17. การกำหนดเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง	1.00	เหมาะสม
		18. เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	1.00	เหมาะสม
	2. แสดงทิศทางในการปฏิบัติงาน	19. เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ	1.00	เหมาะสม
		3. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	20. เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีตัวชี้วัดชัดเจน	1.00
	21. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประชุมชี้แจงเป้าหมายให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้		1.00	เหมาะสม
4. ทรัพยากร	1. ความเพียงพอของทรัพยากร	22. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ในการพัฒนา	1.00	เหมาะสม
		23. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทรัพยากรที่สอดคล้องกับลักษณะงาน	0.43	ไม่เหมาะสม
		24. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	0.86	เหมาะสม
		25. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทรัพยากรด้าน ICT ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
	2. ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	26. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโปรแกรมการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1.00	เหมาะสม
		27. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทรัพยากรที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1.00	เหมาะสม
		28. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีฐานข้อมูลในการบริหารงาน	1.00	เหมาะสม
5. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	1. การกำหนดนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา	29. นโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย	1.00	เหมาะสม
		30. นโยบายการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1.00	เหมาะสม
		31. นโยบายการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	1.00	เหมาะสม
	2. การปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	32. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1.00	เหมาะสม
		33. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1.00	เหมาะสม
		34. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในร่วมกับสถานศึกษา	1.00	เหมาะสม



ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
		35. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนให้หน่วยงานนอกสังกัดจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย	1.00	เหมาะสม
		36. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	0.86	เหมาะสม
		37. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆ	1.00	เหมาะสม
3. การควบคุมองค์กร		38. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย	1.00	เหมาะสม
4. กระบวนการติดต่อสื่อสาร		39. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	0.86	เหมาะสม
		40. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถูกต้องทันเวลา	1.00	เหมาะสม
5. ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ		41. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม	
		42. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1.00	เหมาะสม	
6. โครงสร้างองค์กร	1. การแบ่งงาน	43. โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	1.00	เหมาะสม	
		44. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าใจโครงสร้างองค์กร	1.00	เหมาะสม	
		45. โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด	1.00	เหมาะสม	
		2. การบังคับบัญชา	46. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	1.00	เหมาะสม
	47. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร		1.00	เหมาะสม	
	48. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโครงสร้างที่สามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัว		1.00	เหมาะสม	
	49. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสายการบังคับบัญชาชัดเจน		0.86	เหมาะสม	
		50. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดขั้นตอนการทำงาน	1.00	เหมาะสม	

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม	
3. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ		51. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	0.43	ไม่เหมาะสม	
		52. ผู้รับผิดชอบในด้านต่างๆ มีอิสระที่จะใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ	1.00	เหมาะสม	
4. การบรรยายบทบาทและลักษณะงาน		53. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดคำพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน	1.00	เหมาะสม	
7. บรรยากาศองค์การ	1. การปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร	54. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้	0.86	เหมาะสม	
		55. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1.00	เหมาะสม	
	2. การเกื้อกูลต่อกันของบุคลากร	56. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ	1.00	เหมาะสม	
		57. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	1.00	เหมาะสม	
	3. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน		58. บรรยากาศในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	1.00	เหมาะสม
			59. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 30 ค่า IOC ของข้อรายการประสิทธิผลองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อรายการ	ค่า IOC	ความเหมาะสม
	4. การจัดการด้าน กายภาพ	60. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร	1.00	เหมาะสม
		61. ระบบกายภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1.00	เหมาะสม
8. วัฒนธรรม องค์กร	1. การทำงานเป็นทีม	62. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม	1.00	เหมาะสม
		63. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	0.86	เหมาะสม
	2. การยอมรับการ เปลี่ยนแปลง	64. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง	1.00	เหมาะสม
		65. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงาน	1.00	เหมาะสม
	3. การถ่ายทอดแบบ แผนวิธีการปฏิบัติงาน	66. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	1.00	เหมาะสม
		67. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวปฏิบัติงานชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	1.00	เหมาะสม

จากผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อรายการประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ข้อรายการที่มีความเหมาะสมผ่านเกณฑ์จำนวนทั้งหมด 31 ข้อ โดยมีข้อรายการที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 14 “คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา, อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษา” ซึ่งผู้วิจัยได้ตัดออกไป และจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม ซึ่งพบว่า ข้อรายการที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณามีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงในด้านการเงิน คือ “ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนทุกคน” เป็น “ประชากรวัยเรียนในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด”, “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา”, “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน” และ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นต้นแบบในการศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น มาศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการ”

ด้านผู้รับบริการมีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงคือ “ประชาชนในเขตบริการมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา” แก้ไขเป็น “ประชาชนในเขตบริการพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” และ “หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการศึกษา” แก้ไขเป็น “หน่วยงานภาครัฐและเอกชนพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”

