

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะสถานศึกษาและตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์กรอบแนวคิด หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะสถานศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อสมรรถนะสถานศึกษา จากการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าว พบว่า มีงานวิจัย และงานเขียนของนักวิชาการ นักบริหารและนักการศึกษาที่น่าเสนอไว้ สามารถจำแนกประเด็นการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญ ซึ่งได้เสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ

- 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.4 ความหมายของสมรรถนะองค์การ
- 1.5 สมรรถนะองค์การที่เป็นสถานศึกษา
- 1.6 องค์ประกอบของสมรรถนะองค์การ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะสถานศึกษา

- 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การ
- 2.2 เส้นทางการอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาขององค์การ ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่างๆ

เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น (เท็อน ทองแก้ว, 2549) ซึ่งแนวคิดของสมรรถนะดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การ กับระดับทักษะความรู้ และความสามารถ (McClelland, 1975) ที่สามารถจำแนกได้ 5 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) และสมรรถนะขององค์การ (Organization Competencies) ในกรณีสมรรถนะขององค์การนั้นเป็นความสามารถเฉพาะ หรือ ศักยภาพเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ในการดำเนินกิจการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิดและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงจะกล่าวถึงความเป็นมาและความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะ เริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ประมาณปี 1970 โดย The US State Department ได้ติดต่อให้บริษัท McBer ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆทั่วโลก เพื่อทำหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้ใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า foreign service officer exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (skill) ที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานคิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว ผลการคัดเลือกปรากฏว่าคัดเลือกได้คนผิวขาวเกือบทั้งหมด ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศผิวดำ (minority) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน และถูกมองว่า การคัดเลือกพนักงานมี “การเลือกปฏิบัติ” และที่สำคัญมีการค้นพบภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป (สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ, 2548, หน้า 11-12) ต่อมา David McClelland ได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบแบบเก่า โดย David McClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (superior performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (average performer)

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า behavioral event interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ David McClelland ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (average performer) เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ superior performer นี้ว่า สมรรถนะ หรือ competency

นอกจากนี้ David McClelland ยังได้แสดงความเห็นว่า ความรู้ ความฉลาดทางสติปัญญา หรือ IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะ หรือ competency เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายหรือทำนายความสำเร็จโดยรวม และ สมรรถนะ หรือ competency เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายหรือทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า IQ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงเรียกได้ว่าบุคคลนั้นมี competency บุคคลที่มีความสามารถในการจัดการกับชีวิตของตนได้ดี คือ บุคคลที่มีลักษณะและสมรรถภาพเชิงประกอบการในตัวเองสูง

Richard M. Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือ "The competent manager : a model of effective performance" โดยได้ใช้คำว่า "competencies" เป็นคนแรก และปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า "คุณลักษณะที่อยู่ภายใน" เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

Gary & Prahalad (1994) เขียนหนังสือ "competing for the future" ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า "core competencies" ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่า สิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้น จะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่าย บริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทย มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษา ในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (competency based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (จรัลพร ประถมบูรณ์, 2546, หน้า 1)

ปัจจุบันระบบราชการไทยได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะมากขึ้น เพิ่มเติมจากวุฒิ การศึกษา ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และมีแนวทางปรับปรุงมาตรฐาน การกำหนดตำแหน่งทำ ให้นำที่และความรับผิดชอบตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมีมาตรฐานและชัดเจนโปร่งใส ต่างจากอดีตที่ มักบรรจุข้าราชการในตำแหน่งที่เขาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ การพิจารณาแม้แต่คำนึงถึงระบบพวก พ้องมากกว่าความสามารถหรือความเหมาะสม แต่การพัฒนายังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ อย่างรวดเร็วเหมือนอย่างบริษัทเอกชน ต้องอาศัยระยะเวลา

2. ความหมายสมรรถนะ (competency)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถทางใด ทางหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 4-7) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ องค์การเป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์การเกิดจากการรวมความสามารถ ของบุคคลและความสามารถขององค์การ ผสมผสานทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งหมดขององค์การ เข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้องค์การสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต เป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การ เรชา ชูสุวรรณ (2550, หน้า 28) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคน ทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปของการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลสูงสุดที่องค์การ ต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถ หรือสมรรถนะ ของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า competency นี้ ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนบุคคลของบุคคลด้วย

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (อ้างถึงใน จรรย์พร ประถมบุรณ์ 2546, หน้า 3) ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานซึ่งมีความสามารถดังกล่าว ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547, หน้า 22-23) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ หรือศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)”

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และ ความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) การพัฒนาขีดสมรรถนะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งเกิดจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม (teamwork) การทำงานแบบมืออาชีพ (professionalism) การมุ่งเน้นผลงาน (result orientation) การบริหารตนเอง (self management) การใส่ใจลูกค้า (customer focus) และภาวะผู้นำ (leaderships) เป็นต้น

2. สมรรถนะทางวิชาการ (technical competency) คือความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พนักงานต้องมี เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน เช่นความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ (product knowledge) คุณภาพงานบริการ (service quality) ทักษะการสื่อสาร (communication skills) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision making) เป็นต้น

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2553) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2555) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือ พฤติกรรมของคนเกิดจากความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (abilities) และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย (trait) หรือชาวบ้านเรียกว่าสันดาน แรงจูงใจ (motive) บุคลิกภาพ (personality) ภาพลักษณ์ของตนเอง (self-image) บทบาทที่

แสดงออกในสังคม (social role) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ หรือ ผลสัมฤทธิ์ขององค์การในที่สุด

ดักดีไทย สุรกิจบวร (2557, หน้า 171) สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ จากพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่ง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน อาจจะเกิดจากพรสวรรค์ หรือสร้างขึ้นได้โดยการ ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา

Boyatzis (1982, p. 21) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัย สภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Dale and Hes (1995, p. 80) กล่าวถึง สมรรถนะ ว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตาม มาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า มาตรฐาน ในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมกับ เกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

Mitrani, Dalziel and Fitt (1992, p. 11) กล่าวถึง สมรรถนะ ว่าเป็นลักษณะเฉพาะ ของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

Spencer and Spencer (1993, p. 11) ให้ความหมายของ สมรรถนะ ว่าเป็น คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

David McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ และได้บอกว่า องค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

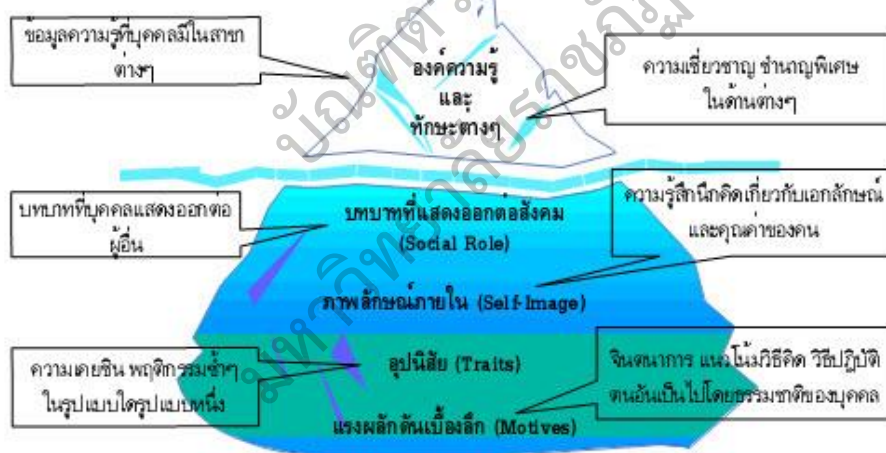
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

Spencer and Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ภายในของตนเองบุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล อุปนิสัย รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

ดั่งภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer

การที่บุคคลจะเกิดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่หรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นใน 3 ขั้นตอน คือ (Houston, 1972, pp. 7-8)

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาให้บุคคลเกิดความรู้ความคิด ทักษะและมีเจตคติในสิ่งที่จะกระทำ

ขั้นตอนที่ 2 การให้บุคคลได้ปฏิบัติหรือกระทำสิ่งนั้น

ขั้นตอนที่ 3 การให้บุคคลได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหรือกระทำสิ่งนั้นจนกระทั่งมีการแสดงออกในการปฏิบัติหรือการกระทำที่ดีหรือมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 4-7) อธิบายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

Hay (อ้างถึงใน จรัลพร ประถมบุรณ์, 2546, หน้า 2) สมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผน พฤติกรรมความสามารถและคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

จากที่นำเสนอมาข้างต้นทำให้สามารถที่จะสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (competency) หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) ซึ่งจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงาน ตลอดจนจนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือ สูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

3. ประเภทของสมรรถนะ

มีผู้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ฌรงศ์วิทย์ แสงทอง (2546, หน้า 10) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดขึ้นได้ 3 ทาง คือ พรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษาฝึกอบรม และได้จำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

1.2 สมรรถนะประจำสายงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนที่จะช่วยส่งเสริมให้คนคนนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

1.3 สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นสามารถ

ในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือ อสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก personal competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

2. อารณณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547, อ้างถึงใน พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554, หน้า 18) ได้ระบุว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (personal attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท/ระดับ ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง ความสามารถหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2.2 สมรรถนะในการบริหารจัดการ (managerial competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึง ความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและ หน้าที่ความรับผิดชอบ (role-based)

2.3 สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) หมายถึง ความสามารถ ในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (job-based) หน้าที่ ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียก functional competency เป็น job competency หรือ technical competency

2.4 สมรรถนะส่วนบุคคล (individual competency) หมายถึง ความสามารถ เฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตาม หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมี ความสามารถที่เหมือนกัน

3. McClelland จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549, หน้า 17-19) ดังนี้

3.1 สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (threshold competency) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะ พื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ในสินค้าที่ตน ขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าบุคคลอื่นได้ ดังนั้น competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้ทักษะพื้นฐาน เหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็น competency

3.2 สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากบุคคลอื่น (differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า competency กลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งหนึ่งชื่อ schoonover associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ differentiating competency โดยสถาบันแห่งนี้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับ competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

3.2.1 competency กับ knowledge: competency จะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (excellent performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (knowledge) โดดๆ จึงไม่ถือเป็น competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นๆ จะสามารถนำมาประยุกต์ หรือนำมาใช้กับ พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ competency

3.2.2 competency กับ skills: competency เกี่ยวข้องกับ ทักษะ (skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจน จึงจะเป็น competency

3.2.3 competency กับ motive/attitude: competency ไม่ใช่แรงจูงใจ หรือ ทัศนคติ (motive/attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็น competency

4. สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, หน้า 29 – 30) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

4.1 สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของนักแสดง ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือหากจะเลียนแบบต้องมีความพยายามสูงมาก

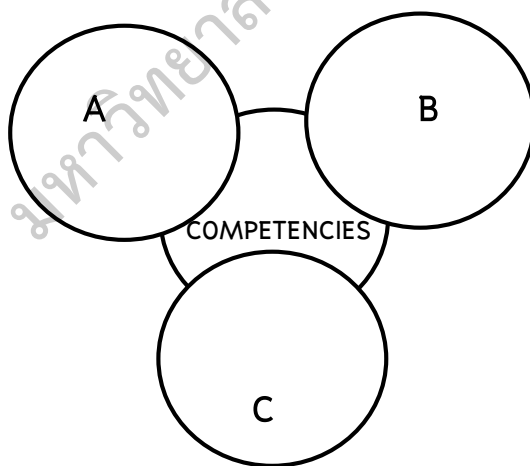
4.2 สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

4.3 สมรรถนะองค์การ (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นเนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4.4 สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

4.5 สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะในการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะในการปราบปราม เป็นต้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะมีแนวทางจำแนกได้หลายแบบ แต่โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 ตัว คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ สมรรถนะประจำสายงาน (job competency) คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน และ สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) ซึ่งหมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความโดดเด่นกว่าคนทั่วไป ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ อย่างโดดเด่น จะยังไม่ใช่ competency แต่จะเป็นส่วนหนึ่งที่เกิด competency ซึ่ง สถาบันสคูโนเวอร์ แสดงคำอธิบายไว้ตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและการจูงใจกับสมรรถนะ
ที่มา : สถาบัน Schoonover Associates (2548)

A: Motives/Attitude Achievement want to do an excellent job

B: Knowledge Understands market pricing dynamics

C: Achievement Want to do an excellent job

Competency Uses understanding of market pricing dynamics to develop pricing models (Schoonover Associates, 2005)

4. สมรรถนะองค์การ

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ ได้มีนักวิชาการเป็นจำนวนมาก ที่ได้ให้ความหมายของสมรรถนะองค์การไว้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ประมวลและนำเสนอเฉพาะความหมายที่สำคัญ อันจะเป็นประโยชน์ต่อความชัดเจนในการกำหนดคำนิยามที่จะใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ดังต่อไปนี้

Chien (1970) (อ้างถึงใน ศศกร ไชยคำหาญ, 2550, หน้า 140) ได้กล่าวว่า “ประสิทธิภาพ” ขององค์การหมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่อยู่รอด (survive) ปรับตัว (adapt) รักษาสภาพ (maintain) และสร้างความเติบโต (growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะทำหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

Ulrich and Lake (1990, p. 40) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะองค์การว่า หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานที่จะกำหนดโครงสร้าง และกระบวนการภายในให้มีผลต่อสมาชิกขององค์การในการสร้างสรรค์สมรรถนะเฉพาะขององค์การขึ้นมา และสมรรถนะดังกล่าวก็จะทำให้หน่วยงานสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับความต้องการในเชิงยุทธศาสตร์

Lado, Boyd and Wright (1992, p. 82) กล่าวว่าสมรรถนะองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในด้านการจัดการที่มียุทธศาสตร์ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรขององค์การ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรไปสู่ผลผลิต และความสามารถในการสร้างผลผลิตขององค์การ เช่น ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์การ เป็นต้น

Amit and Schoemaker (1993, p. 35) ให้คำนิยามของสมรรถนะองค์การว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดการกับทรัพยากรองค์การทั้งที่สัมผัสได้ และไม่สามารถสัมผัสได้ ให้สามารถดำเนินงานหรือกิจกรรมเพื่อเพิ่มหรือพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การ

Bogner and Thomas (1994, p. 113) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กร หมายถึง ความสามารถและทักษะเฉพาะที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการบริหาร หรือจัดการ ทรัพยากรของตนเอง ให้ขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรที่ได้ กำหนดไว้

Collis (1994, pp. 144–145) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะขององค์กร โดยจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่ขั้นพื้นฐานได้เหนือ คู่แข่ง 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สาระสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับปรุงกิจกรรมขององค์กรที่มี ความเป็นพลวัตอยู่เสมอ 3) การปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่จะทำให้องค์กรสามารถดึงเอาคุณค่าของ ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรออกมา หรือทำให้องค์กรสามารถพัฒนายุทธศาสตร์ที่แปลกใหม่ ได้ก่อนคู่แข่ง

Grant (1996, p. 377) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กร หมายถึง ความสามารถของ องค์กรในการปฏิบัติหน้าที่อันก่อให้เกิดผลงานซึ่งเกี่ยวข้องทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมต่อ ความสามารถขององค์กร ที่จะสร้างสรรค์คุณค่าที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต

De Saa-Perez and Garcia-Falcon (2002, p. 124) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรเพื่อผสมผสานและประยุกต์ให้เข้ากับ กระบวนการขององค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

O'Regan and Ghobadian (2004, p. 294) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการผสมผสานหน้าที่ภารกิจ การใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์กร ทำให้ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรนั้น มีพื้นฐานที่มาจากหลายสาขาวิชา และผู้วิจัยได้สรุป สาระสำคัญ โดยแยกเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) สมรรถนะขององค์กร หมายถึง ชีตความสามารถขององค์กรที่เกิดจากปัจจัย ด้านต่างๆ ขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- 2) สมรรถนะขององค์กร เป็นปัจจัยหรือเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการส่งเสริม การปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือ ให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร
- 3) สมรรถนะขององค์กร เป็นสิ่งที่สามารถผสมผสานกันเพื่อให้ได้สมรรถนะที่มี ความเหมาะสม สอดคล้องกับงานหรือภารกิจที่จะต้องทำ

จากข้อสรุปดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าคำนิยามของ สมรรถนะองค์การ ที่ให้ไว้โดย Lado, Boyd and Wright (1992, p. 82) ที่ว่า สมรรถนะองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในด้านการจัดการที่มียุทธศาสตร์ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรองค์การ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรไปสู่ผลผลิต และความสามารถในการสร้างผลผลิตขององค์การ เป็นคำนิยามที่อธิบายแนวคิดของสมรรถนะองค์การที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้ค่อนข้างครอบคลุม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะยึดถือเอาคำนิยามดังกล่าว เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

5. สมรรถนะองค์การที่เป็นสถานศึกษา

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์การเป็นปัจจัยทางการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ อันเป็นมูลเหตุพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจงานด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย คน (man) ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมาก เครื่องจักร (machine) เป็นวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จัดหามาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า เงินทุน (money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนและจัดทรัพยากร เพื่อเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น ส่วนวัสดุสิ่งของ (material) ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและคุณค่าสูงไม่ต่างจากปัจจัยอื่น เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้ต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิตหรือสร้างบริการตลอดเวลา ในขณะที่ public service commission of canada (2006) สรุปว่าสมรรถนะขององค์การประกอบด้วย (1) การวางแผนงาน (planning the work) (2) การจัดการทรัพยากร (organizing resources) (3) การเผชิญกับภาวะวิกฤติ (dealing with crises) (4) การทำงานให้ลุล่วง (getting the job done) (5) การวัดความก้าวหน้า (measuring progress) และ (6) ความเสี่ยงภายใต้การวางแผน (taking calculated risks)

สำหรับในองค์การที่เป็นโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้น ตัวชี้วัดสมรรถนะขององค์การสามารถวัดได้จากการที่โรงเรียนมีการจัดการอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์โดยรวมอย่างเป็นระบบและมีการดูแลบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539; Preedy, 1993) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers et al. (1985) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การว่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเขาได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลเป็น 4 องค์ประกอบ คือ

1. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างและเทคโนโลยี
2. ลักษณะสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมถึงสภาวะเศรษฐกิจและการตลาด

3. ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ ระดับงานที่ปฏิบัติ และ ความผูกพันเกี่ยวข้องกับงาน

4. นโยบายและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

สรุปได้ว่า สมรรถนะขององค์การเป็นความสามารถเฉพาะในการดำเนินงานหรือ กิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ความรู้ความสามารถของบุคลากร การจัดทรัพยากร การเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร ดังรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ที่จะนำเสนอตามลำดับ ต่อไปนี้

5.1 การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม

ในองค์การหนึ่งๆ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การหลายปัจจัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยด้านโครงสร้าง (structures) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากเป็นวิธีการจัดเตรียมคนเพื่อที่จะให้สามารถทำงานต่างๆ ให้สำเร็จ โครงสร้างจะช่วยให้รู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งงานใด และเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร มีการแบ่งขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่างๆ ะหว่างกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่างกันออกไป (ธงชัย สันติวงษ์, 2538; เสาวณี ตรีพุทธรัตน์, 2547)

Owens (1976) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับโครงสร้างในองค์การว่า จุดมุ่งหมายขององค์การก็เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การนั้นจะต้องประกอบไปด้วยภาระงานต้องมีโครงสร้างในองค์การ มีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ มีบุคลากรที่เหมาะสมในการที่จะทำให้บรรลุถึงพันธกิจ (mission) ขององค์การได้

Judith (1990) แบ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การออกเป็นระบบย่อยๆ ดังนี้ คือ 1) ระบบการนำ (leadership) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานร่วมกันในองค์การ ระบบการนำในองค์การมักจะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ รูปแบบการทำงานของผู้นำ สไตล์การบริหารงานของผู้นำ การติดต่อสื่อสารในองค์การ (communication) ระบบจูงใจในองค์การ (motivation) และระบบวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์การ (culture/value) 2) ระบบโครงสร้างองค์การ (organizational structure) เป็นการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ จะทำให้รู้ว่าแต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่และภาระรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง 3) ระบบการทำงาน ระบบการผลิตขององค์การเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการและ วิธีการต่างๆ ที่องค์การใช้ 4) ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การ (human resources) บุคคลในองค์การถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ปัจจัยด้านระบบข้อมูล ข่าวสารและการควบคุม (information and control system) ระบบข้อมูลข่าวสารถือเป็นปัจจัยที่สำคัญทางการบริหาร

ประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถทำงานได้ โดยเฉพาะในสังคม ปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความสำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) กล่าวถึงระบบที่ดีในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ได้แก่ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกและคล่องตัว การมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ การติดต่อประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง การปรับลดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ การส่งเสริม การมีส่วนร่วม การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร การธำรงรักษา พัฒนาบุคลากร และ การจัดระบบพิจารณาความดีความชอบให้เหมาะสม

ดังนั้น การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องของการจัดโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิก มีขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สะดวกและคล่องตัว มีการมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และมีกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

5.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ เริ่มจาก วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) จุดหมาย (goal) และแผน (plan) ที่จะให้บรรลุจุดหมาย (goal attainment) โดยมีความสัมพันธ์กันในแง่ของความสอดคล้อง และในแง่ของการส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นถือเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนระดับ ยุทธศาสตร์หรือระดับกลยุทธ์ (strategic plan) เป็นแผนระยะยาวประมาณ 3-5 ปี ซึ่งโดยหลักการแล้วเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ต้องอาศัยทักษะเชิงมโนทัศน์ (conceptual skill) ที่มองเห็นความมีประสิทธิผลขององค์การโดยภาพรวม ซึ่งลักษณะของวิสัยทัศน์ นั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) ถูกทิศทาง (do the right) มีผลต่อการชี้นำทิศทางของโรงเรียน และจะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ตระหนักและเข้าใจ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548)

ดังนั้น จะเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เป็นเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามกำหนด ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกัน มีความเป็นไปได้ ตลอดจนมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

5.3 ความรู้ความสามารถของบุคลากร

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์การ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้อง ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะ

การปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (school-based professional development) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่จะทำได้ตลอดเวลา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียนคุณภาพของ อารุง จันทวานิช และคณะ (2547) สรุปว่า ปัจจัยที่เป็นองค์กำหนดความเป็นโรงเรียนคุณภาพที่สำคัญปัจจัยหนึ่งคือ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล คือ ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ โดยมีปัจจัยหลักความสำเร็จดังนี้ 1) ครูมีความสามารถจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 2) ครูประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู 3) ครูได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ 4) ครูครบตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีภาระงานเหมาะสม

นอกจากนี้ จากการศึกษากรอบแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของ สถาบันนานาชาติเพื่อการวางแผนการศึกษาขององค์การยูเนสโก หรือ International Institute for Educational Planning: IIEP (IIEP, 1992) ได้กำหนดปัจจัยหลักที่เป็นทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษา บุคลากร/ผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชน โดยเสนอปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวครู (presage variables) ไว้ 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ประสบการณ์การฝึกอบรม เช่น การรับการฝึกอบรมจากมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมตามโครงการ ฯลฯ 2) การฝึกปฏิบัติ เช่น การสอน และ 3) คุณสมบัติความเป็นครู เช่น ทักษะการสอน สถิติปัญญา แรงจูงใจ บุคลิกภาพ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่า ความรู้ความสามารถของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์การ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ทักษะของครู ภาระงาน ประสบการณ์ และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะเห็นว่า ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ ประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

5.4 การจัดทรัพยากรการเรียนรู้

การจัดทรัพยากรการเรียนรู้เป็นการดำเนินงานของโรงเรียนในการแสวงหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือการปฏิรูปการเรียนรู้ แต่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีปัจจัยสำคัญๆ หลายประการ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิรูปการศึกษามุ่งสู่ความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) และจากหลักการในบทบัญญัติในกฎหมายดังกล่าวที่มีความมุ่งหมายให้มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อการศึกษาและให้ทุกส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการศึกษาทั้งในฐานะผู้จัดการศึกษา หรือผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจึงได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษาไว้ในหมวด 8 ซึ่งเป็น

สาระเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การ ปฏิรูปการเรียนรู้สำเร็จได้โดยเฉพาะ ในมาตรา 58 ที่กำหนดให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุน ด้านงบประมาณ การเงินและ ทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครั้ว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบัน สังคมอื่นและ ต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542)

สรุปได้ว่า การจัดทรัพยากรการเรียนรู้นั้นเป็นการดำเนินงานของโรงเรียน ในการแสวงหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านการจัดหางบประมาณ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การจัดหาสื่อและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น และชุมชนบริจาดทรัพย์สินและอุปกรณ์การเรียนการสอน

5.5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารเป็นกระบวนการ ดำเนินงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการซึ่งเทคโนโลยี (technology) ถือเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็น การปรับกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการทำงาน (Bartol et al, 1998; Hoy & Miskel, 2005; อารุง จันทวานิช, 2547) ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการ บริหาร การบริการ และการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งการเรียนรู้ของ องค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา (Bennett & O' Brien, 1994)

Rothwell & Kazanas (1994) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคน เป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคลหรือสถานการณ์ภายใต้ เงื่อนไขคำถาม ซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่า “จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร” Gibson (2000) กล่าวถึง ประสิทธิภาพระดับองค์กรว่าเป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็น เหตุให้ก่อประสิทธิผลระดับองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม (environment) เทคโนโลยี (technology) กลยุทธ์ (strategic choices) โครงสร้าง (structure) กระบวนการต่างๆ (processes) และวัฒนธรรม (culture)

Richard (2000) กล่าวว่า ความสามารถในการใช้กระบวนการดำเนินการของ องค์กร หมายถึง ความเจริญเติบโตขององค์กรและความสำเร็จ ความก้าวหน้าขององค์กร ในที่นี้มองในแง่เป้าหมายความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร เป็นการพิจารณาจากการที่ องค์กรที่การนำเข้าหรือมีการพัฒนาในเรื่องของนวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีด้านต่างๆ Mahmood & Mann (1993) และ Li & Ye (1999) กล่าวว่า การเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ของ องค์กร ซึ่งนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีควรที่จะอยู่ภายใต้กรอบทางกลยุทธ์เพื่อความสอดคล้องกัน

และ Chan et al. (1997, pp. 125–150) รายงานถึงความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นกลยุทธ์ทางธุรกิจและความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันของกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศเองนั้น มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลปฏิบัติการขององค์กร

นอกจากนี้ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรมี 7 ตัวแปร คือ 1) การใช้เทคโนโลยี 2) วัฒนธรรมขององค์กร 3) การบริหารงานบุคคล 4) ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร 5) การติดต่อสื่อสาร 6) คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และ 7) บรรยากาศขององค์กร ส่วนตัวแปรที่ปัจจัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสาร 2) สภาพด้านการเมือง 3) คุณลักษณะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 5) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 6) โครงสร้างองค์กร 7) วัฒนธรรมขององค์กร 8) สภาพเศรษฐกิจและสังคม 9) การบริหารงานบุคคล และ 10) สภาพการใช้เทคโนโลยี

หลังจากมีแผนแม่บทการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545–2549 และนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระยะ พ.ศ. 2544–2553 หรือ นโยบาย IT 2010 ขึ้นเพื่อพัฒนางานด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของประเทศให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายและพันธกิจในการดำเนินงานที่ชัดเจน ภายใต้ยุทธศาสตร์ สำคัญ 5 ด้าน คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านภาครัฐ (e-government) 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านพาณิชย์ (e-commerce) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม (e-industry) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทางการศึกษา (e-education) และ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านสังคม (e-society) (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการ เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2545) ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ นำเทคโนโลยีด้านต่างๆมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้มากก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (information and communications technology หรือ ICT) โดยจุดมุ่งหมายที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน การลดทรัพยากรที่ไม่จำเป็น รวมทั้งการใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการเพิ่มสมรรถนะให้หน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วขึ้น (expedite)

สำหรับการสื่อสารนั้นถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องและเป็นส่วนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารสามารถมองได้สองตัวแบบ คือ วิธีการในการติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร โดยวิธีการติดต่อสื่อสาร

นั้นจะเน้นเกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการในการติดต่อสื่อสาร การออกแบบวางแผนในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นเรื่องของวิธีการหรือยุทธวิธีที่ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในด้านของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารนั้น จะมุ่งเน้นในลักษณะของเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่มาช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารข้อมูลในแบบต่างๆ ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
ที่มา : http://anan574444338.blogspot.com/2014/08/blog-post_28.html

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารเป็นการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในโรงเรียน ได้แก่ เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศกับเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เข้ามาใช้งานร่วมกันโดยคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสารสนเทศนับตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลข้อมูล รวมทั้งการเผยแพร่และนำเสนอข้อมูล ส่วนด้านการสื่อสารมีการใช้ระบบโทรคมนาคมหรือระบบการติดต่อสื่อสารระยะไกล มาเป็นตัวเชื่อมโยงการรับส่งข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่จำกัดว่าเป็นข้อมูลแบบใด ไม่ว่าจะเป็นตัวอักษร ภาพ เสียงภาพเคลื่อนไหว หรือหลายอย่างรวมกันในรูปของมัลติมีเดีย (multimedia)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย การมีแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร การมีผู้รับผิดชอบในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และจะต้องมีการประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

6. องค์ประกอบสมรรถนะองค์การของสถานศึกษา

Richardson (1972, p. 885) กล่าวถึงสมรรถนะองค์การว่า คือ ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญที่องค์การมีอยู่ ซึ่งองค์การจะต้องใช้สมรรถนะดังกล่าวให้ สอดคล้องกับกิจกรรมขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆเป็นตัวช่วย จึงจะทำให้องค์การมีผลิต ภาพที่ดี

รูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของ Mckinsey (Mckinsey 7-S Framework) โดยนักวิชาการได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะองค์การไว้ 7 ประการต่อไปนี้ 1) โครงสร้าง (structure) 2) กลยุทธ์ (strategy) 3) บุคลากร (staff) 4) รูปแบบ (styles) 5) ระบบและวิธีการ (systems) 6) คุณค่าร่วม (shared values) และ 7) ทักษะ (skills) (Pascal et al., 1982)

Boyatzis (1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่นๆกับ ผลลัพธ์ขององค์การไว้ในทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์การ (contingency theory of action and job performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีเลิศขององค์การ เกิดจาก ความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ปริชาญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคน จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะ ของงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้าง ระบบ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์การ ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการ ก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์การ และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการ แข่งขันขององค์การได้

Steers et al. (1985) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การ ซึ่งเขาได้จำแนก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะของ องค์การ ได้แก่ โครงสร้างและเทคโนโลยี 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมถึงภาวะเศรษฐกิจ และการตลาด 3) ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ ระดับงานที่ปฏิบัติ และความผูกพัน เกี่ยวข้องกับงาน 4) นโยบายและการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

Judith (1990) แบ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การออกเป็นระบบย่อยๆ ดังนี้ คือ 1) ระบบการนำ (leadership) 2) ระบบโครงสร้างองค์การ (organizational structure) 3) ระบบการ ทำงาน 4) ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การ (human resources) 5) ปัจจัยด้านระบบข้อมูลข่าวสารและ การควบคุม (information and control system)

Ulrich และคณะ (2005) ได้ทำวิจัยโครงการชื่อ “The Human Resource Competency Study (HRCS)” ได้เสนอรายการสมรรถนะที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของ นักทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 รายการ คือ 1) สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การ

(strategic contribution) 2) สมรรถนะความน่าเชื่อถือ (personal credibility) 3) สมรรถนะการส่งมอบงาน (HR delivery) 4) สมรรถนะความรู้เชิงธุรกิจ (business knowledge) 5) สมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (HR technology)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2547) ได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ 1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) 2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) 7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) 9) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness) 10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) 11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication & influencing) 14) สภาวะผู้นำ (leadership) 15) คุณภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) 16) วิสัยทัศน์ (visioning) 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) 19) การควบคุมตนเอง (self control) 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

บุษยมาส มารยาตร์ (2542) ที่ทำการศึกษาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าขีดความสามารถด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ การวางแผน ยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลจากการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การที่องค์การจะมีสมรรถนะได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนถึงแนวทางการบริหาร จึงจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะประยุกต์ใช้ในองค์การประสบความสำเร็จได้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 33) กล่าวถึงการพัฒนาขีดสมรรถนะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) คือขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งเกิดจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม (teamwork) การทำงานแบบมืออาชีพ (professionalism) การมุ่งเน้นผลงาน (result orientation) การบริหารตนเอง (self management) การใส่ใจลูกค้า (customer focus) และภาวะผู้นำ (leaderships) 2) สมรรถนะทางวิชาการ (technical competency) คือความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พนักงานต้องมี เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ (product knowledge) คุณภาพงานบริการ (service quality) ทักษะการสื่อสาร (communication skills) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (problem solving and decision making) เป็นต้น

อัครังศักดิ์ ดงคาสวัสดิ์ (2548) กล่าวว่า สมรรถนะจะมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์การที่จะต้อง มี ซึ่งแต่ละองค์การจะแตกต่างกัน และกลุ่มสมรรถนะที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 กลุ่มย่อยคือ กลุ่มแรก เป็นสมรรถนะบุคคลได้แก่ personal/individual competency กลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานได้แก่ functional /job/professional/technical competency และกลุ่มที่สามเป็นสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทำหน้าที่ในสายงานบริหาร ได้แก่ leadership/managerial competency

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2550, หน้า 187) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ องค์การ จะต้องประกอบด้วย 1) การมีทัศนคติร่วมกัน (share mindset) 2) การจัดการและการ ปฏิบัติการทางด้านบุคลากร 3) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (capacity for change) 4) ภาวะผู้นำ (leaderships)

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550, หน้า 34-35) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ องค์การ หรือ organization competency มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความรู้ (knowledge) ความรู้และข้อมูลต่างๆ ขององค์การ 2) ทักษะ (skills) ความสามารถที่มีอยู่แล้วสามารถเห็นได้จากการปฏิบัติงานในกระบวนการใดๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจจะเป็นระยะเวลาที่รวดเร็ว ต้นทุนในการปฏิบัติงานต่ำ 3) คุณลักษณะ (attribute) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่สามารถ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น ความกระตือรือร้น ความอดทนและขยันขันแข็ง เป็นต้น

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2556) กล่าวว่า ความสามารถหลัก (core competency) คือความสามารถพิเศษขององค์กร ที่องค์กรสามารถทำได้อย่างดีเยี่ยม เป็นปัจจัยสร้างความสำเร็จ ของธุรกิจ (key success factor) ความสามารถนี้หมายถึงความสามารถสำคัญและเป็นปัจจัยหลัก เพื่อให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ความสามารถในการดำเนินงานดังกล่าว ประกอบด้วยพื้นฐาน 7 ประการขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) ระบบการทำงาน (systems) ลักษณะการทำงาน (style) ทักษะ (skill) บุคลากร (stuff) ค่านิยมองค์กร (shared values or super ordinate goals)

จากแนวคิดนำมาสังเคราะห์ได้ดังตาราง 1

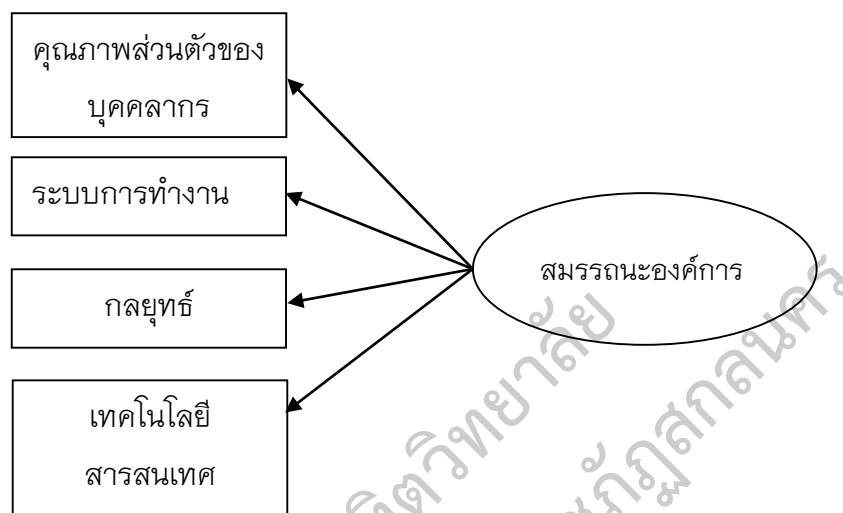
ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะองค์การของสถานศึกษา

ร.ก.	สมรรถนะองค์การ	Richardson (1972)	Boyatzis (1982)	Pacai & Athos (1982)	Peter & Waterman (1982)	Steers et al. (1985)	Judith (1990)	Lado et al. (1992)	Hilderbrand and Grin (1994)	Zwamikken (1995)	Shen (1997)	Gipson (2000)	Hertz (2002)	Ulrich et al. (2002)	ปุษยมาศ มารยาตร์ (2542)	อุไรวรรณ ไช้มนิยม (2544)	วัฒนา พัฒนพงษ์ (2547)	ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548)	นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2550)	วิโรจน์ ลักษณะนาอติศร (2550)	นงลักษณ์ สทธิพัฒน์พันธ์ (2550)	ประเสริฐ ปิ่นศักดิ์ (2540)	เรखा ปณสรวรรณ (2550)	สำนักงาน ก.พ.	รวมค่าเฉลี่ย
1	คุณภาพบุคคล	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	21
2	ระบบการทำงาน	√	√	√	√		√				√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	18
3	เทคโนโลยีสารสนเทศ	√				√	√				√	√	√	√			√	√	√	√	√		√		13
4	กลยุทธ์		√	√	√			√				√		√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	15
5	โครงสร้างองค์การ		√	√	√	√	√		√	√		√									√	√		√	11
6	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายร่วม			√	√										√	√	√						√	√	7
7	รูปแบบการบริหารงาน			√	√		√	√	√	√					√	√		√			√				9
8	วัฒนธรรม		√	√		√						√			√									√	6
9	การบริการ				√							√					√								3

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่-	สมรรถนะองค์การ	Richardson (1972)	Boyatzis (1982)	Pocai & Athos (1982)	Peter & Waterman (1982)	Steers et al. (1985)	Judith (1990)	Lado et al. (1992)	Hilderbrand and Grindle (1994)	Zwamikken (1995)	Shen (1997)	Gipson (2000)	Hertz (2002)	Ulrich et al. (2002)	ปุษยมาศ มารยาตร์ (2542)	อุไรวรรณ ไช้มนิยม (2544)	ภูมณา พัฒนพงษ์ (2547)	อัครงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548)	นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2550)	วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2550)	นงลักษณ์ สทธิพัฒน์พันธ์ (2550)	ประเสริฐ ปัทม์ศักดิ์ (2540)	เรखा ปณสรวรรณ (2550)	ณานิตา ปณิจิตร (2551)	รวมค่าเฉลี่ย
10	การเรียนรู้พัฒนา				✓								✓								✓				4
11	การจัดการทรัพยากร							✓	✓						✓								✓		5
12	นโยบาย การปฏิบัติ					✓			✓														✓	✓	4
13	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร	✓							✓	✓															3
14	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน							✓	✓	✓														✓	4
15	ผลผลิตหรือคุณภาพผู้รับบริการ							✓									✓		✓						3

จากตาราง 1 จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะองค์การที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์ที่มีจำนวน 16 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง 60% ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 13 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพส่วนตัวของบุคคลากร (personal quality) 2) ระบบการทำงาน (working system) 3) กลยุทธ์ (strategy) และ 4) เทคโนโลยี (technology) แสดงเป็นรูปแบบการวัดได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ตัวแปรในปัจจัยสมรรถนะองค์การ

จากภาพประกอบ 4 แสดงรูปแบบการวัดสมรรถนะองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์ทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพบุคคล ระบบการทำงาน กลยุทธ์และเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและ ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวตามลำดับต่อไปนี้

1. คุณภาพส่วนตัวของบุคคลากร (personal quality)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะ ความเป็นลักษณะประจำบุคคลหรือสิ่งของ

Pascal & Athos (1982) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของบริษัทแม็คคินซี มีองค์ประกอบเกี่ยวกับบุคคลากร (staff) เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งใน 7 องค์ประกอบ Peter & Waterman (1982) ได้ศึกษาริวิจัยเกี่ยวกับคนและบุคคลากรที่ต้องการพัฒนาความเป็นเลิศในเชิงบริหาร ดังนี้ มีการใช้ภาษาแสดงถึงการยกระดับฐานะ การสร้างความรู้สึกแบบครอบครัวในองค์การให้ความสำคัญสายบังคับบัญชา สร้างความเข้าใจให้บุคคลากรตลอดเวลา ฝึกอบรมพัฒนาบุคคลากร การมีส่วนร่วม การเปิดโอกาส การให้ความไว้วางใจบุคคลากร Judith

(1990) กล่าวว่า ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การ (human resources) ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Shen (1997) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะเกี่ยวข้องกับทีมงานและบุคลากร คือ การรับรู้เกี่ยวกับทีมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนา Brown (2002) กล่าวว่า กระบวนการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การจะรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของหน่วยงานศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ชยาศิต ภัฏฐา (2550) กล่าวว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหารและปัจจัยพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ญาณิศา บุญจิตร (2552) วิจัยแล้วพบว่า คุณภาพบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุไรวรรณ แยมนิยม (2554) กล่าวว่า ทฤษฎี McKinsey 7's Framework เป็นทฤษฎีที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยมีทีมงาน (staff) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญใน 7 องค์ประกอบ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551) กล่าวว่า ทีมงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ

สรุปได้ว่า คุณภาพส่วนตัวของบุคลากร (personal quality) หมายถึง ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า มีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ มีความสามารถในการแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาอยู่เสมอ

ตาราง 2 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะองค์การด้านคุณภาพบุคคล

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
คุณภาพส่วนตัวของบุคลากร (personal quality)	ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า มีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ มีความสามารถในการแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาอยู่เสมอ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า อยู่เสมอ 2. บุคลากรและทีมงานมีความสามารถในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3. บุคลากรและทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 4. บุคลากรและทีมงานมีความสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล 5. บุคลากรและทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาอยู่เสมอ

2. ระบบการทำงาน (working system)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งซับซ้อนให้เข้าแนวทางเดียวกันอย่างมีเหตุผล ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งสัมพันธ์และรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน Pascal & Athos (1982) กล่าวว่า ระบบและวิธีการเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของบริษัท แม็คแคนซี Peter & Waterman (1982) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องจัดการองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้องค์การอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้า โดยการจักระบบองค์การให้มีความคล่องตัว มีการทดลองปฏิบัติจักระบบให้เรียบง่าย Judith (1990) กล่าวว่า ระบบการทำงาน ระบบการผลิตขององค์การเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการ และวิธีการต่างๆ ที่องค์การใช้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของสภาพแวดล้อมในองค์การ Ricard (2000) กล่าวว่า ความสามารถในการใช้กระบวนการดำเนินการขององค์การ หมายถึง ความเจริญเติบโตขององค์การและความสำเร็จ ความก้าวหน้าขององค์การ และ Gibson (2000) กล่าวว่า กระบวนการต่างๆ (process) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ ซึ่งเป็นประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม Hertz (2002) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการข้อมูลองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถแน่ใจได้ในคุณภาพ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จำเป็นรวมถึงสารสนเทศต่างๆ และ อัญชนา พานิช (2550) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลองค์การ ซึ่งแบบการทำงานก็คือ ส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ญาณีศา บุญจิตรี (2552) กล่าวว่า กระบวนการภายในเป็นองค์ประกอบประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุไรวรรณ แยมเนียม (2554) กล่าวว่า ระบบต่างๆ ภายในองค์การเป็นองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และชาญชัย อาดิณสมาจาร (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การมอบอำนาจ การจูงใจ การยืดหยุ่น การขัดแย้ง และการใช้ทรัพยากรเป็นองค์ประกอบขององค์การ ในการที่จะตรวจสอบรายการประสิทธิผลองค์การ

สรุปได้ว่า ระบบการทำงาน (working system) หมายถึง สถานศึกษาได้ดำเนินงานวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือสำคัญ มีการจักระบบการประสานงานให้มีความคล่องตัว สะดวก ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนด้าน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการสรุปประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ตาราง 3 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะองค์การด้านระบบการทำงาน

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
ระบบการทำงาน (working system)	สถานศึกษาได้ดำเนินงานวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดระบบ การประสานงาน ให้มีความคล่องตัว สะดวกในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการสรุป ประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	1.วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา 2. ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. มีการดำเนินงานจัดระบบการประสานงาน ให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน 4. มีการดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 5. ดำเนินงานจัดให้มีการสรุป ประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปปฏิบัติจริง

3. กลยุทธ์ (strategy)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึงการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบาย Parcal' & Athos (1982) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของบริษัท แม็คคินซี Peter & Waterman (1982) ได้เสนอกกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ โดยมีกลยุทธ์ 3 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริการ

(service) ด้านคุณภาพ (quality) และด้านความเชื่อถือ (reliability) Kaplan & Norton (1996) กล่าวว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น และ กลยุทธ์ คือ กระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ โดยการพิจารณาลักษณะที่สำคัญที่สุด สำหรับการสนับสนุนการออกแบบบริการ การวางแผนสนับสนุนการให้บริการ เป็นต้น Brown (2000) Gibson (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ Hertz (2002) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์การพัฒนาเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้วยการตรวจสอบการเลือกเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการว่ามีลักษณะอย่างไร ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาพบว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การ ญาณิศา บุญจิตร (2552) ได้ศึกษาพบว่า นโยบายการบริหารและการปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์โดยตรงนั้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุไรวรรณ แยมนิยม (2554) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และกล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบที่ใช้ตรวจสอบประสิทธิผลขององค์การ ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2554)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง สถานศึกษามีการดำเนินงานให้มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ของสถานศึกษา มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ดำเนินงานกำกับติดตาม ประเมินผล ตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาโดยสม่ำเสมอ

ตาราง 4 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะขององค์การด้านกลยุทธ์

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
กลยุทธ์ (strategy)	สถานศึกษามีการดำเนินงานให้มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษามีการกำหนด	1. มีการดำเนินการให้มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
	กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ ดำเนินงาน กำกับ ติดตาม ประเมินผล ตามแผน กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	3. กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ 4. ดำเนินงานกำกับติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง วิธีการที่นำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์และอุตสาหกรรม Judith (1990) กล่าวว่า ระบบข้อมูลข่าวสาร ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหารประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การสามารถทำงานได้ โดยเฉพาะสังคมปัจจุบันที่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความสำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผ่านทางด้านเทคโนโลยี Shen (1997) ได้ศึกษาที่มงานและบุคลากรด้านเทคโนโลยีจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ และ Rothwell & Kazanas (1998) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ Ricard (2000) กล่าวว่า เป้าหมายความสำเร็จ และความก้าวหน้าขององค์การเป็นการพิจารณาจากการที่องค์การนำเข้า หรือมีการพัฒนาในเรื่องนวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีด้านต่างๆ เกิดขึ้นในองค์การ Gibson (2000) กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยที่เป็นเหตุก่อให้เกิดประสิทธิผลระดับขององค์การ Paopun (2001) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ กับผลดำเนินการขององค์การ พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์การเพิ่มขึ้น จากการลงทุนในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ Hertz (2002) ได้ศึกษาพบว่า เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ มีความสำคัญต่อที่มงานบุคลากรในองค์การ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาพบว่า การใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ส่วนสภาพการใช้เทคโนโลยีมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การ อัญชนา พานิช (2550) ได้ศึกษาพบว่า เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ ญาณิศา บุญจิตรี (2552) ได้ศึกษาพบว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และรุจิราพรรณ คงช่วย (2555) ได้ศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีจะส่งผลให้ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยดีขึ้นด้วย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อสถาบันการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนระบบการเรียนการสอนและการสนับสนุนระบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร ทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกสถาบันการศึกษาต้องให้ความสำคัญ

เบญจมา มังคละพฤกษ์ (2543) อธิบายว่า การศึกษาเริ่มมีแนวคิดเปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งอาศัยสื่อที่ทันสมัย โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านโทรคมนาคมและการสื่อสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เชื่อมโยงข้อมูลและผู้คนหลายสิบล้านคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในเวลาอันสั้น การศึกษาหาข้อมูลและการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัสโดยอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (internet) เกิดเป็นชุมชนบนเครือข่ายขึ้น ผู้คนสามารถติดต่อสัมพันธ์กันผ่านจอคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น ข้อมูลข่าวสารความรู้จึงเป็นกุญแจสำคัญไปสู่อำนาจและความมั่นคงของประเทศและเป็นกุญแจที่จะไปไขข้อมูลข่าวสารความรู้ คือ “การศึกษา” การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันการศึกษาเป็นความจำเป็น เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนและการบริหารในปัจจุบันจะต้องมีความทันสมัยและเชื่อมโยงกับภายนอกมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนต้องเป็นระบบเปิดมากขึ้น กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอน จะต้องเอื้อต่อการศึกษาด้วยตนเองได้ตลอดเวลา รวมถึงการที่จะต้องมีการขยายโอกาสกับผู้ที่อยู่ห่างไกลทุรกันดารขาดโอกาสเพื่อจะได้มีความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษา โดยการจัดสื่ออิเล็กทรอนิกส์จัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านสื่อต่างๆ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังก่อให้เกิดความเป็นสากลของการศึกษา กล่าวคือ เกิดการสร้างความร่วมมือทางวิชาการในการถ่ายทอดการเรียนการสอนอย่างไร้พรมแดน จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษามาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร โทรคมนาคม บทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา มีดังนี้ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามี ส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้หลายด้าน มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารได้จาก world wide web เป็นต้น 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามและการประเมินผล และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล จำเป็นต้องอาศัยสื่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสื่อสารระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การใช้โทรศัพท์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) หมายถึง สถานศึกษาได้ดำเนินการในการนำเทคโนโลยี เทคนิค กิจกรรม อุปกรณ์เครื่องมือ มาใช้ในการบริหาร การบริการที่เหมาะสมทันสมัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีระบบการควบคุม การบำรุงรักษา เทคโนโลยีให้ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและดำเนินการ ในการจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 5 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะองค์การด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology)	สถานศึกษา มีการดำเนินการในการนำเทคโนโลยี เทคนิค กิจกรรม อุปกรณ์เครื่องมือ มาใช้ในการบริหาร การบริการที่เหมาะสมทันสมัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีระบบการควบคุม การบำรุงรักษา เทคโนโลยีให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าและดำเนินการในการจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ บำรุงรักษา เทคโนโลยีให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าและจัดให้มีการดำเนินการในการจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> นำเทคโนโลยี เทคนิค กิจกรรม อุปกรณ์เครื่องมือ มาใช้ในการบริหาร การบริการที่เหมาะสมทันสมัย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีระบบการควบคุม การบำรุงรักษา เทคโนโลยีให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า มีข้อมูลสารสนเทศ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะสถานศึกษา

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขององค์กร

จากการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร ได้มีนักการศึกษาได้เสนอความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะขององค์กรโดยเฉพาะไว้ ดังนี้ สมรรถนะขององค์กรคือความสามารถขององค์กรในด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้หรือพัฒนาให้เกิดประโยชน์เพื่อสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพทางการแข่งขันให้แก่องค์กร เพราะในโลกปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ล้วนมีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา หากองค์กรใดไม่มีศักยภาพหรือมีศักยภาพต่ำ ก็ย่อมเสียเปรียบในการแข่งขันของธุรกิจนั้น

Mott (1972, อ้างถึงใน Hoy and Miskel, 2001, pp. 305-306) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

Katz & Kahn (1978) กล่าวถึงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้ 1) บุคลากรจะต้องมีความสนใจที่จะทำงานกับองค์กร และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป 2) บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้ และ 3) บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความคิดที่สร้างสรรค์

Foster (1980) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่สามารถนำองค์กรสู่ประโยชน์ที่มากมายมหาศาลยิ่งขึ้น สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ สามารถทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล

Ticy & Devanna (1986, pp. 27-32) ได้ศึกษาและสรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรที่รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) กล้าและเปิดเผย เป็นคนกล้าเผชิญกับความเป็นจริง 3) มีความเชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ที่ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถเผชิญกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอนได้ 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล สอดคล้องกับ Sergiovanni (1990, pp. 19-22) ให้สนับสนุนให้นำไปใช้ในสถานศึกษา และชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง ปลุกเร้าศักยภาพและความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อหน่วยงานโดยส่วนรวมมิใช่พวกพ้องของตน ทำให้ผู้บริหารและครูทุ่มเทการทำงานเพื่อคุณภาพของสถานศึกษามากกว่าตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน

Austin & Reynolds (1990) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะแห่งความสำเร็จดังนี้ 1) การจัดอาคารสถานศึกษา 2) ภาวะผู้นำ 3) ความมีเสถียรภาพของบุคลากร 4) การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด 7) ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ 8) การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของผู้ปกครอง 9) การวางแผนร่วมกัน 10) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 11) มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน 12) มีระเบียบวินัย

Hoy, Tarter & Bliss (1990, pp. 260-279) มีความเห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องมีสมาชิกที่มีค่านิยมร่วมกัน (shared value) บรรดาจะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่เพื่อให้สามารถทำงานในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรียกลักษณะนี้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นศูนย์รวมชีวิตขององค์การ

Sergiovanni (1992) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีองค์ประกอบ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ 1) มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน 2) บรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ 3) มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน 4) บุคลากรมีมาตรฐาน 5) ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน 6) มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน

Zwanikken (1995) ได้พัฒนากรอบความคิดในการวัดสมรรถนะการจัดการภาครัฐ (PSMCA Model) โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 มิติ คือ

1. สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัดจากปัจจัย 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการฝึกอบรม ปัจจัยด้านการรับบุคลากรเข้าทำงาน ปัจจัยด้านขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์และทักษะที่มี

2. สมรรถนะด้านโครงสร้างองค์การ วัดจากปัจจัย 8 ด้าน คือ ปัจจัยด้านเป้าหมายของการจัดให้บริการสาธารณะ ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งเสริมข้าราชการในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านโครงสร้างของงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติและทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการ ปัจจัยด้านทรัพยากรทางกายภาพ ปัจจัยด้านการสื่อสาร และ ปัจจัยด้านความช่วยเหลือทางเทคนิค

3. สมรรถนะด้านโครงสร้างและปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การ วัดจากปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ และ การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดให้บริการสาธารณะ

4. สมรรถนะด้านสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน วัดจากปัจจัยด้านกฎระเบียบที่ใช้ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดให้บริการสาธารณะ และปัจจัยด้านการสนับสนุนด้านการเงินและงบประมาณ

5. สมรรถนะด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน วัดจากปัจจัย 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และ เงื่อนไขทางวัฒนธรรม

Kadyschuk (1998) Gibson & Donnelly (2000) ได้อธิบายคำว่า ประสิทธิภาพในระดับ องค์การ (organizational effectiveness) เป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง 5) กระบวนการต่างๆ และ 6) วัฒนธรรม

Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2001) ได้ศึกษาลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล พบว่ามีลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความหลากหลายของสภาวะผู้นำ 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมของสถานศึกษา 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและ มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 6) เน้นการเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูให้ความร่วมมือในการทำงาน 10) มีการศึกษาวิจัย เพื่อหาข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษา 11) มีความสามัคคีในการพัฒนา สถานศึกษา 12) ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา

Peters and Waterman (1982) ได้เขียนหนังสือ In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การคือกุญแจสำคัญในการก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิง การแข่งขัน

Kuhnert & Lewis (1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจาก ไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน เสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อก้าวถึงจิตใจของผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ยาก

Kendrick (1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพโดยวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงสถานศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการและนักจัดการมากมายที่ยอมรับว่า วัฒนธรรมองค์การ สามารถที่จะเป็นสาเหตุในการก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ (Scholz, 1987) และ เมื่อพิจารณาถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage) พบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่มีความสามารถหรือ มีความสามารถน้อยในการเลียนแบบ (Reed and Defillippi, 1990) ดังนั้นเพื่อก่อให้เกิด ความสามารถนี้ องค์การจึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัว (uniqueness quality) จึงจะก่อให้เกิดคุณสมบัติที่มิดักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เหนือคู่แข่ง

Howze (2000, อ้างถึงใน ชยาธิศ กัญหา, 2550, หน้า 24) ได้นำเสนอแบบจำลอง สำหรับเสริมสร้างคุณภาพขององค์การที่สามารถใช้ได้ใ้องค์การที่แสวงหาผลกำไรและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเรียกว่ารางวัลคุณภาพแห่งรัฐมิสซูรี (The Missouri Quality Award: MQA) โดยกล่าวว่า คุณภาพของการดำเนินงานขององค์การประกอบไปด้วยหลัก 7 ประการที่สำคัญ คือ

- 1) ผู้บริหารองค์การทั้งระดับสูงและระดับกลาง จะต้องเข้าใจผู้บริหารที่ระดับต่ำลงมาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์การ
- 2) กลยุทธ์การวางแผนจะต้องมีความทันต่อ เหตุการณ์
- 3) บุคลากรในองค์การจะต้องเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ
- 4) มีการวิเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนปฏิบัติและจัดการงานต่างๆ
- 5) หัวหน้างานและทีม ผู้ช่วย (staff) ต้องให้ความสนใจพัฒนางานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ต่างๆ
- 6) การศึกษาและการสนับสนุนด้านการศึกษา
- 7) การปฏิบัติขององค์การจะต้องพิจารณาจาก ผลงานของผู้ปฏิบัติและความพึงพอใจของผู้มารับบริการ

สถาบันเทคโนโลยีและมาตรฐานแห่งสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standards and Technology) ในโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (The Malcolm Baldrige National Quality Award) หน่วยงานดังกล่าวเป็นหน่วยงานกลางที่ดำเนินการประเมินองค์การคุณภาพ และ ประสิทธิภาพขององค์การในองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนของสหรัฐอเมริกา (Hertz, 2002, pp. 5-11) โดยในแนวคิดดังกล่าวประกอบด้วยการพิจารณา องค์ประกอบการประเมิน 7 ประการ คือ

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ (leadership)
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)
- 3) การให้ความสำคัญกับผู้มารับบริการต่างๆ ไป ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มคนที่ อยู่ในความรับผิดชอบ (focus on patients, other tomers, and markets)
- 4) ข้อมูลข่าวสารสนเทศ

และการวิเคราะห์ข้อมูล (Information and analysis) 5) การให้ความสำคัญกับคณะทำงาน (staff focus) 6) การบริหารกระบวนการผลิต หรือการบริหารขององค์การ เพื่อประกันคุณภาพและความพึงพอใจ (process management) และ 7) ผลการดำเนินงานขององค์การ (organization performance results)

Escrig-Tena and Bou-Llusar (2005) ได้มุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะองค์การในบริบทขององค์การที่มีการจัดการเชิงคุณภาพ (Quality Management: QM) ได้แบ่งสมรรถนะองค์การออกเป็น 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leadership) 2) การกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์การ (enacting organizational environment) ด้านที่สอง สมรรถนะด้านทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input-based competencies) มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ความชำนาญของพนักงาน (employee know-how) 2) ทักษะในการสร้างความร่วมมือกับภายนอก (skills for external cooperation) ด้านที่สาม สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง (transformation-based competencies) มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างจิตสำนึกร่วมกัน (creation of a collective mind) 2) การอุทิศตนต่อองค์การ (organizational commitment) 3) ความรวดเร็วและความยืดหยุ่นในการออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ (speed and flexibility in designing new products or services) และด้านที่สี่คือ สมรรถนะด้านผลผลิต (output-based competencies) ซึ่งหมายถึงเฉพาะ ความมีชื่อเสียงขององค์การ (reputation)

Waal (2007) จำแนกหลักของ High Performance Organization (HPO) ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก และเสนอปัจจัยสำคัญ สำหรับการเป็น High Performance Organization (HPO) ประกอบด้วย แบบองค์กร (organizational structure) กลยุทธ์ (strategy) การจัดการกระบวนการ (process management) เทคโนโลยี (technology) ความเป็นผู้นำ (leadership) ส่วนบุคคลและบทบาท (individual & roles) วัฒนธรรม (culture) การให้คำแนะนำภายนอก (external orientation)

Maria Sloane (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างกรอบความสำเร็จ เมื่อประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องโดยเน้นความคิดสร้างสรรค์และการหยั่งรู้เพื่อเข้าใจและเพิ่มวิธีการทำงานที่ถูกต้องซึ่งทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานและองค์การแห่งการเรียนรู้

Miller (2009) ได้วิเคราะห์บทบาทของ High Performance Organization (HPO) หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศว่า เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานและทีมงานที่มี ประสิทธิภาพมีวิธปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยมีคุณลักษณะที่ เปลี่ยนแปลงไปดังนี้ จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่อุตสาหกรรมที่ผลิตองค์ความรู้ จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม จากการให้รางวัลเป็น

รายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นที่ม จากรูปแบบองค์กรในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่นจากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก เปิดเผยข้อมูลด้านการเงินให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ เปลี่ยนการดำเนินที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมี 14 ตัวแปร คือ 1) ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร 2) วัฒนธรรมขององค์การ 3) สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ 4) สภาพด้านการเมือง 5) คุณลักษณะผู้นำ 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 7) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 8) การบริหารงานบุคคล 9) โครงสร้างองค์การ 10) ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 11) สภาพเศรษฐกิจ สังคม 12) ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร 13) คุณลักษณะผู้นำ 14) บรรยากาศขององค์การ

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้านได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) เทคโนโลยีขององค์การ 3) วัฒนธรรมขององค์การ 4) บรรยากาศขององค์การ 5) การรับรู้ของบุคลากร 6) เจตคติและค่านิยมของบุคลากร 7) บุคลิกภาพของบุคลากร 8) การเรียนรู้ของบุคลากร 9) การจูงใจของบุคลากร 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 11) การกำหนดกลยุทธ์ และ 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาไว้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำและแบบของผู้บริหาร 2) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 4) บรรยากาศของสถานศึกษา 5) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 6) การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ 7) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน 8) ความสามารถระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน 9) ความพึงพอใจในการทำงาน 10) ประสิทธิภาพทางการบริหาร และ 11) ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

พิภพ วุชังเงิน (2547, หน้า 45) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผลมีดังนี้ 1) มีการจัดโครงสร้างอย่างเหมาะสม 2) มีบรรยากาศในทางสร้างสรรค์เอื้ออำนวยต่อการทำงาน 3) มุ่งเน้นการบริการ 4) พัฒนานักบริหารอย่างต่อเนื่องให้มีคุณภาพดีเยี่ยม 5) คอยสำรวจทัศนคติ ติดตามดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน 6) ให้ความสำคัญและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับพนักงานให้ติดต่อตลอดเวลา 7) สร้างแรงจูงใจในการทำงานและร่วมแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วงไป 8) มีแผนงานที่ดี 9) มีหน่วยกลยุทธ์ผนวกกับการพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ 10) มีความพร้อม ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549, หน้า 236) ได้ทำการศึกษาและสรุปองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ไว้ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2) องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์
- 3) องค์ประกอบด้านสมรรถนะขององค์การ
- 4) องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
- 5) องค์ประกอบด้านการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

ธงชัย สมบูรณ์ (2551, หน้า 3-10) ให้แนวคิด High Performance Organization โดยสรุปเป็นองค์กรที่รอบรู้ (well rounded organization) ว่า (1) ต้องมีจินตทัศน์ (vision) เป็นองค์กรที่เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย (2) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (beyond normal competency) มีขีดความสามารถเหนือผู้อื่นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่าและสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (3) เป็นหัวใจซึ่งเกี่ยวข้องกับคน รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคนเหมือนกับทรัพย์สินอื่นๆ

ปิ่นปิ่นทร์ นฤนาทบุญทรัพย์ (2553) ได้ศึกษาและสรุปองค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ 2) องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านสมรรถนะขององค์การ 5) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554, หน้า 34-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการได้เรียกและให้ความหมายที่แตกต่างกันคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบปริวรรต ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำปฏิรูป ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษา จำเป็นผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำ และฝึกฝนให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ยอมรับ และเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นแนวทางในการพัฒนางานการศึกษาและแก้ปัญหา

อุไรวรรณ แยมเนียม (2554) กล่าวถึงทฤษฎี Mckinsey 7-S Framework ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงองค์การที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จในทางบริหารว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย 1) strategy กลยุทธ์ที่ใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง 2) structure โครงสร้างขององค์การ การมอบหมายและการแบ่งงานต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 3) system ระบบต่างๆ ในองค์การ 4) style สไตล์การบริหารงาน จรรยาบรรณและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล 5) staff พนักงานในองค์การมีความกระตือรือร้นขยันขันแข็งซื่อสัตย์ อุทิศตน 6) skill ทักษะของคนในองค์การ และ 7) share value ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ นกสกุล (2555) ได้ศึกษารูปแบบและองค์ประกอบของการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล มีองค์ประกอบดังนี้ ธรรมชาติของ องค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารงานระบบคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลและการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

ประภาภรณ์ ภูขาว (2556) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จสูงสุดคือ การมีส่วนร่วมของชุมชน รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยมีความสำคัญในการกำกับดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายโดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายนั้น ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายประการและส่งผลกระทบต่อสมรรถนะองค์การที่เป็นสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการสังเคราะห์ ดังตาราง 6

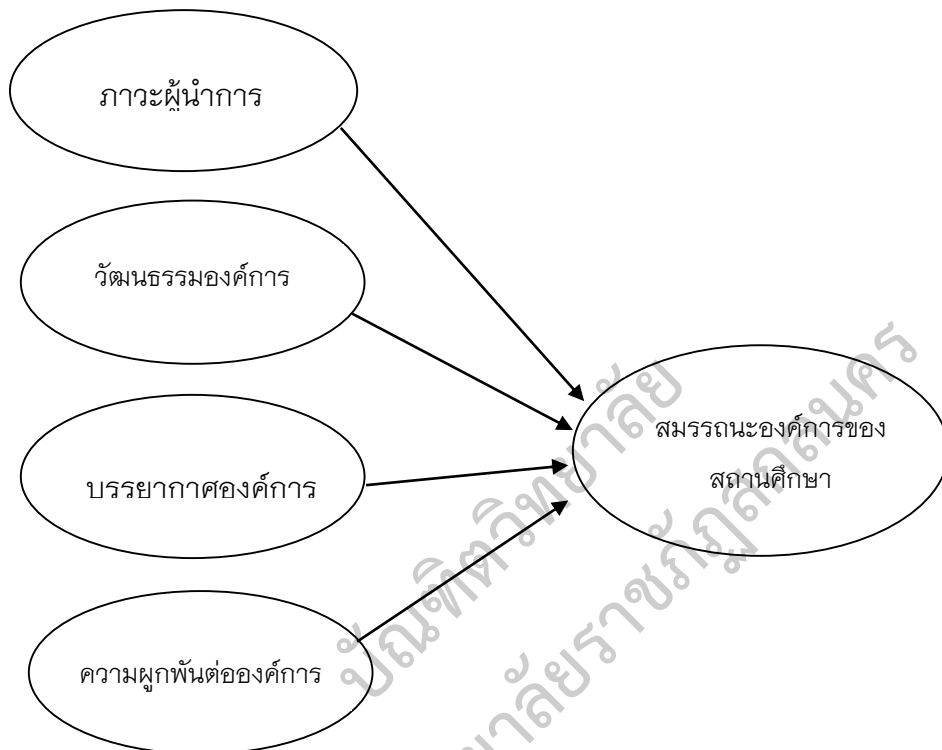
ตาราง 6 ตารางสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การของสถานศึกษา

ที่-	ปัจจัย	Mott (1972)	Katz & Kahn (1978)	Austin & Ravnold (1990)	Hov. Taeter & Bliss (1990)	Serajovanni (1992)	Miller (2009)	Waal (2007)	Maria Sloane (2008)	Gipson & Donnelly (2000)	Howze (2000)	Edmonds (1982)	MBNQA	Glickman, et al. (2001)	Zwanikken (1995)	Escrig – Teng and Bou-Llusar (2005)	Hewitt Associates (2003)	Sammons:Hillman & Montimore (1995)	ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540)	สทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543)	สรเจตน์ ไชยพงษ์พันธ์ (2549)	ชยาธิศ กัญหา(2550)	นงลักษณ์ เรืองทอง (2550)	จันทร์พรณี สงวนนาม (2545)	ธงชัย สมบูรณ์ (2551)	ปิ่นปัทมา นกนาคปัทมทรัพย์ (2553)	อโรรสณ แยมนิยม(2554)	รังสรรค์ นกสกล (2555)	รวมค่าเฉลี่ย		
1	วัฒนธรรมองค์การ		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	20
2	ความผูกพันต่อองค์การ		√	√	√						√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	16
3	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	√		√		√		√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	22
4	องค์กรแห่งการเรียนรู้					√	√						√	√		√	√		√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	14
5	บรรยากาศขององค์การ		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	20
6	โครงสร้างองค์การ							√	√	√					√				√	√					√	√	√			10	
7	นวัตกรรมและเทคโนโลยี							√	√	√		√		√					√	√					√					8	
8	การพัฒนาองค์การ	√		√		√							√	√	√									√						7	
9	ผู้รับบริการ	√		√		√		√			√	√	√	√	√								√							10	

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่-	ปัจจัย	Mott (1972)	Katz & Kahn (1978)	Austin & Raynold (1990)	Hov. Taeter & Bliss (1990)	Seraiovanni (1992)	Miller (2009)	Waal (2007)	Maria Sloane (2008)	Gipson & Donnelly (2000)	Howze (2000)	Edmonds (1982)	MBNQA	Glickman, et al. (2001)	Zwanikken (1995)	Escrig – Teng and Bou-Lusar (2005)	Hewitt Associates (2003)	Sammons:Hillman & Mortimore (1995)	ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540)	สทธิพงษ์ ungskมล (2543)	สรเจตน์ ไชยพงษ์พันธ์ (2549)	ชยชาติศ กัญหา(2550)	นงลักษณ์ เรือนทอง (2550)	จันทร์ราณี สงวนนาม (2551)	ปิ่นปัทม์ นถนากบถทรัพย์ (2553)	ธงชัย สมบูรณ์ (2551)	โอโรวรรณ เข้มนิยม(2554)	รังสรรค์ นกสกล (2555)	รวมความถี่	
10	นโยบายและการปฏิบัติ						✓				✓	✓		✓						✓						✓			✓	8
11	ข้อมูลสารสนเทศ										✓	✓														✓				3
12	การวางแผนกลยุทธ์						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		✓				✓	✓				10
13	ระบบคุณภาพ	✓										✓	✓	✓							✓					✓		✓		7
14	ทรัพยากร		✓											✓	✓											✓				4
15	เศรษฐกิจและสังคม													✓																2

จากตาราง 6 จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การของสถานศึกษา เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวน 15 ปัจจัย แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากปัจจัยที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 16 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) บรรยากาศองค์การ และ 4) ความผูกพันต่อองค์การ แสดงได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กลุ่มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การของสถานศึกษา

2. เส้นทางการอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การของสถานศึกษา

William (1995, อ้างถึงใน พรพรรณ นิวจันทิก, 2545, หน้า 59) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณครูและนักเรียนในโรงเรียนของประเทศสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ

Podsakoff, Mackenie & Bommer (1996, pp. 259-298) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครูผ่านไปยังความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Everett (1992, pp.2766-A) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันเชิงเจตคติของครู โดยใช้เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ครูใหญ่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความผูกพันต่อองค์การของครู และการสอน ด้านภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของครูขณะที่ จีรวัดณ์ แสนสุขทวี (2546, หน้า 92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

พฤติกรรมของผู้บริหารกับความผูกพันของครู พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิจัยของ Podsakoff, Mackenie & Bommer (1996, pp. 259–298) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครู ผ่านไปยังความผูกพันต่อองค์กร

Wood & O'Loughlin (1998) ศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศทางการศึกษา 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 และ 7) มีภาวะผู้นำที่เด่นชัด ข้อค้นพบจากการศึกษาแสดงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำได้ 3 องค์ประกอบ คือ เน้นการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำช่วยเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ได้และหากมีการนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้จะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับผู้เรียนได้

Kinicki et al. (2002, pp. 14–32) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของครูตั้งแต่ปี 1975–1999 พบว่า ความพึงพอใจในทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านผลตอบแทน 2) ด้านความก้าวหน้า 3) ด้านหัวหน้างาน 4) ลักษณะงาน และ 5) ด้านเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ดวงใจ นิลพันธ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด(มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

พรพรรณ นีวจันทิก (2545, หน้า 89) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

จิราภรณ์ พันสว่าง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ บรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเห็นคุณค่าในตนเอง และความพึงพอใจในงาน

อัษฎนา พานิช (2550) ได้อธิบายว่า ในการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพ สามารถนำครูที่อยู่ในความดูแลไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ในองค์กรใดที่ประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณภาพ ย่อมส่งองค์การประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลของผู้บริหารต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยแสดงออกถึงวิสัยทัศน์การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ สาธิต รื่นเรใจ (2549) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ (leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้นชี้้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2553) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรนั้นจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ ใส่ใจต่อบุคคลอื่น สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน มีความมุ่งมั่น เป็นนักสื่อสารที่เยี่ยมยอด ฉลาดด้านการเมือง มีอารมณ์ขัน มีบุคลิกภาพสง่างามและรู้จักตนเอง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น

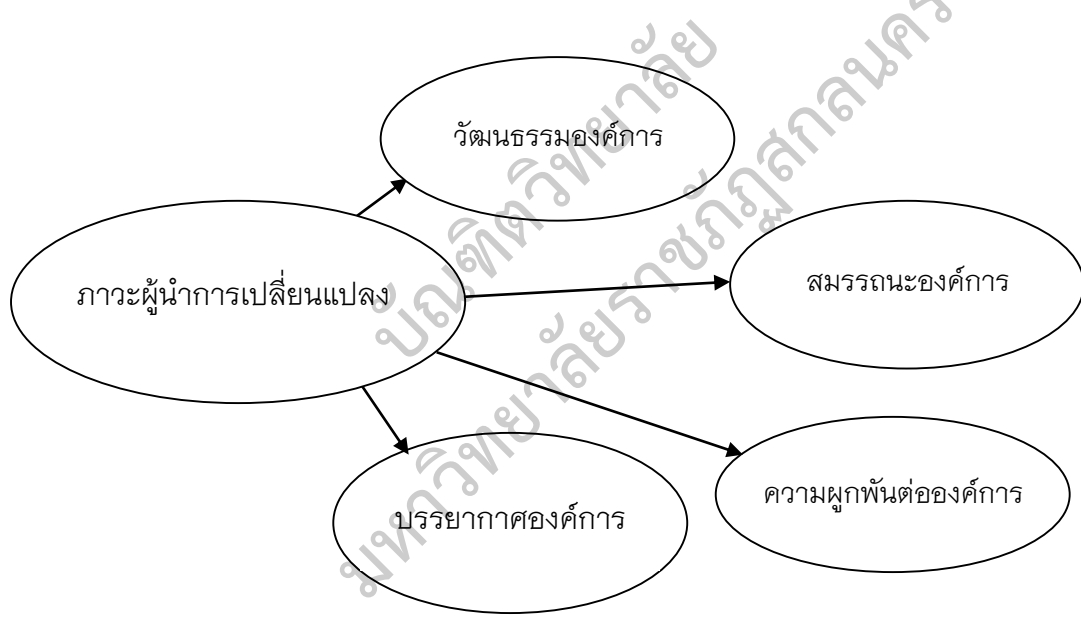
ตาราง 7 สังเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภายนอก (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และ สมรรถนะสถานศึกษา)

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สมรรถนะองค์กร	Kuhnert (1994) พูนสุข สุขประยูร (2549) ปาสิกา นิธิประเสริฐกุล(2547) Cameron and Quinn (1999) Cooke and Lafferty (1987a, 1987b) พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	วัฒนธรรมองค์กร	Bass & Avolio (1994) Sergiovanni (1992) William (1995)

ตาราง 7 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความผูกพันต่อองค์กร	Kinicki et al. (2002) Halpin (1966) Litwin & Stringer (1968) สาธิต รื่นเริงใจ (2549) จิราภรณ์ พันสว่าง (2556) Hersey & Blanchard (1982)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	บรรยากาศขององค์กร	Andrew Murray Scott (1996) Toby Marshall Egan (2002)

สรุปจากตาราง 7 ได้ภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยภายนอก (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (สมรรถนะองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และ บรรยากาศขององค์กร)

องค์กรมีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคมที่รวมเอาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมาทำกิจกรรมร่วมกัน และจากการที่องค์กรประกอบขึ้นด้วยบุคคลต่างๆ นี้เอง จึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มขึ้นในองค์กร ทั้งกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (informal groups) ซึ่งเกิดขึ้นเองโดยที่ไม่ได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่โดยตรง เช่น กลุ่มเพื่อน และกลุ่มที่เป็นทางการ (formal groups) ซึ่งเกิดขึ้นจากการกำหนดอำนาจหน้าที่เฉพาะไว้อย่างชัดเจน เช่น แผนกงานต่างๆ ในองค์กร

โดยที่ความแตกต่างของทั้งสองกลุ่มเป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การ (Trice and Beyer, 1993, p. 229)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การมีอยู่ 3 ประการ คือ (Trice and Beyer, 1993, pp. 176–241)

1. การมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน (differential interaction) ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ขนาดขององค์การ สภาพทางภูมิศาสตร์ แผนกงาน การแบ่งงาน ลำดับการบังคับบัญชา การไหลของงานและเทคโนโลยี ช่องทางการสื่อสาร สถานที่ทำงาน กฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น

2. การมีประสบการณ์ร่วมกัน (shared experience) บุคคลที่ได้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกันก็จะสามารถสื่อสารกันได้บ่อย ทำให้สามารถจัดการกับปัญหาและความไม่แน่นอนต่างๆ ร่วมกันได้ จนเกิดการพัฒนาเป็นแบบแผนของพฤติกรรมและความเชื่อร่วมกันที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมย่อยได้

3. การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน (similar personal characteristics) บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลคล้ายคลึงกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษา จะทำให้มีการรวมกลุ่มกันเป็นวัฒนธรรมย่อยของการมีเอกลักษณ์ (identities) ภาพลักษณ์ส่วนตัว (self-images) และกลุ่มอ้างอิง (reference groups) ร่วมกัน

Pascale and Athos (1981, quoted in Lessem, 1990, pp. 32–33) พบว่าองค์การโดยทั่วไปประกอบด้วยสององค์ประกอบที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นด้านแกร่ง (hard side) กับส่วนที่เป็นด้านอ่อน (soft side) ส่วนที่เป็นด้านแกร่งยังจำแนกได้เป็น 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) โครงสร้างองค์การ (structure) และ 3) ระบบต่างๆ (systems) สำหรับส่วนที่เป็นด้านอ่อน ประกอบด้วย 1) ทักษะ (skills) 2) สไตล์ (style) 3) การบริหารงานบุคคล (staff) และ 4) ค่านิยมร่วมกัน (shared values) โดยองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อส่วนประกอบทั้ง 7 ส่วน สอดคล้องซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

งานเขียนของ Peter and Waterman (1982) ชื่อ In Search of Excellence โดยสรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์การสำคัญ 8 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) คือ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว เมื่อองค์การพบกับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ 2) ใกล้ชิดลูกค้า (closeness to the customer) การเรียนรู้จากลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นค่านิยมสำคัญสำหรับองค์การนำไปสู่การบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ 3) มีอิสระและมีความเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) องค์การที่เป็นเลิศกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) โดยพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนส่งเสริม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) กล้าเปลี่ยนแปลง (change) และสร้างสิ่งใหม่ๆ (innovation) หน่วยงานมีขนาดเล็กเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของ

(a sense of belonging) 4) เพิ่มผลผลิตจากพนักงาน (productivity through people) องค์การเห็นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เนื่องจากพนักงานเป็นแหล่งของคุณภาพและสามารถเพิ่มผลผลิตแก่องค์การได้ 5) สัมผัสใกล้ชิดติดคลุกคลีกับงาน ใช้ค่านิยมผลักดันงาน (hands-on, value-driven) 6) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินธุรกิจที่ตนรอบรู้ หรือมุ่งเน้นธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญเท่านั้น 7) มีรูปแบบที่เรียบง่าย ประหยัดจำนวนพนักงาน คือมีโครงสร้างไม่ซับซ้อน 8) องค์การที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญแก่ความเข้มงวดและความยืดหยุ่นพร้อมๆ กัน (simultaneous loose-tight properties)

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (strong) และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เช่น Greenberg and Barton (2003: 256-258) กล่าวถึงงานวิจัยในบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาในต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทได้สร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้พนักงานมีค่านิยม 10 ประการ คือ ซื่อสัตย์ มีความเป็นเจ้าของไว้วางใจกัน ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ผูกพันต่อองค์การ สนุกสนาน สร้างนวัตกรรม รวดเร็วและเร่งรีบ ทำงานเป็นทีม และนับตั้งแต่ปี 1998 ที่พนักงานมีวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวจนถึง ปี 2001 พบว่ายอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 83 และผลกำไรสูงขึ้น รวมทั้งอัตราเข้าออกของพนักงานลดน้อยลง และสามารถควบรวมกิจการกับบริษัทอื่นๆ ได้ง่ายอีกด้วย

สรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การต้องเป็นวัฒนธรรมที่แกร่ง (strong) คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการอีกด้วย

เมื่อพิจารณาจากสาระตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะเห็นได้ว่า ลักษณะขององค์การทางการศึกษามีการกระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่ระดับล่างสูงขึ้น มีความคาดหวังจะให้องค์การทางการศึกษาของไทยเป็นองค์การวิชาชีพเป็นองค์การที่จะมีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ได้ สิ่งสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนคือ การมุ่งพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจากที่ไม่พึงปรารถนาไปสู่ที่พึงปรารถนา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 47-48) จากคำกล่าวข้างต้น วัฒนธรรมสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมสถานศึกษามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งจากผลงานวิจัยหลายท่าน พบว่า วัฒนธรรมมีส่วนสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาหลายประการ ได้แก่ งานวิชาการ งานจัดการเรียนการสอน งานนิเทศ ภายใน งานวัดผลประเมินผล งานโรงเรียนกับชุมชน ทั้งนี้ หากผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในวัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การบริหารงานในสถานศึกษาจะเป็นไปด้วยความราบรื่น บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จีระพร เรื่องจิระชูพร (2548, หน้า 28-42) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์กร การทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีมั่นใจในองค์กร ความหมายของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ผลของวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาองค์การ การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

จากงานของ Denison et al. (2003 : อ้างถึงในพงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554, หน้า 167-168) ที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การโดยใช้แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ Denison Organizational Culture Survey เพื่อวัดคุณลักษณะวัฒนธรรม พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานเชิงอัตวิสัยกับวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Bass (1990, p. 588) ได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้ Kouzes and Posner (1987) ได้เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ และจากการศึกษาของ Bass (1985) ได้เสนอแนะไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะทำงานภายใต้วัฒนธรรมองค์การ แต่ทว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง จะพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Tichy and Ulrich (1984) ที่เสนอความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้วยแนวทางการเสนอความหมายที่เหมาะสม ยอมรับได้โดยผ่านสัญลักษณ์และเหตุการณ์ต่างๆ และสอดคล้องกับงานของ Hickman and Silva (1984) ที่ได้กล่าวว่า รากฐานสำคัญสองประการในการทำให้องค์การมีประสิทธิผล ก็คือ ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ และ การสร้างวัฒนธรรมองค์การของผู้นำ

Kerr and Slocum (1987) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในวัฒนธรรมแบบสัมพันธ์เกื้อกูล จะมีลักษณะของผู้นำเป็นแบบผู้ให้คำปรึกษา เป็นตัวแบบเชิงบทบาท และเป็นตัวแทนในการก่อให้เกิดการขัดเกลาทางสังคม ในขณะที่ภาวะผู้นำในวัฒนธรรมตลาด จะมีลักษณะของผู้นำเป็นแบบห่างเหิน Bass (1990, p. 593)

ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูลจะมีศักยภาพในการส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมตลาดจะมีศักยภาพในการส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2551, หน้า 15) กล่าวว่า ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำหรือสถาบันจะต้องทราบและเข้าใจสภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างชัดเจนเสียก่อน ก็จะสามารถประเมินความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงในปัจจุบันกับเกณฑ์ที่เป็นเลิศที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจได้ว่า มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวัฒนธรรมใดบ้างเพื่อให้เอื้อประโยชน์และนำไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้

Hoy & Miskel (2005, p. 185) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะภายในที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ Sergiovanni & Starratt (1988, p.56) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครู-อาจารย์ และนักเรียน นักศึกษาที่มีต่อโรงเรียน Gibson (1973, p. 329) ได้จำลองแบบบรรยากาศองค์การว่ามีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นบรรยากาศแตกต่างกัน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันไป Steers (1977, pp.100-104) กล่าวว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) ซึ่งหมายถึงบรรยากาศองค์การนั้นมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน และยังกล่าวอีกว่าบรรยากาศทำให้เกิดผลต่อบุคคลในองค์การ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ (1) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และ (2) ผลการปฏิบัติงาน (job performance)

Lok & Crawford (1999, pp. 365-373) ได้ศึกษาและพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันขององค์การ ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันขององค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ส่วนอายุและระยะเวลาในการทำงานในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ Estad (2001, pp.347 - 351) ได้ศึกษาความผูกพันที่เป็นเลิศต่อ The Forte Hotel Group โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมสร้างความผูกพันของพนักงานในโรงแรมทุกคนทุกสาขา ผลที่ได้รับกลับมาในทางบวก คือ พนักงานมีความพึงพอใจ ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความผูกพันที่เป็นเลิศในการทำงาน

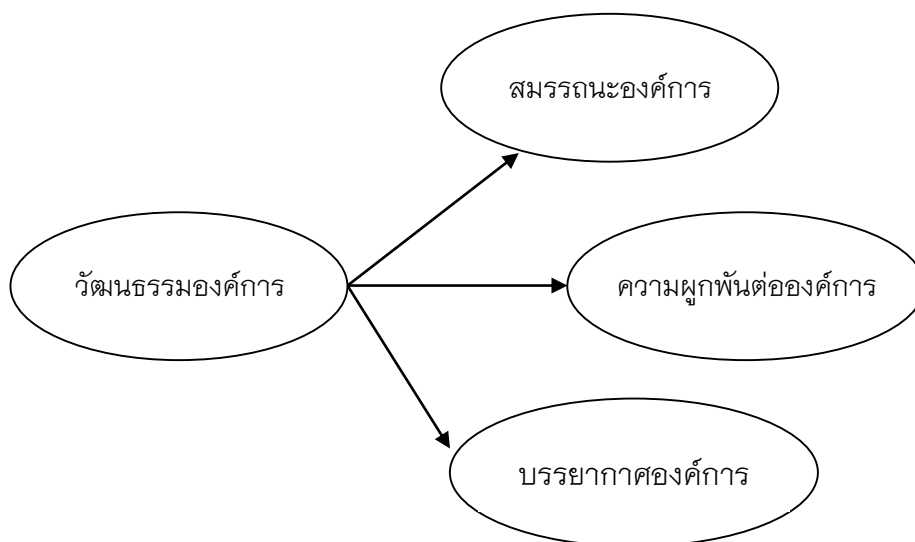
Sergiovanni (1998) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะจำเพาะที่ แต่ละองค์การจะให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารงานในองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ได้แก่ ประวัติความเป็นมา

ขององค์การความเชื่อที่เป็นไปในทางเดียวกัน ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ บรรทัดฐาน และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ตาราง 8 สังเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภายใน (วัฒนธรรมองค์การ) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (สมรรถนะองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ)

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย
วัฒนธรรมองค์การ	สมรรถนะองค์การ	Pascale and Athos (1981) Peter and Waterman (1982) Deal and Kennedy (1982) Denison (1990) วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) จิระพร เรืองจิระชูพร (2548)
วัฒนธรรมองค์การ	บรรยากาศองค์การ	ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน (2551) Hoy & Miskel (2005) Sergiovanni & Starratt (1988) คำเพชร ศิริบุรณ์ (2553)
วัฒนธรรมองค์การ	ความผูกพันต่อองค์การ	Lok & Crawford (1999) Estad (2001)

สรุปจากตาราง 8 ได้ภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยภายใน (วัฒนธรรมองค์การ) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และ สมรรถนะองค์การ)

Quinn & Rohrbaugh (1983) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) บรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตโดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพิ่มผลผลิตขององค์การ และ 2) บรรยากาศขององค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตโดยการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อ ความภักดีที่มีต่อองค์การ และพบว่า มีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน

DeCotis and Summers (1987) ได้ศึกษาอิทธิพลที่เป็นปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล บรรยากาศขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการบริหารองค์การ พบว่า ลักษณะบางด้านที่เป็นปัจจัยเบื้องต้นและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างองค์การและกระบวนการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Benson (1997) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทุ่มเท เสียสละ และความพึงพอใจในการทำงานพบว่า องค์การที่มีบรรยากาศต่างกันทำให้คนมีความพึงพอใจ ความทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของงานและประสิทธิภาพของการทำงานขององค์การแตกต่างกัน Hoy & Miskel (2001) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การ มีความสำคัญต่อองค์การและสมาชิกในองค์การ บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและช่วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Luthans (2002) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การ โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งโครงสร้างขององค์การคือส่วนหนึ่งขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การมี 7 ตัวแปร เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีวัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์การ

สุทธิพงศ์ ยงค์มกล (2543) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยศึกษาโรงเรียนเอกชนสามัญศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) เทคโนโลยีองค์การ 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) บรรยากาศองค์การ 5) การรับรู้ของบุคลากร 6) ค่านิยมของบุคลากร 7) บุคลิกภาพของบุคลากร 8) การเรียนของบุคลากร 9) การจูงใจของบุคลากร 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 11) การกำหนดกลยุทธ์ และ 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้ บรรยากาศและวัฒนธรรมของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยี และระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร จะเห็นได้ว่า บรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ชยาธิศ กัญญา (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อธิบายว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารและส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์การ เพราะบรรยากาศองค์การที่ดีจะมีผลให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

พิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัท ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการและบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถพยากรณ์และส่งผลกระทบต่อสมรรถนะโดยรวมของพนักงาน และ ปิติชาย ตันปิติ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่ามีปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จำนวน 12 ตัวแปร ดังนี้ 1) ระบบย่อยการควบคุม 2) ระบบย่อยการนำ 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการองค์การ 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าปัจจัยโดยรวมเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การทั้งสิ้น ซึ่งสภาพแวดล้อมก็คือส่วนหนึ่งของบรรยากาศองค์การ

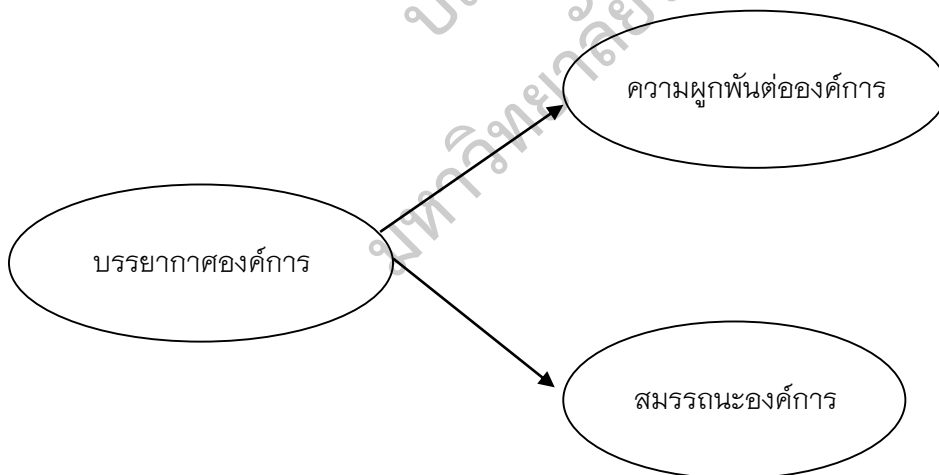
อัญชญา พานิช (2550) อธิบายว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ โดยบุคลากรที่มีปฏิสัมพันธ์ และการติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความไว้วางใจกันและกัน มีการส่งเสริมต่อกันและมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลในทิศทางที่พึงประสงค์และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จิราภรณ์ ผันสว่าง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ คือ บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเห็นคุณค่าในตนเอง และความพึงพอใจในงาน

ตาราง 9 สันเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยภายใน (บรรยากาศองค์กร) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (ความผูกพันต่อองค์กร และ สมรรถนะองค์กร)

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย
บรรยากาศองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กร	Quinn & Rohrbaugh (1983) DeCotis and Summers (1987) Benson (1997) Hoy & Miskel (2001) จิราภรณ์ พันสว่าง (2556)
บรรยากาศองค์กร	สมรรถนะองค์กร	มารศรี สุธานี พิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ปิติชาย ต้นปิติ (2547) บุตรี ถิ่นกาญจน์ (2552)

สรุปจากตาราง 9 ได้ภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยภายใน (บรรยากาศองค์กร) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (ความผูกพันต่อองค์กร และ สมรรถนะองค์กร)

Steers (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ

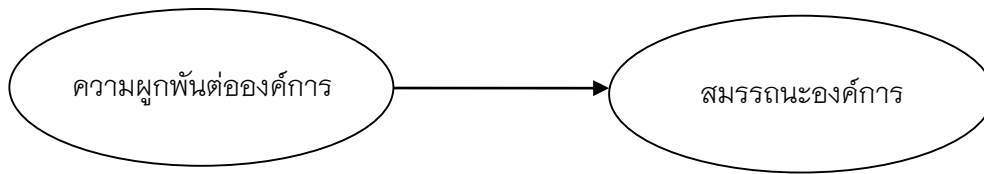
Baron & Greenberg (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง เจตคติต่อองค์การ เป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อองค์การและเกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าระดับความผูกพันต่อองค์การสูง แสดงถึงบุคลากรมีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) เต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ 3) ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ

ชยาธิศ กัญหา (2550) อธิบายว่า ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การเกี่ยวกับค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ วิธีทางการคิด และแบบแผนที่เป็นแนวประพฤติปฏิบัติของ สมาชิกในองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานและประสิทธิผลขององค์การ และมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ได้ เกิดการเรียนรู้ ยอมรับและมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในองค์การนั้น

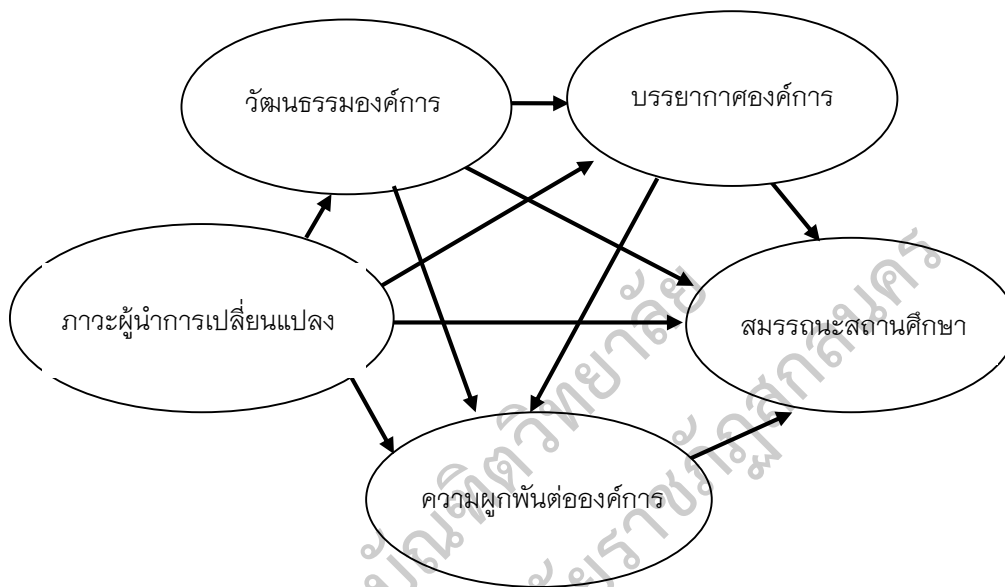
ตาราง 10 สังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายใน (ความผูกพันต่อองค์การ) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (สมรรถนะองค์การ)

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน	ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย
ความผูกพันต่อองค์การ	สมรรถนะองค์การ	Pascal & Athos (1982) Baron & Greenberg (1990) Steers (1997) Brown (2000) Hertz (2002) ชยาธิศ กัญหา (2550)

สรุปจากตาราง 10 ได้ภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 สังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายใน (ความผูกพันต่อองค์กร) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (สมรรถนะองค์กร)



ภาพประกอบ 10 เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะสถานศึกษา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า ภาวะ หมายถึง ความมี ความเป็นความปรากฏ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547) กล่าวว่า ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีบทบาทในการกระตุ้นและประสานงาน การเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม โดยจะต้องรับผิดชอบในการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สาทิต รื่นเรืองใจ (2549) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย เนตร์พัฒนา

ยาวิราช (2552) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น

Bass (1985 อ้างถึงใน Schultz and Schultz, 1998, p. 211) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้องและปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความต้องการของลูกน้อง

Mushinsky (1997, p. 373) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ โดยการสร้างศรัทธา เป็นแบบที่ดี สามารถโน้มน้าวจิตใจสมาชิกองค์การให้ทำงานด้วยความทุ่มเทเต็มใจ

1.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้เสนอแนวคิดว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (leadership changes constantly) จากการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว บังคับให้บทบาทใหม่ของผู้นำคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมองเห็นแนวโน้มความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลต่อกันที่มีต่อองค์การ ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การ นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทช่วยออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวกระโดดเช่นนี้ ต้องอาศัยพื้นฐานของความศรัทธาและความศรัทธาที่สำคัญที่สุดก็คือศรัทธาในตัวของผู้นำ สาทิต รื่นเรืองใจ (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย และ เนตรพัฒน์ ยาวิราช (2552) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้างบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรและผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้จนเป็นผลสำเร็จ Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ โดย Bass ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) นั้นได้ให้นิยามในแง่ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชมให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้

1.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership factors)

Kuhnert (1994, pp. 10–25) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้งอกงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบการเปลี่ยนแปลงนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของคนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง

องค์ประกอบที่ 1 : ความเสน่ห์หา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 : การสร้างแรงดลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงดลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ

องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์การ สร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 4 : การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม

Bass & Avolio (1990) กล่าวโดยสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้ว ยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากการปฏิบัติเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์การ

ส่วนงานวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (developing a vision) 2) การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (developing commitment and trust) 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (facilitating organization learning)

Yukl (1998) อธิบายว่า ในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบกระบวนการที่ค้นพบประกอบด้วย 3 ระยะ ตามลำดับ ได้แก่ ระยะเริ่มแรก คือ การยอมรับในความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สองที่ตามมาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะที่สาม คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

Podsakoff et al. (1990) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (providing and appropriate model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (fostering the acceptance of group goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (high performance expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (providing individualized support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การสนับสนุนผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการวิสัยทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

National Policy Board for Educational Administration (NPBEA) (1996) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสภาวะปัจจุบันนั้น ควรมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ 6 ด้าน ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม ชุมชน คุณธรรมและพัฒนาสังคม

Maxwell (1998) ได้เสนอแนวคิดของผู้นำแบบ 360 องศา เชื่อว่าหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือจะทำอย่างไรให้ตนเองเป็นบุคคลที่ผู้อื่นอยากตาม การเป็นผู้นำสร้างขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น และการเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคคลเหล่านั้นเป็นสำคัญ Maxwell ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ผู้นำระดับขั้นที่ 1 (position) ลำดับขั้นที่ต่ำที่สุด คือการเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง
2. ผู้นำระดับขั้นที่ 2 (promission) การพัฒนาศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ผู้นำระดับขั้นที่ 3 (production) คือการสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์
4. ผู้นำระดับขั้นที่ 4 (people development) คือการรู้จักให้ออกาสผู้อื่นและให้

ความสำคัญต่อการพัฒนาทีมงาน

5. ผู้นำระดับขั้นที่ 5 (personhood) คือผู้นำในอุดมคติจะเป็นคนที่ทุกคนในองค์กรนั้นๆ ยอมรับอย่างหมดใจ

Spears (2004, pp. 7-11) ให้แนวคิดภาวะผู้นำแบบบริการที่สอดคล้องกับผู้นำ การเปลี่ยนแปลง Spears ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำไว้ 10 ประเด็น ดังนี้

1. ทักษะในการฟัง (listening) จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง
2. ความเข้าใจผู้อื่น (empathy) เนื่องจากบุคคลนั้นต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน
3. ความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing)
4. ความตระหนัก (awareness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งตระหนักในตนเอง จะทำให้เรามองปัญหาต่างๆ ได้ด้วยความรอบคอบจากมุมมองต่างๆ ที่กว้างขึ้น
5. ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (perauasion) ชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม
6. ความสามารถในการมองภาพเชิงองค์รวม (conceptuallization) จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปสู่อนาคต
7. ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่จะเกิดในอนาคต (foresight)
8. การเป็นผู้จัดการองค์การ (stewardship) คือความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์การให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

9. การให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาผู้อื่น (commitment to the growth of people)

10. การสร้างชุมชน (building community) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างชุมชนให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร

Covey (2004) ผู้เชี่ยวชาญเรื่องภาวะผู้นำความมีประสิทธิผลของบุคคล และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่อยู่ในตัวของผู้นำและ 7 อุปนิสัย ของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมีดังนี้ คือ

1. ต้องเริ่มต้นในเชิงรุก
2. เริ่มต้นด้วยการมีจุดมุ่งหมายในใจ
3. ทำตามลำดับความสำคัญ
4. คิดแบบชนะ/ชนะ (win-win)
5. เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา
6. ผนึกพลังประสานความต่าง
7. หมั่นลับคมเลื่อย

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สรุปผลการสังเคราะห์ ดังตาราง 11

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

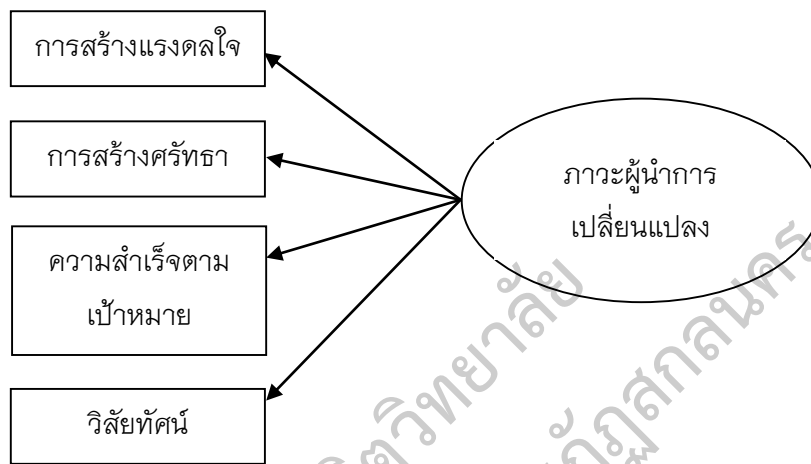
ตาราง 11 ตารางสังเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	องค์ประกอบ	Bass (1985)	Bennis & nanus (1985)	Tichy & Devana (1986)	Bass & Avolio (1990)	Kuhnert (1994)	NPBEA (1996)	Yuki (1998)	Podsakolf (2000)	Spears (2004)	Covey (2004)	Marzono, Waters & McNulty (2005)	Maxwell (2005)	Reeves (2009)	เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540)	สุเทพ พงษ์ศรีวิวัฒน์ (2548)	สาธิต รื่นเรืองใจ (25409)	วิเชียร วิทยาดุดม (2550)	เนตรพັນณณา ยากิราษ (2552)	รวมความถี่
1	ความสำเร็จตามเป้าหมาย				✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	12
2	สร้างศรัทธา	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓	11
3	วิสัยทัศน์		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	10
4	แรงดลใจ	✓			✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓			10
5	ความสัมพันธ์ของบุคคล		✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓						7
6	กระบวนการภายใน										✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	7
7	กระตุ้นใช้ปัญญา	✓		✓	✓	✓			✓		✓									6
8	ทำงานเป็นทีม					✓					✓		✓					✓	✓	5
9	การพัฒนาตนเอง					✓	✓			✓	✓									4

ตาราง 11 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	Bass (1985)	Bennis & nanus (1985)	Tichy & Devana (1986)	Bass & Avolio (1990)	Kuhnert (1994)	NPBEA (1996)	Yukl (1998)	Podsakof (2000)	Spears (2004)	Covey (2004)	Marzano, Waters & McNulty	Maxwell (2005)	Reevs (2009)	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)	สุเทพ พงษ์ศรีวิวัฒน์ (2548)	สาธิต รื่นเรืองใจ (25409)	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	เนตรพັນธนา ภาวิราษ (2552)	รวมความถี่
10	ค่านิยมร่วม					✓		✓				✓		✓						4
11	สร้างคุณธรรม					✓	✓						✓							3
12	การสร้างขวัญกำลังใจ									✓								✓	✓	3
13	ส่งเสริมวิชาการ						✓					✓		✓						3
14	การมอบอำนาจ					✓		✓											✓	3
15	ชุมชนมีส่วนร่วม						✓			✓										2
16	การมองโลกในแง่ดี							✓			✓									2
17	การวางแผน										✓			✓						2
18	การประเมินผลงาน													✓						1

จากตาราง 11 จะเห็นได้ว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็น กรอบแนวคิดเชิง ทฤษฎี (theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวน 18 ตัวแปรสังเกตได้แต่สำหรับการ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง 60% (ในที่นี้คือความถี่ ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบ จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำเร็จตามเป้าหมาย (achievement) 2) การสร้างศรัทธา (faith) 3) วิสัยทัศน์ (vision) และ 4) แรงดลใจ (inspiration) จากการศึกษ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและการสังเคราะห์องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ตัวแปรในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากภาพประกอบ 11 แสดงรูปแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการ สังเคราะห์ทัศนของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างศรัทธา วิสัยทัศน์และแรงดลใจ โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนด นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไป

1.3.2.1 การสร้างแรงดลใจ (inspiration)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2547) กล่าวว่าแรงดลใจ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่คาดหวังสูง ซึ่งใช้สัญลักษณ์เน้นความพยายามและการแสดงเป้าหมายที่สำคัญ โดยใช้แนวทางที่ง่าย ๆ Bass (1985) กล่าวว่า การโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึด ผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะแทน เป็นวิธีการจูงใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยของ Bass & Avolio (1990) พบว่าภายใต้ การนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน เพิ่มขึ้นจากปกติ Kuhnert (1994) อธิบายว่าการสร้างแรงดลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปใน

แนวทางตั้งเป้าหมายต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง Podsakoff (2000) กล่าวว่า การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ใน อนาคตของตน เป็นพฤติกรรมหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ เสริมศักดิ์ วิตาลาภรณ์(2540) อธิบายว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแรงจูงใจสูงจะขึ้นจะสามารถทำงานได้มากขึ้นสอดคล้องกับ สาทิต รื่นเรใจ (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง พยายามใช้อิทธิพลกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ สรุปได้ว่า แรงดลใจ (inspiration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกโดยการสร้างแรงบันดาลใจต่อบุคลากร

ตาราง 12 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงดลใจ

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
การสร้างแรงดลใจ (inspiration)	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกโดยการสร้างแรงบันดาลใจต่อบุคลากรให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สู่เป้าหมายของสถานศึกษา จดระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนสร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีผลงานอยู่เสมอ จูงใจบุคลากรให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน ยึดหลักส่วนรวมมาก่อนส่วนตน ส่งเสริมให้บุคลากรให้ประสบความสำเร็จ ได้รับความก้าวหน้าอยู่เสมอ มีระบบพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม	1. สร้างแรงบันดาลใจต่อบุคลากรให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป้าหมายของสถานศึกษา 2. จดระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3. ส่งเสริม สนับสนุนสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีผลงานอยู่เสมอ 4. จูงใจบุคลากรให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของงานและยึดหลักเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 5. ส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จและมี ความก้าวหน้าในอาชีพ

1.3.2.2 การสร้างศรัทธา (faith)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า ศรัทธา หมายถึง ความเชื่อถือ ความเลื่อมใส Boss (1985) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ผลกระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ความไว้วางใจ ความรู้สึกชื่นชม ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำจนสามารถส่งผลให้ทำงานได้มากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนด Bennis & Nanus (1985) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนการวางตนของผู้นำจะมีพฤติกรรม บุคลิกภาพและกิริยา ท่าทางการวางตัวแบบคนธรรมดาทั่วไป Kuhnert (1994) กล่าวว่า ผู้นำที่มีลักษณะแบบการเปลี่ยนแปลงนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของคนที่เข้มแข็ง Posdsakoff (2000) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในลักษณะก้าวกระโดดต้องอาศัยพื้นฐานของความศรัทธาและความศรัทธาที่สำคัญที่สุดก็คือผู้นำ และวิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งคน (consideration) จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ให้ความสนใจชี้แนะแนวทางที่ดี มีน้ำใจเมตตา อยากจะช่วยพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า ผู้นำแบบนี้จะได้รับความไว้วางใจและยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า การสร้างศรัทธา (faith) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกโดยการใช้ความรู้ความสามารถและแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอและมีการแสดงออกทางวิชาการที่โดดเด่น มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร เช่น การแต่งกาย การมีมนุษยสัมพันธ์ มีการบริหารจัดการยึดหลักคุณธรรม ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม มีการดำเนินงานโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมชื่นชมผลงาน มีการได้วางระบบกำกับ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

ตาราง 13 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างศรัทธา

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
การสร้างศรัทธา (fiath)	พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ แสดงออกโดย การใช้ความรู้ความสามารถ และแสวงหาความรู้ใน การ ปฏิบัติงานอยู่เสมอและมีการ แสดงออกทางวิชาการที่โดดเด่น เด่นมี บุคลิกภาพที่ดี เป็น แบบอย่างแก่บุคลากร เช่น การแต่งกาย การมี มนุษยสัมพันธ์ มีการบริหาร จัดการ ยึดหลักคุณธรรม ปฏิบัติต่อ บุคลากรทุกคนด้วยความ เสมอภาคและเป็นธรรม มีการดำเนินงานโดย ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมคิด ร่วม ทำ ร่วมชื่นชมผลงาน มีการได้ วางระบบ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหา ความรู้และนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน อยู่เสมอและมี การแสดงออกทางวิชาการที่ โดดเด่น 2. มีบุคลิกภาพเป็นแบบอย่าง ที่บุคลากรยอมรับ เช่น การแต่งกาย การมีมนุษยสัมพันธ์ 3. มีการบริหารจัดการ โดยยึด หลักคุณธรรม ปฏิบัติต่อบุคลากร ทุกคนด้วยความเสมอภาค และเป็น ธรรมต่อทุกคน 4. ได้ดำเนินงานโดยให้บุคลากรให้ มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมชื่นชม ผลงาน มีการวางระบบกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี มี ประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของ บุคลากรทุกคน

1.3.2.3 ความสำเร็จ (achievement)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า สำเร็จ หมายถึง เสร็จ ถึง ได้ผล
สมประสงค์ ที่ทำให้เสร็จเรียบร้อยแล้ว Yukl (1998) ได้ศึกษาพบว่า การสร้างโอกาสให้พบ
ความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก และร่วมยินดีฉลองความสำเร็จ คือส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติของ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวัง
แล้ว ยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตน จากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์
ของหมู่คณะหรือองค์กร Bass & Avolio (1990) อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความใส่ใจ

ต่อการทำงานของผู้นำ โดยจะพัฒนาผู้ตามให้องคกำมเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน Kuhnert (1994) กล่าวว่า การกำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (high performance expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน Podsakoff (2000) กล่าวว่า ในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม คือ พฤติกรรมหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง Spears (2004) แนวคิดภาวะผู้นำแบบบริการที่สอดคล้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำไว้ 10 ประเด็นดังนี้ ทักษะในการฟัง (listening) จะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง ความเข้าใจผู้อื่น (empathy) เนื่องจากบุคคลนั้นต้องการให้เป็นที่ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน ความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (healing) ความตระหนัก (awareness) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (persuasion) ชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม ความสามารถในการมองภาพเชิงองค์รวม (conceptualization) จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปสู่อนาคต ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่เกิดในอนาคต (foresight) การเป็นผู้จัดการองค์การ (stewardship) คือความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์การให้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม การให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาผู้อื่น (commitment to the growth of people) การสร้างชุมชน (building community) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างชุมชนให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์การ Marzano, Waters & McNulty (2005) แนวคิดของผู้นำแบบ 360 องศา เชื่อว่าหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือจะทำอย่างไรให้ตนเองเป็นบุคคลที่ผู้อื่นอยากเป็นผู้ตาม วิเชียร วิทย์อุดม (2550) กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งงาน (initiation structure) จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดอ่านที่ดี มีความคิดริเริ่ม ทั้งยังมีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน และนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุความสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การมากที่สุด

สรุปได้ว่า ความสำเร็จ (achievement) หมายถึง สถานศึกษาจัดให้มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อให้ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน มีระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานเป็นระยะๆ บุคลากรได้รับการยกย่อง ชมเชยให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ

ตาราง 14 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านความสำเร็จ

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
ความสำเร็จ (achievement)	สถานศึกษาจัดให้มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล มีการกำหนดเป้าหมายทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน มีระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษา มีการประเมินผลและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานเป็นระยะๆ บุคลากรรับการยกย่องชมเชยให้รางวัล จากผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ	1. มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล 2. กำหนดเป้าหมายทิศทางการพัฒนา สถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน 3. มีระบบกลไกการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ 4. มีการประเมินผลงานและให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานเป็นระยะๆ 5. บุคลากรได้รับการยกย่องชมเชยให้รางวัล จากผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ

1.3.2.4 วิสัยทัศน์ (vision)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพองค์การซึ่งต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม ตัวอย่างคำถาม ถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุดใน Bennis & Nanus (1985) ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์ (developing a vision) เป็นพฤติกรรมร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง Yukl (1998) กล่าวว่า การทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ การอธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นแนวปฏิบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลง Podsakoff (2000) ศึกษาพบว่า การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์การ Marzano, Waters & McNulty (2005) การพัฒนาสร้างความคิดชัดเจนเป็นพฤติกรรมหลักที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินงานกำหนดภาพอนาคตของการทำงานที่สั้นกระชับ ทันสมัย ชัดเจน ทำทนายและเป็นไปได้ โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางในการพัฒนาร่วมกัน และ วิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันนี้มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาประเทศ

ตาราง 15 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านวิสัยทัศน์

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
วิสัยทัศน์ (vision)	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินงานกำหนดภาพอนาคตที่สั้นกระชับ ทันสมัย ชัดเจน ทำทนายและเป็นไปได้ โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาร่วมกัน และ วิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันนี้มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาประเทศ	1. กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่สั้นกระชับ ชัดเจน ทำทนายและเป็นไปได้ 2. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ และทิศทางในการพัฒนาร่วมกัน 3. วิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกัน มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาประเทศ

2. วัฒนธรรมองค์การ

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture)

คำว่า "วัฒนธรรม" ในภาษาไทย มาจากคำสองคำ คำว่า "วัฒนธรรม" จากคำศัพท์ "ว" ในภาษาสันสกฤต หมายถึงความเจริญ ส่วนคำว่า "ธรรม" มาจากคำศัพท์ "ธ" ในภาษาสันสกฤต หมายถึงความดี เมื่อนำสองคำมารวมกันจึงได้คำว่า "วัฒนธรรม" หมายถึงความดีอันจะก่อให้เกิดความงอกงามที่เป็นระเบียบเรียบร้อย ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้นิยามไว้ว่า สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 342) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมและการเกี่ยวข้องกันระหว่างบรรทัดฐาน ค่านิยม ทศนคติและความรู้สึก

พวงพกา คูโรวาท (2539, หน้า 37) กล่าวว่า วัฒนธรรมหมายถึงสิ่งที่ทำให้จิตใจกาย วาจาของคนให้เจริญงอกงาม มีจิตใจสูงขึ้นไปหรือวิถีทางในการดำเนินชีวิต ในกลุ่มชนชุมชนใดชุมชนหนึ่งหรือประเทศใดประเทศหนึ่งเพื่อให้มีระเบียบแบบแผนที่ตั้งงามกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 243) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นรูปแบบของพฤติกรรมซึ่งกำหนดความเชื่อถือและค่านิยมของสมาชิกร่วมกัน วัฒนธรรมจะเกิดจากสิ่งที่บุคคลพูด กระทำและคิดภายในองค์การหนึ่ง รวมทั้งเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การส่งความรู้ ความเชื่อถือ และรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึงแบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้จากค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติและบรรทัดฐาน เพื่อใช้เป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคมของตน วัฒนธรรมจึงเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสังคม

2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 80-81) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีหน้าที่สำคัญ คือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ
2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลและสิ่งแวดล้อมของเขาได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรม วิถีการดำเนินชีวิตของบุคลากรในแต่ละองค์การวัฒนธรรมทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน ส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเข้าใจในเหตุผลและสิ่งแวดล้อมในองค์การของตน

2.3 วัฒนธรรมสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์การหรือสถาบันที่มีหน้าที่และรับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา โดยมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างและหน้าที่อย่างเป็นทางการ มีระเบียบ กฎ เกณฑ์ ข้อบังคับ ตลอดจนวัตถุประสงค์ไว้อย่างมีแบบแผน มีมรดกทางความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ และบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานที่ถือปฏิบัติสืบต่อกันมาเหมือนองค์การและสถาบันอื่นจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ ลักษณะ ข้อกำหนดและองค์ประกอบของวัฒนธรรมสถานศึกษาตามลำดับ ดังนี้

2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมสถานศึกษา

Owens (1987, p. 17) กล่าวว่าวัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติภายในสถานศึกษา ซึ่งที่เกิเกิดขึ้นทีละเล็กละน้อยสม่ำเสมอและกลายเป็นสิ่งหลอมรวมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni & Starratt (1988, p. 103) กล่าวว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นตัวกำหนดแนวทางการพิจารณาถึงสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ และแม้แต่เรื่องราวที่เล่าสู่กันฟัง ค่านิยมและความเชื่อว่าสมาชิกขององค์การจะ ต้องมีส่วนร่วมด้วย

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2531, หน้า 40) กล่าวว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาหมายถึง แนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ซึ่งเคยใช้ปฏิบัติติดต่อกันมา เป็นเวลานานพอสมควรและได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับซึ่งครอบคลุมถึงแนวการคิด ความรู้สึกและการรับรู้ปัญหาต่างๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา หมายถึง แนวการปฏิบัติ อันเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ใช้ปฏิบัติต่อกันมาเป็นเวลานานพอสมควรและได้ถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่ กลายเป็นสิ่งที่หลอมรวมพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา

2.3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมสถานศึกษา

สาระตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะเห็นได้ว่า ลักษณะขององค์การทางการศึกษามีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์การเชิงวิชาชีพ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับล่างสูงขึ้น และบุคลากรก็ได้รับการคาดหวังว่าจะได้รับการพัฒนาในเชิงวิชาชีพสูงขึ้น และค่านิยมหลักในลำดับต่อไป เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ การมีส่วนร่วมและความก้าวหน้า จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มากขึ้น เมื่อมีความคาดหวังจะให้องค์การทางการศึกษาของไทยเป็นองค์การวิชาชีพเป็นองค์การที่จะมีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ได้ สิ่งสำคัญและจำเป็นเร่งด่วนคือ การมุ่งพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จากที่ไม่พึงปรารถนาไปสู่ที่พึงปรารถนา (วิโรจน์ สารรัตน์, 2544, หน้า 47-48) จากคำกล่าวข้างต้น วัฒนธรรมสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา

2.3.3 ลักษณะของวัฒนธรรมสถานศึกษา

Sergiovanni & Starratt (1988, pp. 104-105) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับมิติของวัฒนธรรมสถานศึกษา (dimensions of school culture) ไว้ 4 ระดับ คือ

1. ระดับที่สามารถสัมผัสและสังเกตได้ ซึ่งปรากฏจากสิ่งที่มีมนุษย์ได้สร้างขึ้นมาเป็นวัฒนธรรม จะปรากฏให้เห็นได้จากระเบียบ แบบแผน พิธีการ และสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในสถานศึกษา

2. ระดับที่เป็นทักษะของบุคลากรในสถานศึกษา ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติร่วมกันและปทัสฐานที่บุคลากรในสถานศึกษายอมรับ

3. ระดับที่เกี่ยวกับค่านิยม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงที่ร่วมกันปฏิบัติ อาจอยู่ในรูปแบบของการศึกษาหรือเป็นนโยบายหรือปรัชญาของสถานศึกษา

4. ระดับที่เกี่ยวกับสมมติฐาน มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้ ซึ่งระดับวัฒนธรรมสถานศึกษา ทั้ง 4 ระดับนี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบที่สำคัญของวัฒนธรรมสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยประวัติและประเพณีของสถานศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสฐานและพฤติกรรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาเป็นวิถีในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาที่มีการถ่ายทอดให้สมาชิก แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ วัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสและสังเกตเห็นได้ ได้แก่ วัฒนธรรมด้านวัตถุ คำพูด ระเบียบปฏิบัติ พิธีการ และสัญลักษณ์อื่น ๆ และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสฐานและทัศนคติที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้

2.3.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมสถานศึกษา

องค์ประกอบของวัฒนธรรมสถานศึกษา (school culture) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

ตามแนวคิดของ Patterson, Purkey & Parker (1986, pp. 50–51) วัฒนธรรมสถานศึกษามีองค์ประกอบสำคัญ 10 ประการ ได้แก่

1. เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes)
2. การมอบอำนาจ (empowerment)
3. การตัดสินใจ (decision making)
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community)
5. ความไว้วางใจ (trust)
6. ความมีคุณภาพ (quality)
7. การยอมรับ (recognition)
8. ความเอื้ออาทร (caring)
9. ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity)
10. ความหลากหลาย (diversity)

Robbins (2001) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดการด้านวัฒนธรรมว่า เป็นพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์กรที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สถานการณ์ที่ทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง และบุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่ม มากขึ้น ดังนั้น บทบาทสำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ตึงและ สอดคล้องกับบริบทหรือภาระงานของสมาชิกในองค์กรและการสร้างให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงานด้วย

George and Jones (2002) ที่ได้ ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดการด้านวัฒนธรรมว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่และเป็นพฤติกรรมที่ องค์กรไม่ได้กำหนด แต่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและประสบผลสำเร็จเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้นำควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในองค์กร การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และจัดสภาพแวดล้อมใน องค์กรให้เอื้อต่อการทำงาน

Smither, Houston & McIntire (1996, pp. 3-30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์กรว่า ประกอบไปด้วยพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ บทบาทที่ถูกคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและปทัสฐานที่ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งอาจไม่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด

Richard L. Daft (1998) ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กรโดยพิจารณา ความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็น 4 แบบดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptive culture) ได้แก่ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ ลูกค้า ผู้รับบริการ พนักงานภายใน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement) เหมาะกับองค์กรที่มีลูกค้าเฉพาะ กลุ่ม ความรวดเร็วไม่ใช่ปัจจัยหลักของความสำเร็จ แต่อยู่ที่ผลงานที่ดีมีคุณภาพ
3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (involvement culture) ให้ความสำคัญกับปัจจัย ภายในคือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างมากในการตัดสินใจเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงภายนอก
4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (consistency culture) องค์กรให้ ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน เหมาะกับองค์กรที่สิ่งแวดล้อมภายนอกค่อนข้างคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง เร็ว องค์กรมีการวางกฎระเบียบ คู่มือแนวปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก ให้ความสำคัญกับความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน ความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดี คือ ผู้ทำตามกฎเกณฑ์

French, Bell & Zawacki, (2005) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อม 2) กิจกรรมของบุคลากรภายในองค์การ 3) กิจกรรมของบุคลากร 4) การให้ความสำคัญต่อเวลาและการนัดหมาย 5) ธรรมชาติหรือการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร 6) ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร 7) บุคลากรมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน

Smart et al. (อ้างในพิสิฐ พูลสวัสดิ์. 2548, หน้า 90) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การในต้นแบบสาเหตุ (causal model) พบว่า ประสิทธิภาพของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจ

Robbins (1989) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ความรับผิดชอบของสมาชิก 2) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน 3) การร่วมมือกันของสมาชิก 4) การให้การสนับสนุนการจัดการ 5) การติดต่อสื่อสาร

Denison (1990) พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การตามที่ต้องการได้ เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดลักษณะทั้ง 4 ส่วน คือ 1) การผูกพันและการมีส่วนร่วมในงาน 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 3) การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ 4) มีพันธกิจที่ชัดเจน

Christopher R. Wagner (2006) ได้ออกแบบเครื่องมือของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินและปรับปรุงวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 2) การให้ความร่วมมือของครู 3) การพัฒนาวิชาชีพ 4) การมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

Sathe (1985, pp. 25-31) กล่าวถึง วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความร่วมมือ (cooperation) 2) การตัดสินใจ (decision making) 3) การควบคุม (control) 4) การสื่อสาร (communication) 6) ความผูกพัน (commitment) 7) การรับรู้ (perception) 8) การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (justification of behavior)

สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 แบบคือ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถ โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ เน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็น

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ผู้นำมุ่งเน้นความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่และเอื้ออาทร ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความเป็นระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดและปฏิบัติตามระเบียบ ยึดหลักประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ

สมิซ สัชฌุกร (2544) กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทางตะวันตกนั้น ให้น้ำหนักของการก่อให้เกิดวัฒนธรรม 3 ประการ ได้แก่ ความผูกพัน (commitment) การสื่อสาร (communication) ความสอดคล้อง (consistency)

สมโภชน์ นพคุณ (2541) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปว่า องค์กรมี 4 ลักษณะดังนี้

ลักษณะที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นบทบาท (role culture) วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์ (job description) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจน ตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจนทั่วองค์กร

ลักษณะที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นที่งาน (task oriented culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นที่งานนี้ จะเน้นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถ อย่างเต็มที่ เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ๆ ต่างๆ อยู่เสมอ

ลักษณะที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (existential culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง รู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงองค์กรเป็นอย่างมาก

ลักษณะที่ 4 วัฒนธรรมองค์การแบบผู้นำ (leader culture) ในวัฒนธรรมแบบนี้ จะมีการจัดสรรกำลังคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ โครงสร้างขององค์การ กะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร

ยศพล เหลืองโสมนภา และ สาคร พร้อมเพราะ (2551) พบว่า องค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ คือ การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วม การเคารพผู้อื่น และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ชนกพรธณ ดิลกโกมล (2546) ได้กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การโดยประยุกต์ จากแนวคิดของ Schein (1992), Daft (2001), Denison (2000) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมที่มีความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรม องค์การที่สามารถปรับตัวตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การได้อย่าง รวดเร็ว ความกล้าเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์ มุมมองเชิงรุก เชื่อใน ความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้ผู้คนในองค์การนั้นมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธ กิจองค์การด้วยความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของ โดยยึดหลัก การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิด กว้าง ความเสมอภาคและยุติธรรม

3. วัฒนธรรมการมีความสอดคล้องต้องกัน หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรม องค์การที่พนักงานมีการยอมรับในค่านิยมหลักของความเป็นหนึ่งอันเดียวกัน โดยยึดหลัก ค่านิยมร่วมกัน เพื่อแสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียว การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการ ทำงานได้อย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสานงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในงานร่วมกัน

นันทิยา น้อยจันทร์ (2550) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพการ บริหารอุดมศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การมีส่วนร่วมในองค์กร 3) การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การทำงานเป็นทีม 6) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน 7) มาตรฐาน การดำเนินงาน 8) การมอบหมายงาน 9) การติดตามและประเมินผล 10) วิสัยทัศน์การบริหาร จัดการ 11) การสนับสนุนทางการจัดการ 12) การบริหารจัดการองค์กร

บัญชา ภัทรกุลวิศาล (2555) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน และเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความมีคุณภาพ ความหลากหลายของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริต การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความเอื้ออาทร การยอมรับนับถือและความไว้วางใจ

หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับดี คือ พนักงานองค์กรมีความร่วมมือกันในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นอย่างดี พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์และการดูแลเอาใจใส่ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานในองค์กรทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทางด้านการดูแลเอาใจใส่ ความน่าเชื่อถือ ความคิดสร้างสรรค์และกล้าตัดสินใจ พนักงานในองค์กรมีความกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มที่ และพนักงานในองค์กรยินดีที่จะรักษาผลประโยชน์ขององค์กรและมีความเคารพซึ่งกันและกัน

จากการสังเคราะห์ปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การ ได้สรุปผลการสังเคราะห์ ดัง

ตาราง 16

ตาราง 16 ตารางสังเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

ที่	ปัจจัย	Sathe (1985)	Patterson, Purkey & Parker (1986)	Richard L. Daft (2000)	Robbins (2001)	George and Jones (2002)	French, Bell & Zawacki, (2005)	HPO	Smart et al.	Denison (1990)	Christopher R. Wagner (2006)	สมิซ สัจฉกร (2544)	สมเภาชน นพคุณ (2541)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545)	ชนกพรรณณ ดิลกโกมล (2546)	ยศพล เหลืองโสมนภา และ	นันทิยา น้อยจันทร์ (2550)	หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550)	บัญชา ภัทรกุลวิศาล	รวมความถี่
1	เป้าประสงค์สถานศึกษา			✓	✓				✓	✓			✓				✓		✓	7
2	การมอบอำนาจ		✓														✓			2
3	การตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓				✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	11
4	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	✓	✓	✓		✓	✓			✓		✓			✓					8
5	ความไว้วางใจ		✓									✓							✓	3
6	ความมีคุณภาพ	✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓		✓	10
7	การยอมรับ		✓									✓	✓						✓	4
8	ความเอื้ออาทร												✓				✓	✓		3
9	การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ																✓			1

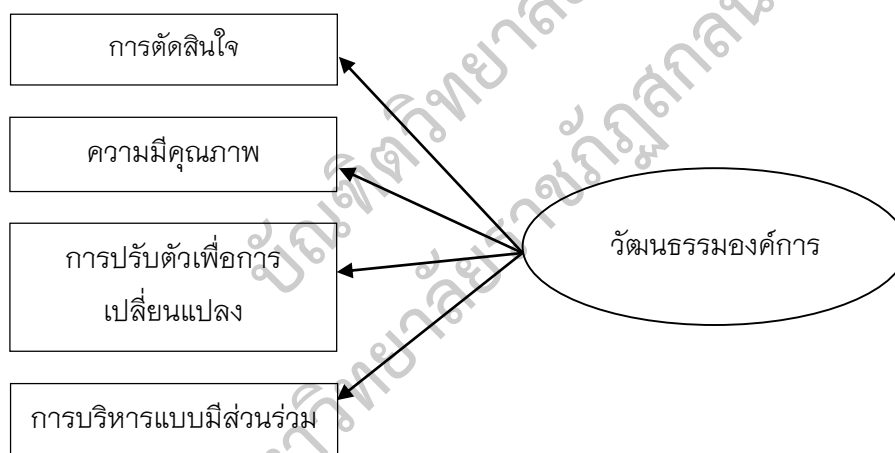
ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	ปัจจัย	Sathe (1985)	Patterson, Purkey & Parker (1986)	Richard L. Daft (2000)	Robbins (2001)	George and Jones (2002)	French , Bell & Zawacki , (2005)	HPO	Smart et al.	Denison (1990)	Christopher R. Wagner (2006)	สมิซ สัจฉกร (2544)	สมโภชน์ นพคุณ (2541)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545)	ชนกพรรณ คีลโกมล (2546)	ยศพล เหลืองโสมนภา และ	นันทิยา น้อยจันทร์ (2550)	ทศรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550)	ปัญญา ภัทรกุลวิศาล	รวมความถี่
10	ความหลากหลาย		√				√					√							√	4
11	การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง		√	√	√	√		√		√		√	√	√	√	√				11
12	การทำงานเป็นทีม				√	√	√	√					√	√	√	√	√			9
13	การมีส่วนร่วม	√	√	√	√	√	√			√	√		√	√	√	√	√	√	√	15
14	สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน					√	√		√											3
15	การติดต่อสื่อสาร	√			√							√			√					4
16	ความสอดคล้อง											√								1
17	ตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ			√			√							√	√					4
18	กฎระเบียบราชการ													√						1

จากตาราง 16 จะเห็นได้ว่าปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวน 18 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง 60% ขึ้นไป (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) การตัดสินใจ 3) การมีคุณภาพ 4) การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยศพล เหลืองโสมนภา และ สาคร พรหมเพราะ (2551) พบว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ คือ การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วม การเคารพผู้อื่น และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 ตัวแปรในปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การ

จากภาพประกอบ 12 แสดงรูปแบบการวัดวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์ทัศนของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย การบริหารมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การมีคุณภาพ การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนด นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวข้างล่างนี้

2.4.5.1 การตัดสินใจ (decision making)

ราชบัณฑิตยสถาน กล่าวว่า ตัดสินใจ หมายถึง ตกลงใจ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, หน้า 450) การตัดสินใจ หมายถึง ความคิดและการกระทำต่างๆ

ที่นำไปสู่การเลือกตกลงใจในการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้อย่างดีที่สุด

การตัดสินใจภายในสถานศึกษา ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งการตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 140) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็น กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมิน อย่างดีแล้วว่าเป็นทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็น สิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัด องค์การ การจัดคนเข้างาน การประสานงานและการควบคุม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 132) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็น การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แม้ว่า การตัดสินใจในการบริหารไม่ได้เริ่มต้นหรือสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจเพราะต้องมีการกำหนดปัญหา ก่อนจึงจะตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 264) กล่าวว่า คุณภาพของการตัดสินใจ ย่อมขึ้นอยู่กับการแจกแจงข้อมูลที่สอดคล้องกัน ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปการมีส่วนร่วมจะส่งผลลัพธ์ในการตัดสินใจดีกว่า ถ้าหากว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่สอดคล้องกัน และมีความพยายามให้ความร่วมมือกับผู้นำใน การตัดสินใจที่ดี

บัญชา อึ้งสกุล (2545, หน้า 27) ได้กล่าวถึง การใช้อำนาจการบริหารจัดการ ตามแนวทางแบบประชาธิปไตยที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานตนเอง
2. ควรจัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมรับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่
3. ควรให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหารือจาก ผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานในที่สุด

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 206-212) กล่าวว่า ครู อาจารย์ไม่ได้ต้องการ เข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจของครูอาจารย์และ ผู้บริหาร จำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา โดยคำนึงว่าภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ครู

อาจารย์ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆ โดยกำหนดจากทางเลือกหลายๆ ทางเลือกและได้คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมากที่สุด รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ได้รับผลกระทบโดยตรง และบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตาราง 17 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
การตัดสินใจ (decision making)	สถานศึกษาได้ตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆ โดยกำหนดจากทางเลือกหลายๆ ทางเลือกและได้คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมากที่สุด รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1. สถานศึกษาได้ตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆโดยการกำหนดทางเลือกหลายๆทางเลือกและคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ 2.ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม

2.4.5.2 ความมีคุณภาพ (quality)

2.4.5.2.1 ความหมายของคุณภาพ

คำว่า “คุณภาพ” เป็นคำที่มีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีคำที่เกี่ยวข้อง คือ การตรวจสอบ การควบคุม มาตรฐานหรือข้อกำหนด และความพึงพอใจของลูกค้า Liston (1999, p. 11) ได้รวบรวมความหมายของนักวิชาการด้านคุณภาพ ไว้ดังนี้

Crosby (1988) นิยามว่า คุณภาพ คือ ความตรงตามข้อกำหนด ไม่ใช่ความดีหรือความสวยงาม

Harrington (2000) นิยามว่า คุณภาพ คือ การทำได้ถึงหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังด้วยราคาที่แสดงให้ลูกค้ารู้ถึงคุณค่า

Hutchins (1991, pp. 1-2) สรุปว่า คุณภาพ สามารถนิยามได้หลายประการขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแนวคิด คือ

คุณภาพ หมายถึง ความตรงตามลักษณะเฉพาะและมาตรฐานในการใช้ประโยชน์ขององค์การ เป็นนิยามที่ถือองค์การเป็นพื้นฐาน

คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้ของสินค้าหรือบริการเป็นนิยามที่ถือเอาความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพื้นฐาน

คุณภาพ หมายถึง การตอบสนองความต้องการ ความปรารถนาและความคาดหวังของ ลูกค้าได้ในราคาประหยัด เป็นนิยามที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้าและองค์การ

เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2540, หน้า 22) สรุปความหมายของคุณภาพว่า หมายถึง ลักษณะของสินค้า บริการหรือกระบวนการผลิตที่ตรงตามมาตรฐาน เหมาะสมกับการใช้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า คำนึงกับค่าใช้จ่ายและทำให้เกิดความพึงพอใจ

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 41) ได้กล่าวว่า คุณภาพ คือ การทำตามที่คุณลูกค้าต้องการ องค์การจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอด ต้องระวังไม่ให้หวังใช้คุณภาพ (Quality Cham) หลุดจากกัน

2.4.5.2.2 ความหมายของการบริหารคุณภาพ

Cryer (1993, p. 11) นิยามกระบวนการคุณภาพ 6 ประเภท ดังนี้

1. การประกันคุณภาพ (quality assurance)
2. การควบคุมคุณภาพ (quality control)
3. การจัดการคุณภาพ (quality management)
4. การตรวจสอบคุณภาพ (quality audit)
5. การประเมินคุณภาพ (quality assessment)
6. การเพิ่มคุณภาพ (quality enhancement)

Jerry and Janice (1994, p. 97) คุณภาพการจัดการ หมายถึง

- 1) หลักการของผลผลิตและการบริการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) เป้าหมายนำไปสู่ผลผลิตหรือบริการทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน และเป็นการเพิ่มคุณภาพการผลิตหรือการบริการ วิธีการที่นำไปสู่ความพอใจของลูกค้า
- 3) กระบวนการที่ได้มาและความหลากหลายของลูกค้าในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต (product) และบริการขององค์การ (services)

2.4.5.2.3 คุณภาพการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามนิยามความหมายของคำว่า “คุณภาพการศึกษา” ไว้ดังเช่น Baumgart (1987, pp. 81–85) ได้กล่าวถึงความหมายของคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึงผลผลิตบัณฑิตที่จบการศึกษาออกไปแล้วมีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาด

หรือตอบสนองให้กับสังคมได้ดีและมีชื่อเสียง รวมถึงความสามารถของผู้จบการศึกษาในการแก้ปัญหาและการวิเคราะห์ วิจัย Wharmouth (1994, pp. 94-95) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษาเป็นการตอบสนองความพึงพอใจผู้มารับบริการและนักการศึกษา หากการจัดการของสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้มารับบริการและนักการศึกษาเกิดความพึงพอใจ ก็หมายความว่ามีความ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียน และวิธีการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ทำให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายมีความเชื่อมั่นหรือพึงพอใจนั่นเอง

การพิจารณาคุณภาพการศึกษาสามารถพิจารณาได้ 2 แนวทาง ดังนี้

1. คุณภาพการศึกษาที่พิจารณาจากตัวผู้เรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความสามารถอ่าน เขียน คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ทักษะกระบวนการทำงาน อัตราการตกซ้ำชั้นและภาวะทางโภชนาการ

2. คุณภาพการศึกษาที่พิจารณาจากวิธีการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู การบริหารจัดการและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความมีคุณภาพ จึงหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะของผู้เรียนและวิธีการจัดการศึกษาซึ่งเป็นที่เชื่อมั่นหรือเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ตาราง 18 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การด้านความมี

คุณภาพ

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
ความมีคุณภาพ (quality)	กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะของผู้เรียนและวิธีการจัดการศึกษาซึ่งเป็นที่เชื่อมั่นหรือเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่โดยคำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียน 2. สถานศึกษามีการดำเนินการจัดการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.4.5.3 การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (adaptability)

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2532, หน้า 334) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวทางสังคมว่า หมายถึง การที่บุคคลปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ในการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์หรือแข่งขันกัน คนในสังคมจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้โดยการปรับปรุงไม่ให้เกิดความขัดแย้งจนถึงต้องแตกกลุ่มกัน แม้ว่าแต่ละคนอาจจะมีนิสัยใจคอหรือผลประโยชน์แตกต่างกัน (พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.)

ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ผู้บริหารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความอยู่รอดขององค์การ เพราะเป็นการแสดงถึงความเจริญเติบโตขององค์การและสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

สิรินารถ แวสง่า (2557) สรุปว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีความยืดหยุ่นให้เหมาะสมตามสถานการณ์ปัจจุบัน ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ส่วน ญัฐพล ปัญญาโสภณ (2546, หน้า 59-66) กล่าวว่า ผู้นำยุคปัจจุบันต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง มีทัศนคติเชิงบวก ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม ใจกว้าง เสียสละเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานให้ดีกว่าตนเอง ผู้นำในสถานศึกษาควรรู้จักผ่อนคลายความเครียดด้วยหลักปฏิบัติศาสนา เพื่อจะได้มีสมาธิและปัญญาในการทำงาน เช่นเดียวกับ สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ (2546) กล่าวว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมาย คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางให้กับพนักงานระดับปฏิบัติ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม และสอดคล้องกับสุมาณีไพศาลเวชกรรม (2546) กล่าวว่า ผู้นำยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ปรับเปลี่ยน มองการณ์ไกล ทำท่ายิ่งเต็มๆ มุ่งทำในสิ่งถูกต้อง คำนึงถึงพื้นฐานความเป็นมนุษย์ คุณค่าและใส่ใจในเรื่องของอารมณ์มีจริยธรรม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีจุดยืนในการบริหารจัดการ คิดเป็น ทำเป็น ซื่อสัตย์ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีความกล้าหาญ ที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์ของสังคมและองค์การ

สรุปได้ว่า ผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในยุคปัจจุบัน จะต้องมีความภาวะผู้นำในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองอนาคตไกล และใช้กลยุทธ์ในการบริหาร

องค์การของตนให้ไปสู่เป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ ซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.5.3.1 ความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษา (adaptability)

โลกาภิวัตน์ทำให้เกิดสังคมใหม่ คือ สังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร เป็นสังคมแห่งการรับรู้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนา ดังนั้น บุคลากรในสถานศึกษา จึงต้องมีการปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานที่ใช้เทคโนโลยี (technology รวมทั้งมีการนำนวัตกรรม (innovation) ซึ่งหมายถึงแนวความคิดการปฏิบัติ หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย ได้ผลดียิ่งขึ้น มาใช้ในการทำงานให้ได้ประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงาน (กิตานันท์ มลิทอง, 2548)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 107-109) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างองค์การดังต่อไปนี้

1. การริเริ่ม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์การ
2. การมีส่วนร่วม ผู้บริหารสมควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและการดำเนินงานขององค์การ
3. การส่งเสริม ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทำการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณทรัพยากรการให้ความสำคัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. การเป็นตัวอย่าง ผู้บริหารต้องประพฤติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงาน และการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นสมาชิกอื่นในองค์การอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่
5. การเปิดโอกาส ผู้บริหารต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์การ
6. การติดตามผล ผู้บริหารต้องแสดงความใส่ใจและความมุ่งมั่นในการสร้างองค์การจากการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำและทำการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสมตลอดจนสร้างความมั่นใจในเชิงจิตวิทยาแก่สมาชิก

7. การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง

ประทีน วิเศษสุวรรณ (2545, หน้า 51) กล่าวถึงความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษาไว้ว่า การปรับตัวของสถานศึกษา ผู้นำ และบุคลากรภายในโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานในโรงเรียนให้ได้ผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการปรับเปลี่ยนองค์การโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบันที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Caplow (1964, p. 121) กล่าวว่า ในระยะยาวแล้ว ปัญหาพื้นฐานขององค์การก็คือการรักษาไว้ (maintain) หรือการเพิ่มความมั่นคง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมัครใจและความสำเร็จ ซึ่งเป็นคำกล่าวสะท้อนให้เห็นความจำเป็นในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

Greiner (1967, p. 199) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการปรับตัว คือ การทำให้องค์การแตกต่างไปจากเดิมในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุด

Price (1968, p. 1) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการปรับตัวไว้ดังนี้ ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์การสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง

Gibson (1979, p. 3) and Bennis (1971, p. 131 อ้างถึงในสุมนทนา จุลชาติ 2546, หน้า 35) ได้กล่าวว่าองค์การไม่ว่าตัวบุคคลหรือองค์การทางสังคมจะต้องทำงานเพื่อรักษาตัวเองให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบเปิดขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิผล คือ จะต้องมีการสร้างที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพของความเป็นจริงได้ทันท่วงที หรือภายใต้การปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์การ กล่าวได้ว่าการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์การภายใต้เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ

จากการศึกษาการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความสามารถที่จะปรับตัวตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ในเรื่องของการกำหนดนโยบาย การใช้นวัตกรรมหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน ให้บริการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีความกล้าเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์

ตาราง 19 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การด้านการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptability)	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความสามารถที่จะปรับตัวตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ในเรื่องของการกำหนดนโยบาย การใช้นวัตกรรมหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน ให้บริการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีความกล้าเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์	1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีการปรับพฤติกรรมการทำงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของผู้รับบริการ 2. สถานศึกษามีการวิเคราะห์และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ รวมถึงปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.4.5.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management)

Keith (1972, p. 136) ; Erwin (1976, p. 138) ; Reeder (1974, p. 39) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมในการปะทะ สังสรรค์ทางสังคม ทั้งทางจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional involvement) ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group situation) ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ดำเนินงานพัฒนา ร่วมความคิดร่วมตัดสินใจแก้ปัญหาของตัวเอง ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ความชำนาญ ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุนติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

Brown and Moberg (1980, p. 483) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อพวกเขา

ในอนาคตซึ่งอาจจะถูกกำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการหรือได้รับการสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการได้

Chell (1985) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการเข้าไปสัมพันธ์กับกิจกรรมโดยตรงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่พวกเขาเข้าไปแบ่งปันการควบคุม ผลลัพธ์ขององค์การ ตลอดจนมีความเท่าเทียมในสิทธิ นอกจากนี้การปฏิสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึงองค์การ และโครงสร้างหน้าที่ทางสังคมอีกด้วย

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมเสียสละเวลาแรงงาน วัสดุ อุปกรณ์และอื่นๆ ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจและอารมณ์ของบุคคล ดังนั้นการมีส่วนร่วมควรทำด้วยความสมัครใจ และตั้งอยู่บนพื้นฐานความเสมอภาคซึ่งการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างแท้จริงจะทำให้บุคคลชุมชน เกิดความรู้สึกว่าตนเองได้ลงทุน มีความผูกพันและอุทิศพลังทุกอย่างเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 138) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ วิธีบริหารที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของนักบริหาร ตลอดจนการให้โอกาสและมีอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจทำงานเองภายใต้เป้าหมายและนโยบายที่มอบหมายไว้ให้อย่างกว้างๆ

อนงค์ อนันตริยเวช (2539, หน้า 5-26) สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการใช้นโยบายของการบริหารเชิงระบบและเน้นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์โดยการพิจารณาว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญของการศึกษา ที่จะทำให้การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ 1) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านจิตวิทยา (psychological needs) 2) เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ (sense of importance) และ 3) เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการทำงานส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 184) ได้กล่าวถึงเรื่องการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ School-Based Management: SBM เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาที่มีหลักการ มีที่มาชัดเจนและแบบแผนที่มีลักษณะเฉพาะของตนเองที่เด่นชัด ในเรื่องของ การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและชุมชน เรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน โดยการดำเนินการให้การศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน และสังคมได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและทันการ

การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

สุรพล นิติไกรพจน์ (2544, หน้า 67) ได้กล่าวถึง เรื่องของการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่นว่า กฎหมายการศึกษาแห่งชาติได้เตรียมกลไกเอาไว้แล้ว ในอนาคตท้องถิ่นจะต้องเข้ามารับผิดชอบต่อการศึกษา ขั้นแรกจึงให้ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม จากนั้นพัฒนาไปสู่การที่เขาเอาไปทำเอง หรือมารับไปทำก็ได้โดยในกรอบของการจัดระบบบริหาร เขตพื้นที่ที่ได้เตรียมเรื่องนี้ไว้ชัดเจน คือ กำหนดให้ตัวแทนท้องถิ่นเข้ามาร่วมเป็นกรรมการบริหารเขตพื้นที่ มาร่วมเป็นกรรมการบริหารโรงเรียน กำหนดให้ท้องถิ่นมีบทบาทสนับสนุนงบประมาณหรือแผน หรือนโยบาย หรือ คน หรือสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ให้กับโรงเรียนที่อยู่ในท้องถิ่นได้

วิทยากร เชียงกูร (2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษาว่า ต้องมอง การศึกษาและการพัฒนาประเทศในความหมายกว้าง ที่รวมถึงการพัฒนาความฉลาดทั้งปัญญา อารมณ์ จิตสำนึก เพื่อสังคมของคนทั้งประเทศ เพื่อที่ประชาชนจะได้มีความเข้มแข็งทางภูมิปัญญา มากพอที่จะไปช่วยกันแก้ไขปัญหา และพัฒนาประเทศทั้งทางทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม จิตใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและผลการวิจัยต่างๆ กล่าวได้ว่าการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือ การบริหารโดยให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม (stakeholder) จากการจัดการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ร่วมดำเนินการ ให้การสนับสนุนทั้งด้านการระดมความคิด กำลังกาย กำลังใจและกำลังทรัพย์ พร้อมทั้งร่วมกำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อให้การศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ตาราง 20 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การด้านการ
บริหารแบบมีส่วนร่วม

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
การบริหารแบบ มีส่วนร่วม (participative management)	สถานศึกษาได้มีการบริหารจัดการโดยให้บุคคลที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการได้รับ ประโยชน์ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม (stakeholder) จาก การจัดการศึกษาได้มีส่วน ร่วมในการกำหนดนโยบาย และทิศทางการจัด การศึกษา มีส่วนร่วมในการ กำหนดมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา ร่วม ดำเนินการ ให้การสนับสนุน ทั้งด้านการระดมความคิด กำลังกาย กำลังใจและกำลัง ทรัพย์ พร้อมทั้งร่วมกำกับ ติดตามตรวจสอบและ ประเมินผล เพื่อให้ การศึกษาของสถานศึกษามี คุณภาพตามมาตรฐานที่ กำหนดและเป็นที่ยอมรับใน ระดับสากล	1. สถานศึกษาให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามี ส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา 2. สถานศึกษาให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามี ส่วนร่วมในการวางแผน จัดสรรงบประมาณ 3. สถานศึกษาให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามี ส่วนร่วมในการดำเนินการจัด การศึกษาของสถานศึกษา 4. สถานศึกษาให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามี ส่วนร่วมในการตรวจสอบและ ประเมินผลการดำเนินการจัด การศึกษาของสถานศึกษา 5. สถานศึกษาให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามี ส่วนร่วมในการชื่นชมยินดีใน ผลการดำเนินการจัด การศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ

3. บรรยากาศขององค์การ (organizational climate)

3.1 ความหมายบรรยากาศขององค์การ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า บรรยากาศ หมายถึง ความรู้สึกหรือสิ่งที่มีอยู่ Davis (1981) กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นรับรู้ บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ บรรยากาศขององค์การเกี่ยวข้องกับสภาพขององค์การโดยกว้าง บรรยากาศขององค์การเป็นคำอธิบายสภาพองค์การมากกว่าจะเป็นการประเมินหรือมีปฏิกริยาแบบสอดแทรกอารมณ์ Poole (1985, pp. 79-108) อธิบายว่าบรรยากาศขององค์การเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การ ที่มีความสำคัญต่อองค์การและสมาชิกในองค์การ จะเห็นได้ว่าบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และ Stringer (2002) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การว่าเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ

จากความหมายของบรรยากาศขององค์การที่นักวิชาการแต่ละฝ่ายได้ให้ความหมายจะมีส่วนที่คาบเกี่ยวคล้ายคลึงกันคือ เป็นองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้น กล่าวโดยสรุป บรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างการบริหารงานขององค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การหรือระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง

3.2 แนวคิดบรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ 3 ประการ ดังนี้

3.2.1 บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ การศึกษาของ Newell (1978) สนับสนุนเหตุผลข้อนี้ คือ บรรยากาศที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย คือ บรรยากาศแบบปิด ซึ่งบรรยากาศนี้ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจสูง ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกัน ปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว จะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

3.2.2 ผู้บริหารองค์การที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานภายในองค์การ ดังที่ Dubrin (1998) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยประเภทแบบของความเป็นผู้นำและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีความสำคัญมาก

เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3.2.3 ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การอย่างมาก

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านอกจากบรรยากาศขององค์การจะมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ ในองค์การเป็นอย่างมาก ยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างการบริหารงานขององค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การหรือระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง

3.3 ตัวแปรในบรรยากาศขององค์การ

Davis (1981) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การที่ดีนั้น จะต้องมียอดประกอบดังต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกกว้างขวางที่ให้เป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในการก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมที่สมเหตุสมผล และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทางที่พึงประสงค์เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและพึงพอใจต่องาน องค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศ องค์การที่ดีนั้น ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่เรียบง่าย มีความกระฉับกระชวยในบทบาทหน้าที่และเน้นการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน และการมีช่องทางการสื่อสารหลายๆ ช่องทาง และรวมไปถึง ค่านิยม ความเชื่อปทัสถานขององค์การ ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

Cherrington (1994) กล่าวถึง บรรยากาศขององค์การและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 1) ค่านิยมต่อการบริหารจัดการ (managerial values) ค่านิยมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ 2) แบบของผู้นำ (leadership style) ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อองค์การจะแตกต่างจากบรรยากาศที่ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการตัดสินใจในทุกๆ เรื่องและเข้มงวด 3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (economic conditions) เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์การร่ำรวยผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกองค์การจะเกิดความรู้สึกมั่นคง 4) โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) คุณลักษณะหลายประการของโครงสร้างองค์การมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ 5) ลักษณะของ

สมาชิกในองค์การ (characteristics of the members) บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์การจะส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ 6) ความเป็นสหภาพ (unionization) การคงอยู่หรือไม่อยู่สหภาพแรงงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การ 7) ขนาดขององค์การ (organization size) องค์การขนาดใหญ่มีความเคร่งครัดความเป็นราชการมากกว่าองค์การขนาดเล็ก และองค์การขนาดเล็กง่ายต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์นวัตกรรมและความเป็นปึกแผ่นมากกว่าองค์การขนาดใหญ่ และ 8) ธรรมชาติของงาน (nature of the work) ชนิดของงานและรูปแบบของอุตสาหกรรม จนสร้างความเป็นลักษณะของบรรยากาศองค์การ

Owens (2001) ได้กล่าวว่า บรรยากาศโดยทั่วไป หมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดในสถานศึกษาและสิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึงนั้น ได้ยกคำอธิบายในเรื่องสิ่งแวดล้อมของ Renato Tagiuri (1968) ที่อธิบายว่าสิ่งแวดล้อมโดยรวมในองค์การ คือ บรรยากาศขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ 1) มิติทางด้านนิเวศวิทยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทางกายภาพ และปัจจัยทางวัตถุในองค์การ 2) มิติทางด้านสภาพแวดล้อม เป็นมิติทางสังคมในองค์การที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคนในองค์การ 3) มิติทางด้านระบบสังคม (องค์การ) เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การและการบริหารขององค์การ 4) มิติทางด้านวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับคุณค่าระบบความเชื่อ บรรทัดฐาน และ แนวทางความคิดที่เป็นลักษณะของคนในองค์การ

Lussier (2002) กล่าวว่ามิติของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างเป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก 2) ความรับผิดชอบ เป็นระดับของการควบคุมตนเองต่องานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 3) รางวัล เป็นระดับของการให้รางวัลแก่ความพยายามของบุคลากรและการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น เป็นระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ 5) การสนับสนุน เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือโดยผู้อื่นและประสบการณ์ในการร่วมมือ 6) ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี และ 7) ความเสี่ยง เป็นระดับที่สนับสนุนให้มีการเผชิญกับความเสี่ยง

อัญชนา พานิช (2550) อธิบายว่า บรรยากาศองค์การ เป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลจึงควรศึกษาให้ครอบคลุมทั้งบุคคลและสภาพแวดล้อม กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความถูกต้อง แม่นยำ

ญาณีตา บุญจิตร (2552) การรับรู้สภาพแวดล้อมของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารรับรู้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง องค์การจะมีแนวโน้มที่จะสามารถสนองตอบและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

สัมฤทธิ์ พิვნีม (2552) สรุปว่า บรรยาการองค์การในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 คือ 1) การสนับสนุน 2) การไม่ให้ความร่วมมือ 3) ขวัญ 4) สภาพแวดล้อม 5) อิทธิพลจากภายนอก 6) ความอิสระ 7) ความสนิทสนม 8) การเน้นผลงาน 9) การควบคุม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัย นำมาสังเคราะห์ปัจจัยของบรรยาการองค์การของสถานศึกษา สรุปได้ดังตาราง 21

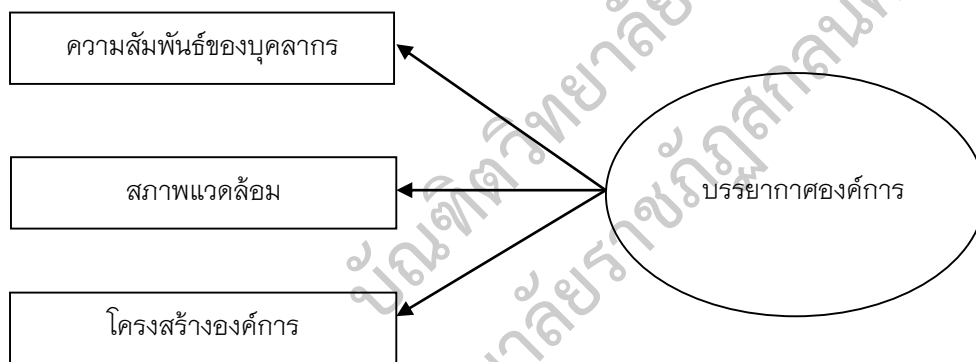
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตาราง 21 การสังเคราะห์ปัจจัยบรรยาการองค์การ

ที่	สมรรถนะองค์การ	Davis (1981)	Poole (1985)	Cherrington (1984)	Dubrin (1998)	Owen 2001	Stringer (2002)	Lussier (2002)	มกราคม สุทธิ (2540)	สัมฤทธิ์ วัฒน (2552)	ชัยชนา พาณิช (2552)	ชยทิต กัญหา (2552)	ญาณิศา บุญจิตร (2552)	รวมความถี่
1	ความสัมพันธ์ของบุคลากร	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
2	สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓	8
3	โครงสร้างองค์การ	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓		✓	8
4	แบบผู้นำ	✓		✓	✓					✓	✓	✓		6
5	ค่านิยม		✓		✓		✓					✓	✓	5
6	นโยบาย/การปฏิบัติ					✓	✓	✓		✓			✓	5
7	ระบบการบริหาร					✓		✓		✓			✓	4
8	ลักษณะงาน			✓	✓					✓			✓	4
9	เทคโนโลยี				✓						✓		✓	3
10	ทรัพยากร			✓									✓	2
11	ขนาดองค์การ			✓										1

จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของสมรรถนะองค์การและแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จากตารางการสังเคราะห์สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและความสัมพันธ์ของบุคคลมีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ จึงควรศึกษาให้ครอบคลุมทั้งเรื่องสิ่งแวดล้อมและบุคคล จะทำให้เกิดบรรยากาศในองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะและก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การด้วย

จากตารางที่ 21 จะเห็นได้ว่าตัวแปรในปัจจุบันบรรยากาศองค์การที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 11 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่ความถี่สูง (ในที่นี้คือ ความถี่ ตั้งแต่ 7 ขึ้นไปหรือร้อยละ 60) ได้องค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบคือ 1) ความสัมพันธ์ของบุคลากร 2) สภาพแวดล้อม และ 3) โครงสร้างองค์การ แสดงเป็นรูปแบบการวัดได้ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 โมเดลตัวแปรในปัจจุบันบรรยากาศองค์การ

จากภาพประกอบ 13 แสดงรูปแบบการวัดบรรยากาศองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์ทัศนของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของบุคลากร สภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การ โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวข้างล่างนี้

3.3.1 ความสัมพันธ์ของบุคลากร (personal relationship)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า สัมพันธ์ หมายถึง ผูกพัน เกี่ยวข้อง Davis (1981) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นรับรู้เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศผู้ปฏิบัติงานต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน Poole (1985) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน พฤติกรรม และเจตคติของสมาชิก

ในองค์การมีความสำคัญต่อองค์การ Cherrington (1994) กล่าวว่า ลักษณะของสมาชิกในองค์การ บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์การจะส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ Dubrin (1998) อธิบายว่า ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก Stringer (2002) อธิบายว่า สภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นให้เกิดประสบการณ์ในความร่วมมือ มาร์ศรี สุธานี (2540) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกขององค์การมีอิทธิพลในการจูงใจสมาชิกให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ สัมฤทธิ์ ผิวนิยม (2552) กล่าวว่า ถ้าบุคลากรในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย อัญชนา พานิช (2550) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายใน องค์การ ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของ สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ชยาธิศ กัญญา (2550) กล่าวว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสูงจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์การรับทราบและเห็นพ้องจะร่วมมุ่ง ปฏิบัติงานตามแผนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น และญาณิศา บุญจิตร(2552) กล่าวว่า บรรยากาศ องค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความถูกต้อง แม่นยำของการรับรู้สภาพแวดล้อมของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารรับรู้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อม ได้อย่างถูกต้อง องค์การจะมีแนวโน้มที่จะสามารถสนองตอบและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของบุคลากร (Relationship Personal) หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษา ในการให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การ กำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษา ครู บุคลากรในสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย และสนุกกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษามีความเอื้ออาทร และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ตาราง 22 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะบรรยากาศองค์การ
ด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
ความสัมพันธ์ของบุคลากร (personal relationship)	สถานศึกษามีการดำเนินการให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย และสนุกกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษามีความเอื้ออาทร และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1. สถานศึกษาดำเนินงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษา ร่วมกัน 2. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี 3. สถานศึกษามีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย และสนุกกับการปฏิบัติงาน 4. ผู้บริหารและบุคลากร ในสถานศึกษา มีความเอื้ออาทร และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.3.2 สภาพแวดล้อมองค์การ (Organization Environment)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่างๆ ทั้งทางธรรมชาติและทางสังคมที่แวดล้อม Davis (1981) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในเชิงการบริหาร เช่น ความไว้วางใจ การสื่อสาร ประโยชน์ของงาน ความยุติธรรม ความก้าวหน้า เป็นต้น จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย Poole (1985) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมองค์การโดยกว้างที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติ มีความสำคัญต่อองค์การและสมาชิกในองค์การ

Cherington (1994) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์การร่ำรวย ผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกองค์การจะเกิดความรู้สึกมั่นคง ซึ่งตรงกันข้ามกับเมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ Owen (2001) มิติด้านสภาพแวดล้อม เป็นมิติที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคนในองค์การ เช่น เงินเดือน ระดับความพึงพอใจในงาน เป็นต้น Stringer (2002) บรรยากาศองค์การเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ สัมฤทธิ์ พิวนิ่ม (2552) กล่าวว่า ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมด้าน

ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือจิตวิทยา ย่อมมีผลกระทบต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ทั้งสิ้น

อัญชนา พานิช (2550) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง การที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ย่อมจะเอื้ออำนวยและส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรมีความเต็มใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ญาณิศา บุญจิตร (2552) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรประกอบด้วย เศรษฐกิจของชุมชน สภาพสังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมายและเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายใน ลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา การเกื้อกูลต่อกันของบุคลากร ความวางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการจัดการด้าน กายภาพให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องบรรยากาศขององค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) หมายถึง สถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวก มีวัสดุ อุปกรณ์เหมาะสม เพียงพอในการปฏิบัติงาน จัดสถานที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม สะดวกต่อการติดต่อประสานงาน ดำเนินงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีสวัสดิการที่ดี นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา ร่วมกับบุคคล ชุมชน เอกชน และ สังคมเพื่อร่วมพัฒนาการศึกษา

ตาราง 23 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะบรรยากาศขององค์กร ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
สภาพแวดล้อมขององค์กร (organization environment)	สถานศึกษา จัดสิ่งอำนวยความสะดวก มีวัสดุ อุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอ ในการปฏิบัติงาน จัดสถานที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม สะดวกต่อการติดต่อประสานงานดำเนินงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีสวัสดิการที่ดี มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาร่วมกับ บุคคล ชุมชน เอกชน และสังคม เพื่อร่วมพัฒนาการศึกษา	1. จัดสิ่งอำนวยความสะดวก มี วัสดุ อุปกรณ์ เหมาะสมเพียงพอ ในการปฏิบัติงานจัดสถานที่ สะอาด ร่มรื่น สวยงาม สะดวก ต่อการติดต่อ ประสานงาน 2. ดำเนินงาน ส่งเสริมให้ บุคลากร มีสวัสดิการที่ดี 3. ดำเนินงานสร้างเครือข่าย ความร่วมมือพัฒนาทาง การศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน เอกชน และสังคม

3.3.3 โครงสร้างองค์กร (structure)

องค์กร (organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

3.3.3.1 จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน

3.3.3.2 กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร

3.3.3.3 ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

ตาม

3.3.3.4 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์กร ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้ง ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

Steers (1977, p. 51) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่คงที่และค่อนข้างแน่นอนระหว่างงานที่มีอยู่ในองค์การ โครงสร้างเป็นเสมือนกับโครงกระดูกในระบบขององค์การ และหมายถึง วิธีประสานและควบคุมงานทั้งหลายในองค์การนั้นคือ โครงสร้าง ประกอบด้วยความสัมพันธ์อันคงที่ ที่สะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงานและการประสานงาน

Henry Mintzberg (1989) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นผลรวมทั้งหมดของวิธีการแบ่งงาน และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล และกล่าวว่า องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ส่วนประกอบหลักขององค์การ 5 ส่วน 2) การประสานงาน 5 แบบ 3) ทางเดินของงาน 5 แบบ 4) ตัวแปรในการออกแบบองค์การ 9 ตัวแปร 5) ปัจจัยตามสถานการณ์ 5 ปัจจัย

1. ส่วนประกอบหลักขององค์การ ส่วนประกอบหลักขององค์การไว้ 5 ส่วน คือ

1) ส่วนแกนการปฏิบัติงาน (operating core) 2) ส่วนบริหารสูงสุด (strategic apex) 3) ส่วนบริหารระดับกลาง (middle line) 4) ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (techno structure) 5) ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (supporting staff)

1.1 ส่วนแกนการปฏิบัติงาน (operating core) ส่วนนี้หมายถึง สมาชิกขององค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักหรืองานประจำขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตของการผลิตหรือบริการขององค์การ หน้าที่ของส่วนนี้ได้แก่ 1) แสวงหาปัจจัยนำเข้าของผลผลิต 2) เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต 3) จัดจำหน่ายผลผลิต 4) จัดหาสิ่งสนับสนุนให้มีปัจจัยนำเข้า ปัจจัยสนับสนุนกระบวนการผลิตและผลผลิต โดยที่ส่วนปฏิบัติงานหลักเป็นส่วนที่องค์การต้องแสวงหาและรักษาไว้ การกำหนดมาตรฐานต้องให้ความสำคัญที่จุดนี้มากที่สุด จึงถือได้ว่าส่วนนี้เป็นหัวใจขององค์การทุกองค์การ

1.2 ส่วนบริหารสูงสุด (strategic apex) เป็นส่วนของผู้รับผิดชอบต่อองค์การทั้งหมด ได้แก่ ผู้อำนวยการสูงสุดขององค์การหรือผู้ควบคุมองค์การ หน้าที่ของส่วนนี้คือ ดูแลรับผิดชอบต่อองค์การทั้งหมด เพื่อให้บรรลุหน้าที่ดังกล่าว ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดังนี้ 1) นิเทศงาน (direct supervision) หมายถึงการดำเนินการตามบทบาทของผู้บริหารซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์การทั้งหมดสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่นเป็นหน่วยเดียวกัน 2) บริหารสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การได้แก่ การสื่อสารข้อมูลจากภายในและนอกองค์การ การเจรจาต่อรองระหว่างองค์การกับหน่วยงานภายนอก 3) กำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

Robbins (1997) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ อธิบายถึงองค์การในลักษณะที่เป็นระดับของความซับซ้อน ระดับของรูปแบบมาตรฐาน และระดับของการกำหนดอำนาจการตัดสินใจ โดยที่ความซับซ้อน หมายถึง ปริมาณของความแตกต่างกันในองค์การ ระดับรูปแบบมาตรฐาน หมายถึง ระดับที่องค์การยึดถือกฎ ระเบียบ หรือวิธีการในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การกำหนดอำนาจ การตัดสินใจ หมายถึง การให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่างในองค์การ

Certo (2003) กล่าวว่า โครงสร้าง คือ สิ่งที่ได้ออกแบบไว้แสดงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหารโครงสร้างที่เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ซึ่งพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นรูปแบบกิจกรรมของกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการสำหรับสมาชิกขององค์การ

นฤมล คงवासัก (2548) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลรามัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ระดับ .01 ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย เทคโนโลยีสนับสนุนและการสร้างและถ่ายทอดความรู้มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง บรรยายภาคสนับสนุน มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

สรุป โครงสร้างขององค์การ เป็นผลจากการออกแบบองค์การในวิธีแบ่งงาน และความ ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การแสดงถึงความสัมพันธ์ของ ทรัพยากรในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์การ ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการ ทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การจะระบุและอธิบายถึง องค์ประกอบขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงานกลไกการประสานงาน รูปแบบ ปฏิริยาสัมพันธ์กัน อย่างเป็นทางการ การรายงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับ บัญชา การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดหรือทำให้เกิดกรอบ หรือแนวทางในการ ดำเนินงานในองค์การที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ตาราง 24 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะองค์การด้านโครงสร้าง องค์การ

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
โครงสร้างองค์การ (structure)	การดำเนินงานของสถานศึกษา ใน การทำให้บุคลากรในสถานศึกษา มี อิสระและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวใน การปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของ ตนเอง มีการมอบหมายงาน ตรงตาม ความรู้ความสามารถ จัดโครงสร้างที่ เชื้อในการสร้างบรรยากาศการทำงาน แบบร่วมมือ ร่วมใจ ชัดเจน สะดวกต่อ การประสานงานและส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษามีการ ดำเนินการให้มี การบริหารงานแบบกระจาย อำนาจ 2. สถานศึกษามีการออก คำสั่งแต่งตั้งมอบหมาย งานตามโครงสร้าง ภาระหน้าที่รับผิดชอบและ ตรงกับความรู้ ความสามารถ 3. สถานศึกษาจัด โครงสร้างที่เชื้อในการ สร้างบรรยากาศการ ทำงานแบบร่วมมือ ร่วมใจ ชัดเจน สะดวกต่อการ ประสานงานและส่งเสริม การทำงานเป็นทีม

4. ความผูกพันต่อองค์การ (organizational engagement)

4.1 ความหมายความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ นับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรใน การที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า ผูกพัน หมายถึง ดิดพัน เอาใจใส่ ใฝ่ใจ รักใคร่ Baron & Greenberg (1990) ให้ความหมายว่า ความผูกพัน ต่อองค์การ หมายถึง เจตคติที่ดีต่อองค์การ เป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อ องค์การและเกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าระดับความผูกพันต่อองค์การสูงแสดงถึงบุคลากรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) เต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ 3) ปราปรณอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ Mowday, Porter & Steers, (2000) ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความเกี่ยวพัน (attachment) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (identification) และความเกี่ยวข้อง (involvement) กับองค์การ ซึ่งเรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (affective commitment) ขณะที่ George & Jones (1999) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึก และความเชื่อของบุคคลที่มีต่อองค์การโดย ภาพรวม และ Steers (1977) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของ แต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และ ความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ และ 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของ องค์การ ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ แต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีความผูกพัน ต่อสถานศึกษาด้วยการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ ทุ่มเท เต็มใจ และปรารถนาเป็น สมาชิกขององค์การ

4.2 แนวคิดความผูกพันต่อองค์การ

Steers & Porter (1991) ได้ระบุว่า การศึกษาความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจาก การศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์การเป็นการศึกษาที่กว้างขวาง กว่าความพึงพอใจในการทำงาน โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ส่วน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน และ 2) ความผูกพันต่อองค์การเป็น ความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจ การทำงานที่แสดงเฉพาะเกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อมของงาน Hoy, Tarter & Bliss (1990) มีความเห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องมี สมาชิกที่มีค่านิยมร่วมกัน (shared value) ปรารถนาจะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานตามบทบาท

และหน้าที่เพื่อให้สามารถทำงานใน องค์การได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรียกลักษณะที่ว่านี้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นศูนย์รวมชีวิตขององค์การ

สวัสต์ โพรวิเด็น (2547) ได้สรุปว่า ประสิทธิผลการนำนโยบายการปฏิรูป การเรียนรู้ไปปฏิบัติมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในงานของครู และพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนองค์ประกอบทางการบริหารที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของประสิทธิผล ได้แก่ การจัดการทรัพยากรการเรียนรู้และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับอิทธิพลทางอ้อมที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาเป็นองค์การวิชาชีพ ัญญาชนา พานิช (2550) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การนั้น เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ ชยาธิศ กัญญา (2550) กล่าวว่า การแสดงออกของการกระทำเกี่ยวกับนิสัยในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ญาณิศา บุญจิตรี (2552) กล่าวว่าประสิทธิผลองค์การด้านกระบวนการ ภายใน หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ

4.3 ตัวแปรในปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ

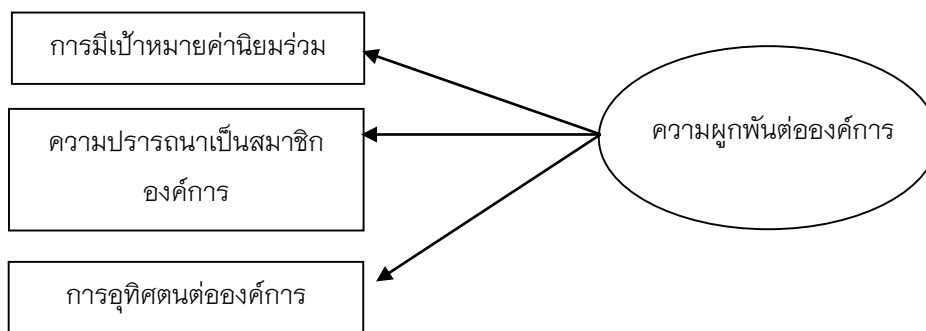
Luthans (2002) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีลักษณะเป็น เจตคติ ส่วนใหญ่นิยามใน 3 ลักษณะ คือ 1) ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ 2) มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์การด้วยความพยายามในระดับสูง และ 3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นเจตคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ Steers & Porter (1991) ได้ระบุว่า การศึกษาความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์การเป็นการศึกษาที่กว้างขวางกว่าความพึงพอใจในการทำงาน โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน 2) ความผูกพันต่อองค์การเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจในการทำงานที่แสดงเฉพาะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน

Meyer & Allen (1997) กล่าวว่า องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) 2) ความผูกพันที่เป็น ปทัสสถาน (normative commitment) และ 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) ส่วน Reichers (2002) มีความเห็นว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะต้องมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความศรัทธาต่อองค์การ (identification) คือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิก ขององค์การต่อไป 2) ความทุ่มเทต่อองค์การ (involvement) คือ มีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ ความพยายามเพื่อทำประโยชน์ให้องค์การ และ 3) ความภักดีต่อองค์การ (loyalty) คือ มีความเชื่อ และยอมรับสูงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ และ Hoy, Tarter & Bliss (1990) มีความเห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิผล จะต้องมีความเชื่อที่มีค่านิยมร่วมกัน (shared value) ปรารถนาจะทุ่มเท ความพยายามปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรียกลักษณะที่ว่าไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ (2547) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพ การนำนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ไปปฏิบัติมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในงาน ของครู และพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ อัญชนา พาณิช (2550) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับ ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดีที่มีต่อ องค์การ ชยชาติ กัญหา (2550) การแสดงออกของการกระทำเกี่ยวกับนิสัยในการทำงานของ ผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และญาณิศา บุญจิษฐ์ (2552) กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ระดับความสามารถของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ย่อย ได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน และความผูกพันที่มีต่อ หน่วยงาน สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การและมีความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ความเต็มใจ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ นำมาสังเคราะห์ได้ ดังตาราง 25

ตาราง 25 ตัวแปรในปัจจุบันความผูกพันต่อองค์การ

ที่	องค์ประกอบ	Steers(1977)	Baron & Greenberg (1990)	Hov, Tarter & Bliss (1990)	Steers & Porter (1991)	Mowday, Porter & Steers (2000)	Luthans (2002)	Meyer & Allen (2002)	Riebers (2002)	สวัสดี พิธีกรรม (2547)	อัญชณา พานิช (2550)	ชยาทิศ กัญหา (2550)	ณกนิศา ยาศิราษ (2552)	รวมความถี่
1	ยอมรับเป้าหมายค่านิยม องค์การ	√	√	√			√	√	√		√	√	√	9
2	ทุ่มเท เต็มใจ ทำงานให้ องค์การ	√	√	√			√		√		√		√	7
3	ปรารถนาเป็นสมาชิก	√	√			√	√		√		√			6
4	ความสัมพันธ์ของบุคลากร					√					√	√	√	4
5	สภาพแวดล้อม				√						√		√	3
6	ความพอใจ				√	√				√				3
7	แบบผู้นำ											√	√	2
8	ผลประโยชน์							√						1
9	การเรียนรู้									√				1
10	ความจงรักภักดีต่อองค์การ										√			1

จากตาราง 25 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 10 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่ความถี่สูง (ในที่นี้คือ ความถี่ ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบคือ 1) ยอมรับเป้าหมายค่านิยมองค์การ 2) อุทิศตนต่อองค์การ และ 3) ปรารถนาเป็นสมาชิก และสามารถเขียนในรูปของโมเดลได้ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 ตัวแปรในปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร

จากภาพประกอบ 14 แสดงรูปแบบการวัดความผูกพันต่อองค์กรได้จากการสังเคราะห์ทัศนคติของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย ยอมรับเป้าหมายค่านิยมองค์กร ทุ่มเทเต็มใจ ทำงานให้องค์กร ปรารถนาเป็นสมาชิกองค์กร โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไปนี้

4.3.1 การมีเป้าหมายค่านิยมร่วม (shared goals and value)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อถือที่ถาวรเกี่ยวกับสิ่งซึ่งเหมาะสมและไม่ใช้สิ่งซึ่งแนะนำพฤติกรรมของพนักงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ค่านิยมอาจอยู่ในรูปของการกำหนดความคิดเห็น (Ideology) และเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในแต่ละวัน Baron & Greenberg (1990) กล่าวว่า บุคลากรมีการยอมรับใน เป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก แสดงว่า มีความผูกพันต่อองค์กรสูง Hoy, Tarter & Bliss (1990) กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องมีสมาชิกที่มีค่านิยมร่วมกัน (shared value) Steers et al. (1991) กล่าวว่า บุคคลที่มีความเชื่อ และ ยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร แสดงว่ามีความผูกพันต่อองค์กร Luthans (2002) กล่าวว่า การมีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรเป็นความผูกพันต่อองค์กร ที่มีลักษณะเป็นเจตคติ Meyer & Allen (2002) กล่าวว่า ความผูกพันที่เป็นปทัสสถาน (normative commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานจะต้องยึดถือ หรือ Reichers (2002) กล่าวว่า เป็นสิ่งกีดกันจากผู้อื่นในองค์กร ความภักดีต่อองค์กร (loyalty) คือ มีความเชื่อและยอมรับต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรเป็นลักษณะของผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ชยาธิศ ภัฏหา (2550) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจและช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกระตุ้นทางไปสูเป้าหมาย อัญชนา พานิช (2550) กล่าวว่า ความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน

เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายความสามารถของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยพิจารณาจากองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายค่านิยมร่วม (shared goals and value) หมายถึง การดำเนินงานของสถานศึกษาในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน บุคลากรให้การยอมรับและร่วมกันมีความรักและภาคภูมิใจในสถานศึกษา ตลอดจนเห็นความสำคัญคุณค่าของสถานศึกษา และร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ตาราง 26 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะความผูกพันต่อ

องค์การด้านการมีเป้าหมายค่านิยมร่วม

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
การมีเป้าหมาย ค่านิยมร่วม (shared goals and values)	การที่สถานศึกษามีการดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน บุคลากรให้การยอมรับและมีความภาคภูมิใจในสถานศึกษา ตลอดจนเห็นความสำคัญ คุณค่าของสถานศึกษาและร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย	1. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและค่านิยมของสถานศึกษาร่วมกัน 2. บุคลากรให้การยอมรับและมีความภาคภูมิใจในสถานศึกษา 3. บุคลากรเห็นความสำคัญคุณค่าของสถานศึกษาและร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

4.3.2 การอุทิศตนองค์กร (dedication to the organization)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า ทุ่มเท หมายถึง ขอมเสียสละให้ เต็มใจ หมายถึง มีน้ำใจไม่บกพร่อง มีใจสมัครด้วยยินดี ไม่มีข้อขัดแย้งอน Baron & Greenberg (1990) กล่าวว่า บุคลากรที่มีลักษณะเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กร แสดงว่ามีความผูกพัน หรือมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร Hoy, Tarter & Bliss (1990) กล่าวว่า สมาชิก ปรารถนาจะทุ่มเทความพยายาม

ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เรียกว่ามีความผูกพันต่อองค์กร Steers, et al. (1991) กล่าวว่า ความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร ความเต็มใจทำงานให้กับองค์กรด้วยความพยายามในระดับสูง คือ ความผูกพันต่อองค์กร Luthans (2002) และ Reichers (2002) กล่าวว่า ความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความพยายามทำประโยชน์ให้กับองค์กร คือ ความทุ่มเทต่อองค์กร อัญชนาพานิช (2550) กล่าวว่า ความปรารถนาที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความเต็มใจ คือ ความผูกพันต่อองค์กร และ ความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน คือ ความผูกพันที่มีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (ญาณิศา บุญจิตร, 2552)

สรุปได้ว่า การอุทิศตนขององค์กร (dedication to the organization) หมายถึง บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ได้ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ให้กับสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ตาราง 27 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะความผูกพันต่อองค์กรด้านอุทิศตนต่อองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
การอุทิศตนขององค์กร (dedication to the organization)	ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน และมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นนวัตกรรมสิ่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อสถานศึกษา	1. บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ และอุทิศตนในการปฏิบัติงาน 2. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน 3. บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ให้กับสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

4.3.3 ความปรารถนาเป็นสมาชิกขององค์การ (citizen wistfulness)

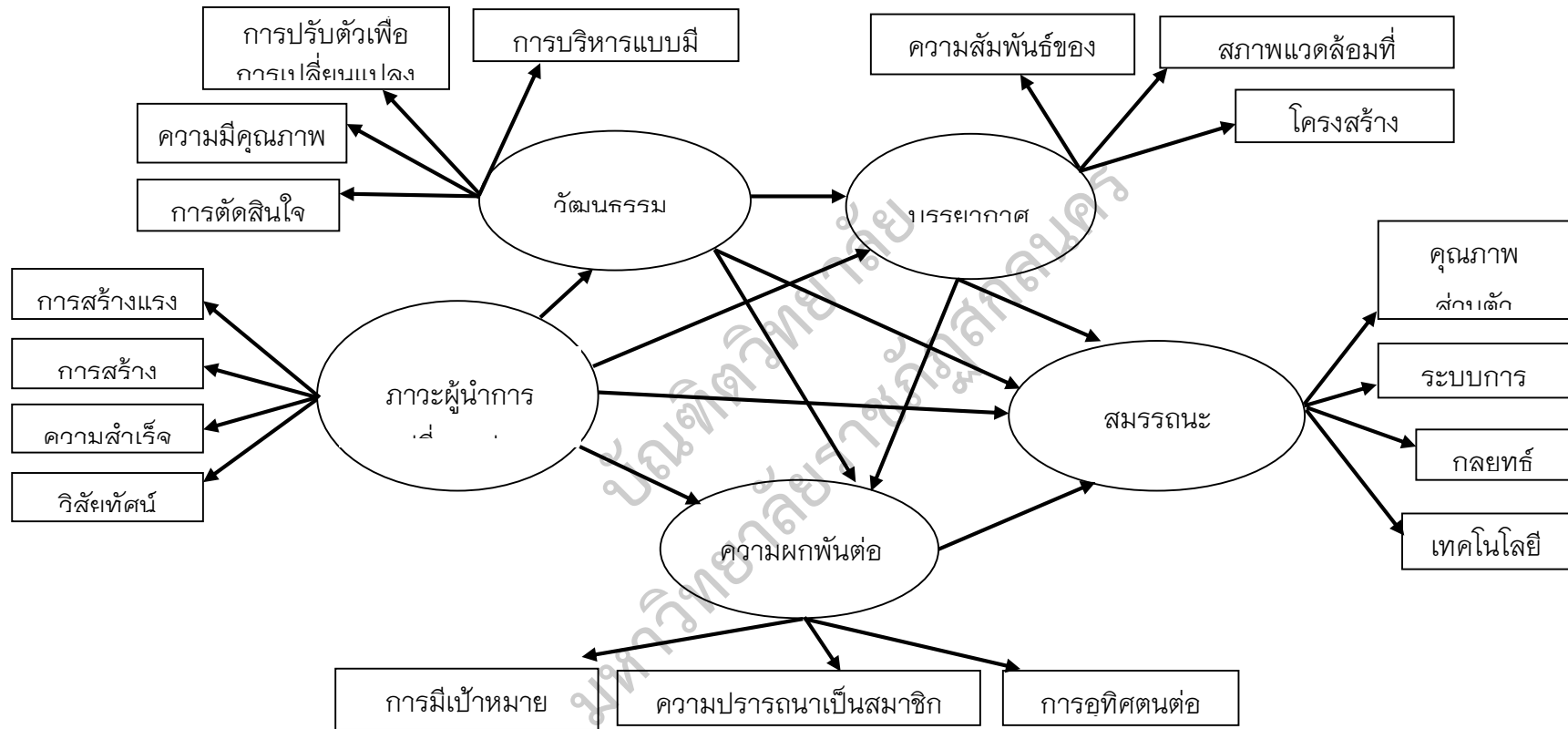
Baron & Greenberg (1990) กล่าวว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ แสดงว่ามีความผูกพันต่อองค์การ บุคคลที่มีความเกี่ยวพัน (Attachment) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน Steers, et al. (1991) กล่าวว่า ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) กับองค์การ เรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึกต่อองค์การ Luthans (2002) กล่าวว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ยังเป็นสมาชิกขององค์การ คือความผูกพันต่อองค์การเชิงเจตคติ Reichers (2002) กล่าวว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป คือ ความศรัทธาต่อองค์การ (Identification) อัญชญา พานิช (2550) อธิบายว่า การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คือ ความผูกพันต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ความปรารถนาเป็นสมาชิกขององค์การ (citizen wistfulness) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่แสดงออกโดยการ มีความศรัทธา ความเชื่อมั่น มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน มีความรัก ความสามัคคีที่ดีต่อกัน และมีความต้องการเป็นสมาชิกของสถานศึกษาตลอดไป

ตาราง 28 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามศัพท์เฉพาะและตัวบ่งชี้สมรรถนะความผูกพันต่อองค์การด้าน ความปรารถนาเป็นสมาชิกขององค์การ

ตัวแปรสังเกตได้	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้สมรรถนะ
ความปรารถนาเป็นสมาชิกขององค์การ (citizen wistfulness)	พฤติกรรมของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ที่แสดงออกโดยการมีความศรัทธาความเชื่อมั่น มีเจตคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีความรัก ความสามัคคีที่ดีต่อกัน และมีความต้องการเป็นสมาชิกของสถานศึกษาตลอดไป	1. ครูและบุคลากรมีความรัก ความสามัคคีที่ดีต่อกัน 2. ครูและบุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 3. ครูและบุคลากรมีความศรัทธา ความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อสถานศึกษาตลอดไป

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่สอดคล้องกันดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น รายละเอียด ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 แสดงร่างกรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพประกอบ 15 แสดงร่างกรอบแนวคิดการวิจัย ที่ได้จากการสังเคราะห์ เส้นทางอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะสถานศึกษา ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ปัจจัยภายนอก (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยภายใน (วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และ สมรรถนะสถานศึกษา) จากจากการสังเคราะห์ทัศนะของนักวิชาการต่างๆ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย Kuhnert (1994), Cameron and Quinn (1999), Cooke and Lafferty (1987a, 1987b), พูนสุข สุขประยูร (2549), ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547), ศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554), Bass & Avolio (1994), Sergiovanni (1992) ศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ William (1995), Kinicki et al. (2002), Halpin (1966), Litwin & Stringer (1968), สาทิต รื่นเริงใจ (2549), จิราภรณ์ พันสว่าง (2556) ศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และ Hersey & Blanchard (1982), Andrew Murray Scott (1996), Toby Marshall Egan (2002) ศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ

ในกลุ่มของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีดังนี้ Pascale and Athos (1981), Peter and Waterman (1982), Deal and Kennedy (1982), Denison (1990), วิโรจน์ สารรัตน์ (2544), จีระพร เรืองจิระชูพร (2548) ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การ Hoy & Miskel (2005), Sergiovanni & Starratt (1988), ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน (2551) ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ Lok & Crawford (1999), Estad (2001), คำเพชร ศิริบุรณ์ (2553) ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ในกลุ่มของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีดังนี้ Quinn & Rohrbaugh (1983), DeCotis and Summers (1987), Benson (1997), Hoy & Miskel (2001), จิราภรณ์ พันสว่าง (2556) ศึกษาปัจจัยบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และ มารศรี สุธานี (2540), พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546), ปิติชาย ต้นปิติ (2547), บุตรี ถิ่นกาญจน์ (2552)

ในกลุ่มของนักวิชาการที่ศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะองค์การ คือ Pascal & Athos (1982) Baron & Greenberg (1990), Steers (1997), Brown (2000), Hertz (2002), ชยาธิศ กัญหา (2550)

ตอนที่ 4 รูปแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

การศึกษารูปแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ นั้น นักวิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎีแทนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาติ เพื่อความเหมาะสมในการศึกษาวิจัย เพราะการศึกษาปรากฏการณ์ธรรมชาติไม่อาจทำได้โดยสะดวก เนื่องจากมีลักษณะที่ซับซ้อนและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หลากหลาย วิธีการสร้างรูปแบบจำลองการวิจัยเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติตามระเบียบวิธีนิรนัยให้ได้เป็นรูปแบบจำลองที่เป็นสมมติฐานการวิจัย จากนั้นนักวิจัยจึงนำรูปแบบจำลองการวิจัยไปตรวจสอบโดยใช้ระเบียบวิธีอุปนัยว่า รูปแบบจำลองการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ควรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบจำลองอย่างไร ให้รูปแบบจำลองสอดคล้องกับสภาพปรากฏการณ์จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีและสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อไป ในทางปฏิบัติ ลักษณะธรรมชาติของการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรมากมาย การแยกเอาตัวแปร 2-3 ตัวมาศึกษาโดยการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งมีการควบคุมอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ ไม่ผู้จะตรงกับสภาพความเป็นจริง ปัจจุบันจึงมีวิทยาการวิจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ และสามารถศึกษาตัวแปรหลายตัวได้พร้อมๆ กัน รวมทั้งสามารถทดสอบสมมติฐานวิจัยพร้อมกัน เป็นการทดสอบภาพรวม (overall test) ทั้งหมดได้ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลนี้คือ การวิเคราะห์ด้วยลิสเรล คำว่า ลิสเรล (LISREL) มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Linear Structure Relationship มีความหมายเป็น 3 นัย คือ ภาษาลิสเรล รูปแบบจำลองลิสเรล และโปรแกรมลิสเรล รูปแบบจำลองลิสเรล เป็นรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้น จากการบูรณาการของรูปแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบกับรูปแบบจำลองการวิเคราะห์อิทธิพล จึงสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ทั้งแบบมีตัวแปรแฝงและไม่มีตัวแปรแฝง (latent variables) และสามารถวิเคราะห์แยกขนาด อิทธิพลเป็นอิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลทางตรง รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ตรวจสอบความกลมกลืน สอดคล้องระหว่างรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้เรียกว่า การทดสอบความกลมกลืน (goodness of fit test) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 2-31; ฉัตรสิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2546, หน้า 31)

รูปแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบคำถามว่ารูปแบบจำลองเชิงสาเหตุที่ออกแบบไว้สอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้หรือไม่ ถ้ารูปแบบจำลองไม่สอดคล้องกับข้อมูล ก็จะทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการกำหนดรูปแบบจำลอง ถ้ารูปแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมมา ก็ไม่ได้เป็นการพิสูจน์ทฤษฎีแต่เป็นข้อสนับสนุนการกล่าวยืนยันตามข้อตกลงเบื้องต้นที่ว่า การศึกษานี้มีการออกแบบที่เที่ยงตรง (validity designed) และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

ข้อมูลชุดเดียวกัน อาจมีรูปแบบจำลองได้มากกว่า 1 รูปแบบจำลอง เช่น

1. $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ แสดงว่า X มีผลต่อ Y และ Y มีผลต่อ Z
2. $X \leftarrow Y \rightarrow Z$ แสดงว่า Y มีผลต่อ X และ Z

รูปแบบจำลองทั้งสองนี้ อาจสอดคล้องกับสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัว ดังนั้นการสรุปผลไม่ใช่สรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น ควรพิจารณาจากทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบจำลองด้วย จึงมีผู้คิดวิธีวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นมาอีกวิธีหนึ่ง คือ การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

1. การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

การวิเคราะห์เส้นทางการพัฒนาโดย Wright (1934, p. 193) เป็นวิธีการสำหรับศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่สันนิษฐานว่าเป็นสาเหตุต่อตัวแปรที่กำหนดให้เป็นผลการวิเคราะห์สาเหตุ ไม่ใช่วิธีการค้นหาสาเหตุ แต่เป็นวิธีที่ถูกประยุกต์ใช้ตรวจสอบรูปแบบเชิงสาเหตุที่กำหนดขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีของ Wright ที่ว่า “วิธีการของสัมประสิทธิ์เส้นทางไม่ได้หมายถึงความสำเร็จของงานที่เป็นไปได้ของการสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แต่ หมายถึงการรวมกันของข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงคุณภาพบนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แปลความได้ในเชิงปริมาณ

2. การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

ตามหลักการวิจัย นักวิจัยควรจะต้องตรวจสอบรูปแบบการวิจัย (นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 2) โดยแยกออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบจำลองการวิจัยกับปรากฏการณ์หรือสภาพที่เป็นจริง (model-reality consistency) ส่วนตอนที่ 2 เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูล (model-data consistency) แต่ในการดำเนินการวิจัย นักวิจัยส่วนใหญ่ทำการตรวจสอบเฉพาะตอนที่สอง และอ้างอิงผลการตรวจสอบไปสู่ตอนแรก กล่าวคือเมื่อนักวิจัยสร้างรูปแบบจำลองการวิจัยเป็นรูปแบบจำลองของปรากฏการณ์จริง ตามหลักทฤษฎี นักวิจัยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า รูปแบบจำลองการวิจัยนั้นมีความตรง คือ สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงโดยมิได้ตรวจสอบอันเป็นการตรวจสอบ

ตอนแรก เมื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ นักวิจัยจึงทำการตรวจสอบตอนที่สอง โดยมีหลักการว่า ถ้ามีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบจำลองการวิจัยกับปรากฏการณ์จริงตามข้อตกลงเบื้องต้นแล้ว นักวิจัยควรจะพิสูจน์ได้ว่า รูปแบบจำลองการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลด้วย ถ้าผลการตรวจสอบพบว่า รูปแบบจำลองการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อมูล นักวิจัยจะสรุปได้ทันทีว่า รูปแบบจำลองการวิจัยนั้นไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริง และจะปฏิเสธรูปแบบจำลองการวิจัยที่เป็นสมมติฐานได้ด้วยความเชื่อมั่นสูง จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า รูปแบบจำลองการวิจัยมีความสำคัญมาก แต่อย่างไรก็ตามนักวิจัยต้องใช้รูปแบบจำลองการวิจัยด้วยความระมัดระวัง เพราะ เมื่อผลการตรวจสอบพบว่ารูปแบบจำลองการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูล มิได้หมายความว่ารูปแบบจำลองการวิจัยนั้นสอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงเสมอไป

3. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อสร้างรูปแบบลิสเรลจากพื้นฐานทฤษฎีได้เป็นรูปแบบตามสมมติฐานวิจัยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดข้อมูลจำเพาะ การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบจำลอง การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ และทำการวิเคราะห์หาค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม หรือเมทริกซ์สหสัมพันธ์ตามลำดับ จากนั้นทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองลิสเรลนั้น ด้วยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างรูปแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (พัชรวิวรรณ กิจมี, 2549, หน้า 82)

ขั้นตอนการวิเคราะห์รูปแบบลิสเรล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบ (specification of the model) การวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรลนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ทั้งรูปแบบจำลองที่มีตัวแปรแฝงหรือตัวแปรสังเกตได้ วิเคราะห์ได้ทั้งข้อมูลที่เป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางเดียว และความสัมพันธ์ย้อนกลับ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีนี้ จึงต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อแสดงลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดข้อมูลจำเพาะได้ 3 รูปแบบ คือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 30)

3.1.1 พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameters) หมายถึง พารามิเตอร์ในแบบจำลองการวิจัยที่ไม่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดว่าความสัมพันธ์ ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "0"

3.1.2 พารามิเตอร์บังคับ (constrained parameters) หมายถึง พารามิเตอร์ในแบบการวิจัยที่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรและพารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลนั้นเป็นค่าที่จะต้องมีการประมาณ แต่มีเงื่อนไขกำหนดให้พารามิเตอร์บางตัวมีค่าเฉพาะคงที่ ซึ่งถ้าบังคับให้เป็น 1 ก็สามารกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมตริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "1"

3.1.3 พารามิเตอร์อิสระ (free parameters) หมายถึง พารามิเตอร์ในรูปแบบการวิจัยที่ต้องการประมาณค่าและไม่ได้บังคับให้มีค่าอย่างใดอย่างหนึ่ง ใช้สัญลักษณ์ “*”

3.2 การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบจำลอง (identification of the model) เป็นการระบุว่า รูปแบบนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ ถ้าจำนวนสมการโครงสร้างเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในรูปแบบจำลอง พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าตัวหนึ่งจะประมาณค่าพารามิเตอร์ตัวนั้นได้เพียงค่าเดียวเท่านั้น เรียกรูปแบบนั้นว่า รูปแบบจำลองระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวได้พอดีหรือรูปแบบระบุพอดี (just identified model) ถ้าจำนวนสมการมากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในรูปแบบ เรียกรูปแบบนั้นว่า รูปแบบระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี หรือรูปแบบระบุเกินพอดี (over identified model) และถ้าจำนวนสมการน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าในรูปแบบ เรียกรูปแบบนั้นว่า รูปแบบระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่พอดี (under identified model) ซึ่งรูปแบบที่ระบุเกินพอดีและรูปแบบที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่พอดีนี้ไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวช่วยให้ทราบล่วงหน้าว่า รูปแบบนั้นประมาณค่าพารามิเตอร์ได้หรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 45)

3.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ (parameter estimation of model) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยการแก้สมการโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาค่าพารามิเตอร์ได้ 6 วิธี ได้แก่ 1) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (unweighted least squares: ULS) 2) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (generalized least squares : GLS) 3) วิธีไลค์ลิสต์สูงสุด (maximum likelihood : ML) 4) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (generally weighted least squares : WLS) 5) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง (diagonally weighted least squares : DWLS) 6) วิธีใช้ตัวแปรเป็นเครื่องมือ (instrumental variable : IV) และวิธีกำลังสองน้อยที่สุดของสองขั้น (two-stage least squares; TsLS) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 48)

3.4 การตรวจสอบความตรงของรูปแบบ (validation of the model) เป็นการตรวจสอบความตรงของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ข้อมูลที่ไปเก็บรวบรวมมาจริง) การทดสอบด้วยโปรแกรมลิสเรลสามารถตรวจสอบได้หลายวิธี ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 53 – 60)

3.4.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ฟังก์ชัน ความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ โดยที่ค่าไค-สแควร์สูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ 2 แบบ ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าไค-สแควร์ต่ำมาก หรือเข้าไปใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index=GFI) ในการวิเคราะห์รูปแบบด้วยโปรแกรมลิสเรล ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมากเมื่อเทียบกับองศาอิสระ นักวิจัยปรับ 2 แบบใหม่ ถ้าผลการวิเคราะห์ที่ได้ใหม่ มีค่าไค-สแควร์ลดลงมากกว่าค่าแรก แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น นั่นคือ ดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างค่าฟังก์ชันความกลมกลืนจากรูปแบบก่อนปรับและหลังปรับกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับรูปแบบ ดัชนี GFI ควรค่าเข้าใกล้ 1

3.4.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index=AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวน ตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนี AGFI ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับดัชนี GFI

3.4.4 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (root mean squared residual = RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบค่าดัชนี รากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.5 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของค่าความแตกต่าง โดยประมาณ (root mean square error of approximation = RMSEA) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นมา เมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระ ค่าสถิติมีค่าลดลงเพราะค่าสถิติขึ้นอยู่กับองศาอิสระ จึงมีการพัฒนาสูตรโดยคิดค่าฟังก์ชันความแตกต่างจากประชากรที่หน่วยองศาอิสระ

3.4.6 ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (critical N = CN) เป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำให้ค่าไค-สแควร์ ที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติ

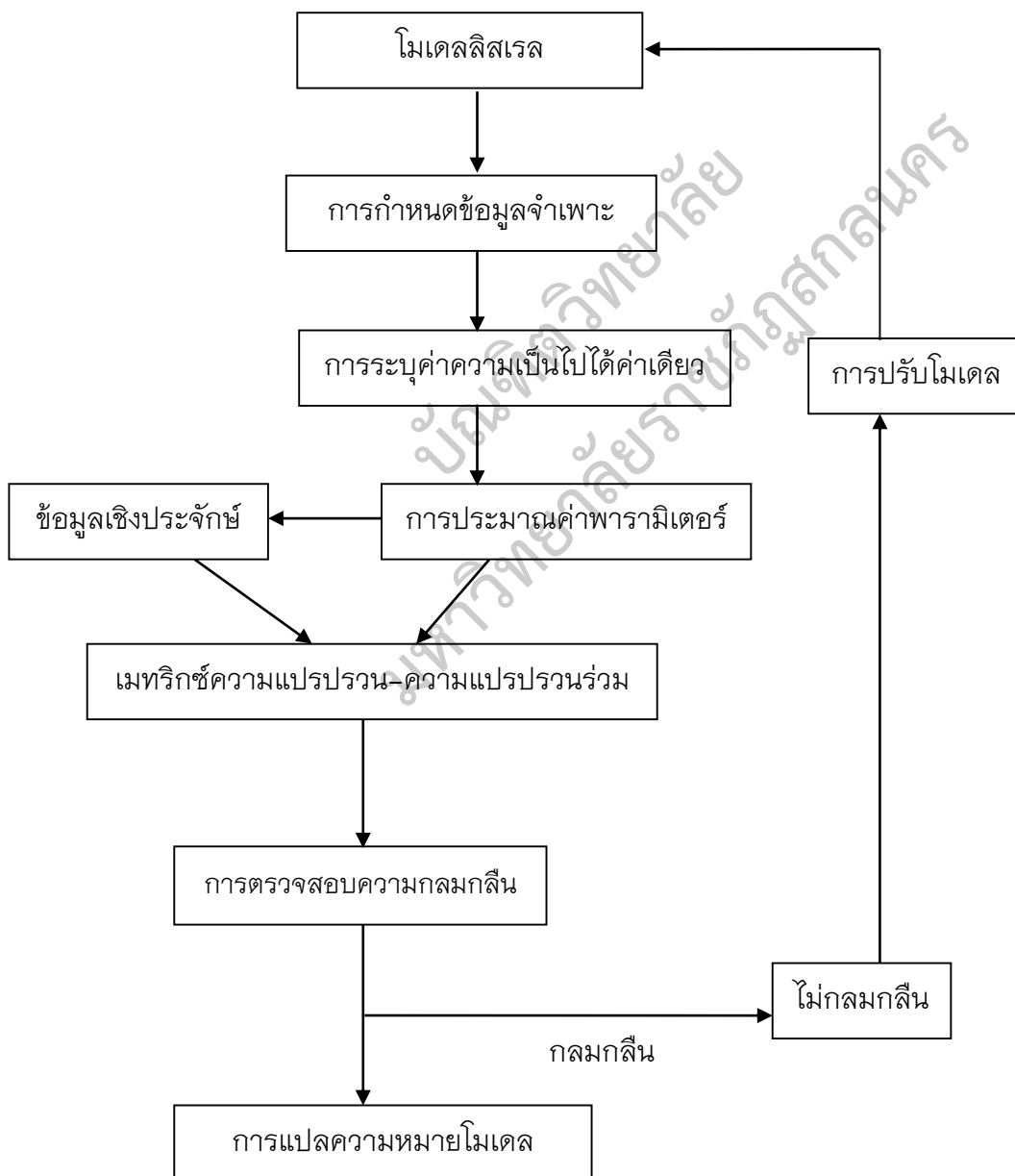
นอกจากนี้ยังมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square= chi-square/df) ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนระหว่างรูปแบบที่มีองศาอิสระไม่เท่ากัน รูปแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีควรมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ไม่เกิน 2 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

4. การปรับรูปแบบ (model adjustment) เมื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบแล้วพบว่า รูปแบบตามสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ต้องทำการปรับรูปแบบใหม่ โดยพิจารณาจากการมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางค่าดัชนีตัดแปลงรูปแบบ ซึ่งเป็นค่าที่บ่งว่า รูปแบบที่กำหนดหรือตั้งตามทฤษฎีนั้น สามารถทำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้สอดคล้องกับความเป็นจริงได้อีกหรือไม่ โดยค่าดัชนีตัดแปลงรูปต้องมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แต่ถ้าค่าที่ได้มากกว่าหรือน้อยกว่าศูนย์ ก็อาจต้องทำการปรับรูปแบบของการวิจัยที่ตั้งไว้โดยการพิจารณาเส้นทางของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งอาจจะเพิ่มหรือลดเส้นทางก็ได้ แล้วทำการ

วิเคราะห์เส้นทางตั้งแต่แรกอีกครั้งหนึ่ง ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกว่าดัชนีแปรรูปมีค่าเป็นศูนย์ หรือ เข้าใกล้ศูนย์ จึงจะสามารถนำค่าประมาณขนาดอิทธิพลไปใช้ในการอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้

5. การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล (translation of results analysis) เป็นการนำ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ได้จากการคำนวณที่นำมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติมาแทนค่าในรูปแบบ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง จะบอกขนาดอิทธิพลและทิศทางของตัวแปรเหตุต่อตัวแปรผล โดยทิศทางของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลนั้นมี 2 ประเภท คือ อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ดังภาพประกอบ 16

การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล



ภาพประกอบ 16 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

ที่มา : นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 24)