ด้านกระบวนการภายในมีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงคือ “บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน” แก้ไขเป็น “บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน”, “ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข” แก้ไขเป็น “ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน” และ “ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน” แก้ไขเป็น “ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน”

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงคือ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา”

สำหรับผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อรายการปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ข้อรายการที่มีความเหมาะสมผ่านเกณฑ์จำนวนทั้งหมด 26 ข้อ โดยมีข้อรายการที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 8 ข้อ คือ ข้อ 2, 8, 19, 21, 24, 27, 31 และ 33 และจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม ซึ่งพบว่า ข้อรายการที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณามีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก คือ “อาชีพของประชากรในเขตพื้นที่การศึกษาเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านการศึกษาให้เวลาและอาชีพของประชากรในเขตพื้นที่การศึกษาเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านกำลังสติปัญญา” แก้ไขรวมตัวบ่งชี้เดียวเป็น “ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา”, “รายได้เฉลี่ยของประชากรในเขตพื้นที่การศึกษาเพียงพอต่อการใช้จ่ายในครอบครัว” แก้ไขเป็น “ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา”, ประชากรในชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น” แก้ไขเป็น “ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น”, “ประชากรในชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญของการศึกษา” แก้ไขเป็น “ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” และ “ประชากรในชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอุปกรณ์และเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ ที่ทันสมัย เพียงพอ” แก้ไขแยกเป็น 2 ตัวบ่งชี้คือ “ชุมชนโดยรอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ และชุมชนโดยรอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เพียงพอ”

สำหรับผลการพิจารณาความเหมาะสมของข้อรายการปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้ข้อรายการที่มีความเหมาะสมผ่านเกณฑ์จำนวนทั้งหมด 65 ข้อ โดยมีข้อรายการที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 29 และ 51 และจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม ซึ่งพบว่า ข้อรายการที่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณามีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับปัจจัยภายในคือ “บุคลากรมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจเลือกในการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ต้องตัดสินใจ และ/หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน” แก้ไขเป็น “บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจ และแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน”, “บุคลากรมีความสามารถในการมีการกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการปรับปรุงงาน” แก้ไขเป็น “บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนางาน”, “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ”, “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโครงสร้างองค์การที่สามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัว” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสายการบังคับบัญชาคล่องตัว”,

“ระบบกายภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเอื้อต่อการปฏิบัติงาน” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน”, “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม” แก้ไขเป็น “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม”



ศูนย์วิทยพัทยาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัย

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	ระดับปัจจัย
1	ประชาชนในเขตบริการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาสังกัดสพท.	4.51	0.41	มากที่สุด
2	นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลชัดเจน	4.13	0.45	มาก
3	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสถานศึกษา	4.13	0.43	มาก
4	กฎหมายการศึกษาเอื้อต่อการดำเนินงานของ สพท.	4.10	0.43	มาก
5	กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้กับสพท.	4.10	0.43	มาก
6	ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.	3.91	0.50	มาก
7	ประชาชนในเขตบริการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและ สพท.	3.90	0.51	มาก
8	ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.	3.90	0.51	มาก
9	นักการเมืองระดับประเทศมีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.90	0.51	มาก
10	คำรับรองการปฏิบัติราชการของสพฐ. สพท. และสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	3.85	0.62	มาก
11	นักการเมืองระดับท้องถิ่นสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและสพท.	3.84	0.54	มาก
12	ประชาชนในเขตบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถานศึกษาและ สพท.	3.83	0.44	มาก
13	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอ	3.81	0.49	มาก
14	ประชากรวัยเรียนในเขตบริการมีแนวโน้มมากขึ้น	3.81	0.49	มาก
15	ชุมชนโดยรอบ สพท.มีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอ	3.69	0.61	มาก



ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	ชื่อรายการ	Mean	S.D.	ระดับปัจจัย
16	สพท.มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.65	0.53	มาก
17	ประชาชนในเขตบริการมีรายได้เฉลี่ยเพียงพอต่อการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.65	0.53	มาก
18	กระทรวงศึกษาธิการมีกลยุทธ์การกระจายอำนาจสู่ สพท.และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.59	0.47	มาก
19	ประชาชนในเขตบริการมีอาชีพที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.42	0.57	ปานกลาง
20	ประชาชนในเขตบริการมีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	3.42	0.57	ปานกลาง
21	ประชาชนในเขตบริการให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของ สพท.	3.42	0.57	ปานกลาง
22	ประชาชนในเขตบริการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแสวงหาความรู้ได้	3.38	0.70	ปานกลาง
23	สพฐ.ติดตามการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของ สพท.อย่างต่อเนื่อง	3.34	0.64	ปานกลาง
24	สพท.ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา เอกชน บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นๆ	3.34	0.66	ปานกลาง
25	สพฐ.จัดสรรทรัพยากรให้ สพท.อย่างยุติธรรม	3.08	0.67	ปานกลาง
26	สพฐ.จัดสรรทรัพยากรให้ สพท.อย่างเพียงพอ	3.08	0.52	ปานกลาง
	รวม	3.66	0.31	มาก

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา

ที่	ชื่อรายการ	Mean	S.D.	ระดับปัจจัย
1	สพท.มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม	4.41	0.47	มาก
2	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับนโยบาย ของ สพฐ.	4.24	0.45	มาก
3	สพท.มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.21	0.49	มาก
4	บุคลากรใน สพท.มีรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ สำเร็จ	4.17	0.60	มาก
5	สพท.ระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ในการพัฒนา งาน	4.17	0.60	มาก
6	สพท.ส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	4.13	0.55	มาก
7	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(ผอ.สพท.) สร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.13	0.61	มาก
8	นโยบายการบริหารของ สพท.สอดคล้องกับความ ต้องการของชุมชน	4.13	0.36	มาก
9	สพท.เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร	4.12	0.57	มาก
10	บุคลากรใน สพท.มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.11	0.45	มาก
11	สพท.มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	4.08	0.47	มาก
12	ผอ.สพท.ให้ความช่วยเหลือบุคลากรได้ตรงตามความ ต้องการ	4.06	0.47	มาก
13	สพท.ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและ คณะทำงานชุดต่างๆ	4.00	0.50	มาก
14	บุคลากรใน สพท.พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.99	0.59	มาก
15	สพท.ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.99	0.57	มาก
16	นโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของ สพท. เกิด จากการมีส่วนร่วม	3.98	0.50	มาก
17	สพท.มีการสื่อสารภายในและภายนอกหน่วยงานทั้ง แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.97	0.53	มาก

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (ต่อ)

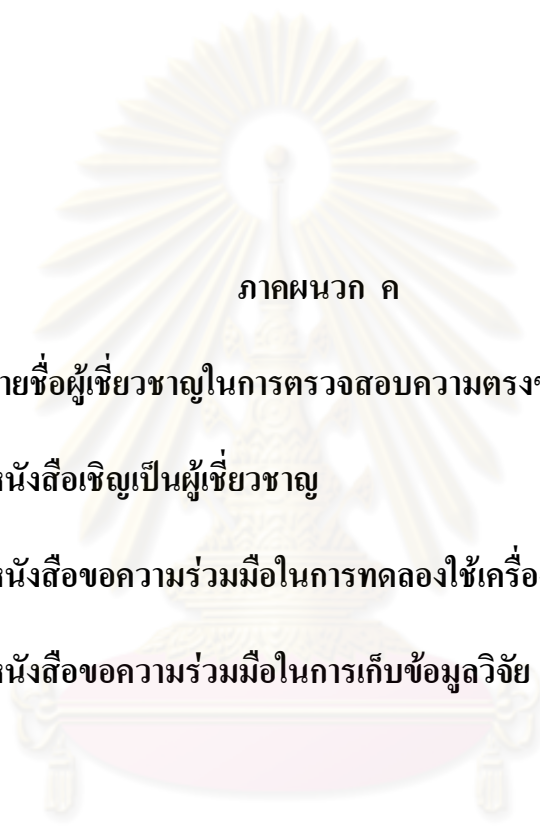
ที่	ชื่อรายการ	Mean	S.D.	ระดับปัจจัย
18	สพท.กำหนดคำพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน	3.97	0.53	มาก
19	สพท.มีฐานข้อมูลในการบริหารงาน	3.96	0.55	มาก
20	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน	3.95	0.48	มาก
21	ผอ.สพท.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.95	0.66	มาก
22	ผอ.สพท.เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	3.94	0.50	มาก
23	สพท.กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.93	0.45	มาก
24	ผอ.สพท.ลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้	3.91	0.49	มาก
25	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีความยาก และซับซ้อน	3.90	0.51	มาก
26	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีเป้าหมายท้าทายผู้ปฏิบัติ	3.90	0.51	มาก
27	บุคลากรใน สพท.มีความรู้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ	3.75	0.49	มาก
28	บุคลากรใน สพท.มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	3.79	0.52	มาก
29	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึง ทันเวลา	3.76	0.50	มาก
30	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	3.63	0.51	มาก
31	บุคลากรใน สพท.อุทิศตนและมีจิตบริการ	3.76	0.47	มาก
32	บุคลากรใน สพท.ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆ	3.81	0.49	มาก
33	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม	3.60	0.59	มาก
34	ลักษณะงานที่ปฏิบัติใน สพท.มีการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน	3.88	0.50	มาก

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	ชื่อรายการ	Mean	S.D.	ระดับปัจจัย
35	การกำหนดเป้าหมายของ สพท.เน้นการมีส่วนร่วมจาก ผู้เกี่ยวข้อง	3.58	0.62	มาก
36	เป้าหมายของ สพท.มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ	3.65	0.65	มาก
37	เป้าหมายของ สพท.มีตัวชี้วัดชัดเจน	3.70	0.75	มาก
39	สพท.ประชุมชี้แจงเป้าหมายให้สามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติได้	3.89	0.52	มาก
40	สพท.มีทรัพยากรด้าน ICT ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.61	0.59	มาก
41	สพท.มีโปรแกรมการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	3.65	0.56	มาก
42	สพท.มีทรัพยากรที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.67	0.57	มาก
43	สพท.สนับสนุนให้หน่วยงานนอกสังกัดจัดการศึกษาใน รูปแบบที่หลากหลาย	3.83	0.50	มาก
44	สพท.สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการ และการเรียนการสอน	3.54	0.71	มาก
45	สพท.กำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของ บุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย	3.84	0.54	มาก
46	บุคลากรใน สพท.ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถูกต้อง ทันเวลา	3.86	0.43	มาก
47	โครงสร้างองค์การของ สพท.ชัดเจน เป็นลายลักษณ์ อักษร	3.59	0.75	มาก
48	บุคลากรใน สพท.เข้าใจโครงสร้างองค์การ	3.87	0.50	มาก
49	โครงสร้างการบริหารงานของ สพท.สอดคล้องกับ อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด	3.67	0.47	มาก
50	สพท.มอบหมายงานตามภารกิจตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร	3.84	0.48	มาก
51	สพท.มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน	3.87	0.51	มาก

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ที่	ชื่อรายการ	Mean	S.D.	ระดับปัจจัย
52	สพท.ลดขั้นตอนการทำงาน	3.84	0.54	มาก
53	สพท.มอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม	3.90	0.44	มาก
54	บุคลากรใน สพท.ร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	3.89	0.46	มาก
55	บรรยากาศใน สพท.มีความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกัน และกัน	3.88	0.55	มาก
56	สพท.มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.82	0.51	มาก
57	สพท.มีระบบการถ่ายทอดการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	3.87	0.46	มาก
58	สพท.มีแนวปฏิบัติงานชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	3.87	0.46	มาก
59	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถในการปรับปรุงแก้ไข วิธีการปฏิบัติงาน	3.56	0.52	มาก
60	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้อง พัฒนางาน	3.53	0.50	มาก
61	สพท.มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.46	0.58	ปานกลาง
62	บุคลากรใน สพท.มีความสามารถพัฒนางานด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การใช้เพิ่ม สะสมงาน การเป็นที่เลี้ยง เป็นต้น	3.46	0.56	ปานกลาง
63	บุคลากรใน สพท.มีบุคลิกภาพที่เพื่อนร่วมงานชื่นชอบ	3.35	0.70	ปานกลาง
64	สพท.พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.30	0.66	ปานกลาง
65	สพท.พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในร่วมกับ สถานศึกษา	3.05	0.66	ปานกลาง
รวม		3.84	0.28	มาก



ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม
2. หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
3. หนังสือขอความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือ
4. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล  | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                              |
| 2. อาจารย์ ดร.พิณสุดา สิริธรรังสี | มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต                            |
| 3. ดร.สมศักดิ์ คลประสิทธิ์        | สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา                       |
| 4. ดร.สมเกียรติ ชอบผล             | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน              |
| 5. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี          | สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา                |
| 6. ดร.สุวิทย์ มูลคำ               | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 |
| 7. นายนคร ตั้งคะพิภพ              | อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยเพาะช่างพิเศษ     |



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2248

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 กันยายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวณัฏฐา บุญจิตร นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6(2771)/2255

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 กันยายน 2552

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวณัฏฐิศา บุญจิตร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้อำนวยการ สพท. รองผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวณัฏฐิศา บุญจิตร ได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/2260

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวญาณิศา บุญจิตร นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้อำนวยการ สพท. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน หัวหน้ากลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวญาณิศา บุญจิตร ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวฉวีมาศ บุญจิตร เกิดเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2513 อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาวิชาการประถมศึกษา (โครงการคุรุทายาท) จากวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี ปีพ.ศ. 2535 หลังจากนั้นเข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดสองพี่น้อง อำเภอพนม จังหวัดสุราษฎร์ธานี จากนั้นลาศึกษาต่อระดับปริญญาโทศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำเร็จการศึกษาในปีพ.ศ. 2539 และ ปีพ.ศ. 2548 ศึกษาคือต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารวิชาการและการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 2 จังหวัดชุมพร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย