

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะสุขภาพองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาสุขภาพองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

- ความหมายและความสำคัญขององค์การ
- องค์ประกอบขององค์การ

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ

- ความหมายและความสำคัญของสุขภาพองค์การ
- มิติสุขภาพองค์การ
- ลักษณะของสุขภาพองค์การ
- เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ
- แนวทางการพัฒนาสุขภาพองค์การ

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

- ความหมายของประสิทธิผลองค์การ
- ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน
- การวิเคราะห์และประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

- ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- การวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### 5. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยม

- บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียน
- ความสำคัญของการจัดการศึกษาในระดับมัธยม
- กฎหมาย กฎ ประกาศ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียน

มัธยมศึกษา

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

### ความหมายขององค์การ

ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมขององค์การและที่สำคัญองค์การยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ ในการแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ ของมนุษย์

ไซมอน (Simon, 1950) กล่าวถึงองค์การไว้ว่าเป็นระบบพฤติกรรมร่วมที่สมาชิกในองค์การต่างมีความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์การขณะเดียวกันมนุษย์ในสังคมคาดหวังที่จะให้ องค์การต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีคุณค่าอย่างแท้จริง เพื่อส่งเสริมให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นนอกจากนี้ องค์การยังสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ เป็นอย่างดีทั้งด้านอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และเศรษฐกิจ ซึ่งองค์การสามารถทำให้ เป้าหมายของมนุษย์ประสบความสำเร็จภายใต้ความร่วมมือภายในองค์การ มีนักวิชาการหลายคนได้ กล่าวถึงของ องค์การ (organization) ไว้หลายท่าน อาทิ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบความร่วมมือประสานกิจกรรมหรือ กำลังงานของบุคคลอย่างมีจิตสำนึก นี้จากนี้้องค์การเป็นหน่วยทางสังคม (social unit) อย่างหนึ่งที่เกิดจากการร่วมมือเอากระบวนการแบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้กำหนดและยอมรับโดยสังคมอย่างมีระบบ มีแบบแผน มีอาณาเขต มีความสัมพันธ์เฉพาะตัว และมีกรรมวิธีที่จะสร้างเสริม ทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้สมาชิกในองค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ส่วน กู๊ด (Good, 1973) ได้ให้ความหมายขององค์การ (organization) ไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือผลของการจัดรวบรวมองค์ประกอบต่างๆ หรือเป็นองค์ประกอบเข้าเป็นหน่วยตามหลักการและเหตุผล

นอกจากนี้โรบบินส์ (Robbins, 1990) ให้ความหมายขององค์การ (organization) ไว้ว่า เป็นการประสานงานระหว่างสมาชิก องค์การจะมีอาณาเขต มีกฎระเบียบ มีการกำหนดโครงสร้างอำนาจ มีระบบการติดต่อสื่อสาร และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กิจกรรมต่างๆ มีผลต่อสมาชิก องค์การ และสังคม นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชาวไทยที่ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การไว้หลายท่าน อาทิ

สมยศ นาวิการ (2542) กล่าวว่าองค์การ (organization) ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่มีแบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องขึ้นอยู่กับระหว่างกัน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์เฉพาะอย่าง

ส่วนชงชัย สันติวงษ์ (2543) ได้กล่าวว่า องค์กรเป็นรูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการประสานงานกันตลอดเวลา มีการกำหนดทิศทาง มีการจัดระเบียบวิธีการทำงาน และการติดตามผลวัดสำเร็จของงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้้องค์การยังหมายถึงกลุ่มคนที่อยู่ร่วมตัวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจะต้องอาศัยกระบวนการในการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นตกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อให้การแบ่งงานแก่สมาชิกในองค์กรดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ลักษณะขององค์กรเป็นระบบเปิดที่นำสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นสิ่งนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน และข่าวสารข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้าไปสู่สิ่งส่งออกที่พึงประสงค์ และสิ่งส่งออกดังกล่าวได้แก่ ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัยสมาชิกองค์กรทุกคน

กมลลาสน์ ศรีประสิทธิ์ (2548) กล่าวว่า องค์กรเป็นรูปแบบการรวมตัวของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีการกำหนดและยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ แบบแผนในการปฏิบัติงาน มีอาณาเขตที่ชัดเจน มีโครงสร้างประสานความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โดยที่ทุกคนมีเป้าหมายส่วนบุคคล และพยายามดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายของตนเองได้รับการตอบสนองและบรรลุเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม

ดังนั้นจากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมแบบหนึ่ง ซึ่งได้วางกฎเกณฑ์สำหรับการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และมีสมาชิกบางคนในกลุ่มทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร ที่คอยดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือเป็นระบบการบริหารจัดการที่มีการออกแบบและการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

### องค์ประกอบขององค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรไว้ในหลายมุมมองอาทิ เช่น

สุนันทา เลานันท์ (2544) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรไว้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ 1) คนตั้งแต่สองคนขึ้นไป และรวมกันปฏิบัติงานหรือแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) คนเหล่านี้จะต้องอาศัยเทคนิคและวิทยาการหรือเทคโนโลยีเพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ 3) คนเหล่านี้ต้องการความรู้ ข้อมูล ข่าวสารในการแก้ไขปัญหา 4) คนในองค์กรไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่า แต่ทุกคนต้องอยู่ในองค์กรซึ่งมีโครงสร้าง 5) องค์กรจะดำรงอยู่ได้เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด และเป้าหมายจะเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์ต้องติดต่อปฏิสัมพันธ์กัน 6) องค์กรต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบ

ทั้งหมดจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังแบ่งออกเป็นระบบเปิดและระบบปิด ในองค์กรที่เป็นระบบเปิดมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิต

ในทำนองเดียวกัน ฌักกูว์พันธ์ เฆรนั่นทน์ (2545) ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรไว้อย่างครอบคลุมซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. องค์กรเป็นกลุ่มสังคม (Organization are social entities) โดยที่องค์กรเกิดขึ้นโดยกลุ่มบุคคลที่รวมตัวเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกแต่ละคนแสดงบทบาทตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นเมื่อสมาชิกมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความคิด ทศนคติ และพฤติกรรมจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมการทำงานและเป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. องค์กรมีขอบเขตที่ชัดเจน (Organizations have identifiable boundaries) ขอบเขตจะแบ่งระบบออกจากสภาพแวดล้อม โดยขอบเขตจะกำหนดส่วนต่างที่เป็นส่วนขององค์กร และอะไรที่เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร ทั้งนี้แต่ละองค์กรจะมีขอบเขตทางด้านกายภาพหรือขอบเขตการดำเนินงาน จำนวนสมาชิกที่ชัดเจน เพื่อบ่งชี้และแบ่งแยกว่าส่วนใดเป็นองค์ประกอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กร อะไรที่เป็นสภาพแวดล้อมอื่น ซึ่งอาจจะมีอิทธิพลหรือไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในอนาคต

3. องค์กรมีเป้าหมายเป็นเครื่องชี้นำ (Organizations are goal directed) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผลประโยชน์ของตนเองเป็นเหตุผลสำคัญของการรวมตัวการทำงานใน องค์กร สมาชิกองค์กรจะมีเป้าหมายที่เหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ แต่จะมีเป้าหมายขององค์กรเป็นความแตกต่างกัน แต่การดำรงอยู่และการเจริญเติบโตยังคงเป็นสิ่งที่องค์กรทุกองค์กรต้องการเหมือนกัน โดยเป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม และกระตุ้นจิตใจให้สมาชิก ร่วมกันทำงาน นอกจากนี้เมื่อเป้าหมายเปลี่ยนจะส่งผลให้พฤติกรรมเปลี่ยนไปด้วย ดังนั้นผู้บริหาร ต้องสร้างความมั่นใจและหมั่นตรวจสอบสมาชิกเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. องค์กรมีโครงสร้างของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ (Organizations have deliberately structured activity systems) โดยปกติองค์กรต่างๆ จะมีการออกแบบระบบและโครงสร้างการบริหารตามหน้าที่ กิจกรรม และความรับผิดชอบ โดยแบ่งงานออกเป็นฝ่าย แผนก และหน่วยงาน โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อโครงสร้างองค์กรถูกปรับเปลี่ยน รูปแบบของงานและองค์กรจะเปลี่ยนไปเช่นเดียวกัน

5. องค์การเป็นระบบ (Organizations as systems) ในการพิจารณาองค์การในฐานะระบบ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจองค์การและรูปแบบการทำงานในองค์การซึ่งในแต่ละวันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยที่ระบบจะหมายถึงหน่วยย่อยตั้งแต่ 2 หน่วย ที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในสภาพแวดล้อมที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาแบบต่างๆ ออกเป็น 2 ระบบ คือ

5.1 ระบบปิด (Close systems) เป็นระบบที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนเองอย่างสมบูรณ์ ระบบปิดเป็นระบบที่แยกตัวจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเด็ดขาด ไม่มีการถ่ายเทปัจจัยนำเข้าทรัพยากรหรือพลังงานระหว่างกัน ซึ่งเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ ยกเว้นการทดลองในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งเป็นไปไม่ได้กับระบบทางสังคมที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม

5.2 ระบบเปิด (Open systems) เป็นกลุ่มของส่วนประกอบและสภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องและติดต่อสัมพันธ์กัน ปกติระบบเปิดจะต้องการปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านั้นให้เป็นผลลัพธ์และกระจายผลลัพธ์ออกมาสู่สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเราจะพิจารณาองค์การเป็นระบบเปิดที่มีความสมบูรณ์เพราะองค์การสามารถติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยกระบวนการในการแปรรูปปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์โดยผลกระทบของสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบกลับไปยังสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเช่นกัน โดยที่เราอาจกล่าวได้ว่าทั้งระบบและสภาพแวดล้อมต่างต้องอาศัยซึ่งกันและกัน

นอกจากนั้นการจัดการเกิดขึ้นในองค์การและในมุมมองด้านการจัดการ องค์การที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์การมีลักษณะร่วมกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง 2) ทุกองค์การต้องมีคนร่วมกันทำงาน และ 3) องค์การต้องมีการจัดโครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์การ

ซึ่งโทมัส ปีเตอร์และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Peter, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr, 2004) ยังได้กล่าวไว้สรุปว่า องค์การสมัยนั้นจะต้องเป็นองค์การแบบแบนราบ (flat) มีการบูรณาการอย่างมีระบบ สามารถเชื่อมต่อได้ในระบบอินเทอร์เน็ต เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถทำงานได้ตลอดเวลาและสถานที่ สามารถตอบสนองสิ่งต่างๆ ได้ทันที ตอบสนองลูกค้าได้ทันตามความต้องการและอย่างมีอาชีพ และองค์การที่มีการกระจายอำนาจให้แก่ระดับต่างๆ พนักงานที่ได้รับอำนาจสามารถจัดการกับความรับผิดชอบนี้ได้ดี หมายความว่าพวกเขาต้องได้รับการอบรมการบริหารที่ดี และต้องมีการสนับสนุนจากระบบที่ถูกตั้งจากผู้บริหารองค์การ

กมลาคณี ศรีประสิทธิ์ (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบขององค์การประกอบด้วยกลุ่มคนเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์แล้ววัตถุประสงค์ขององค์การต้องมีความชัดเจนในการทำงาน มีขอบเขตที่ชัดเจน มีโครงสร้างของกิจกรรมอย่างเป็นระบบ องค์การมีระบบเป็นของตนเองซึ่งอาจจะเป็นระบบเปิดหรือระบบปิด ทั้งนี้จะส่งผลต่อการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ การมีความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การทำให้ผู้บริหารสามารถนำบริบท ภารกิจนั้นไปออกแบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

จากทฤษฎีของนักวิชาการสรุปได้ว่าองค์การประกอบด้วยวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ในการก่อตั้งองค์การขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมมีโครงสร้าง องค์การต้องมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายใน โดยอาศัยหลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง และการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การร่วมมือประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีกระบวนการปฏิบัติงาน แบบอย่างหรือวิธีปฏิบัติ กิจกรรมหรืองานที่กำหนดขึ้นไว้อย่างมีแบบแผน เพื่อให้ทุกคนในองค์การใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน องค์การต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิก โดยกำหนดหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้โครงสร้างที่จัดตามกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

### แนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การ

#### ความหมายของสุขภาพองค์การ

สุขภาพองค์การ (Organizational health) มีฐานคำมาจากคำว่า สุขภาพ และองค์การ

คำว่าสุขภาพ (Health) มีความหมายตามพจนานุกรมกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 หมายถึง (น.) ภาวะที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ และในปี 1948 องค์การอนามัยโลก (The World Health Organization: WHO) ได้บัญญัติความหมายของคำว่า สุขภาพไว้ในธรรมนูญขององค์การอนามัยโลกว่า สุขภาพ หมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจรวมถึงการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี มิใช่เพียงแต่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความทุพพลภาพเท่านั้น

จากการศึกษาพบว่า สุขภาพองค์การ (Organizational health) เป็นคำศัพท์ที่ มายส์ (Miles) นักวิเคราะห์ห้องกิจการในยุคพฤติกรรมศาสตร์บัญญัติขึ้นไว้ โดยการศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีทั้งทางวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

สุขภาพองค์การตามแนวคิดของมายส์ (Miles, 1973) หมายถึง การศึกษาองค์การเพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยให้ความสำคัญไปที่การพิจารณาขอบเขตอย่างกว้างๆ ของกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำร่วมกันในองค์การด้วยการอาศัยการศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูล

อย่างมีความหมายเกี่ยวกับความพยายามหาแนวทางที่จะปรับปรุงองค์การให้เป็นสถานที่ที่น่าอยู่ นำทำงานและน่าเรียนรู้ หรืออย่างน้อยที่สุดในวันหนึ่งๆ ได้ดำเนินการในส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ

คามรอน (Cameron, 1978) ได้ให้ความหมายสุขภาพองค์การว่า หมายถึง ชื่อเสียง ค่าของสถาบัน กระบวนการบริหารที่ราบรื่น ไม่มีความตึงเครียด และหมายถึงความมั่นคงของสถาบันด้วย

ดิไวฟิดิ (Dwivedi, 1981) ได้ให้ความหมายสุขภาพองค์การว่า สุขภาพขององค์การและประสิทธิผลขององค์การมีความคล้ายคลึงกัน การที่องค์การมีสุขภาพดีหรือไม่ดี จะสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

ฮอย และฟอร์ซีส (Hoy and Forsyth, 1986) ได้ให้ความหมายของสุขภาพองค์การไว้ว่า เป็นสภาวะการปฏิบัติงานในองค์การตามภารกิจและการได้ตอบสนองการกระทำตามหน้าที่ที่สำคัญของระบบสังคมด้านการปรับตัว การทำให้บรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการรักษาระเบียบแบบแผนขององค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่างๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม และมีโอกาสที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีพัฒนาการก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

ต่อมาในระยะหลังความหมายของ สุขภาพองค์การ ได้ถูกกำหนดขึ้นใหม่โดยการศึกษาค้นคว้าวิจัยของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษา คือ

ฮอยและเฟลด์แมน (Hoy and Feldman, 2000) ซึ่งให้ความหมายของ สุขภาพองค์การ ว่า หมายถึง สภาวะการปฏิบัติงานในองค์การตามภารกิจและการได้ตอบสนองการกระทำตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคมด้านการปรับตัว การทำให้บรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาระเบียบแบบแผนขององค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่างๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสมและมี โอกาสที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีพัฒนาการก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

ไลเด็นและคิงแอล (Lyden and Klingele, 2000) ได้ศึกษาแล้วให้ความหมายสุขภาพองค์การว่า เป็นแนวคิดใหม่ที่กล่าวถึงความสามารถขององค์การ ในการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถขององค์การในการเติบโตและพัฒนาไปพร้อมๆกัน

ฮอย และคณะ (Hoy and Others, 2002) ได้ให้ทรรศนะเพิ่มเติมว่าสุขภาพองค์การ หมายถึง สภาวะการปฏิบัติงานในองค์การตามภารกิจและการได้ตอบสนองการกระทำตามหน้าที่ของระบบสังคมมีการปรับตัวทำให้บรรลุเป้าหมาย เกิดการบูรณาการและระเบียบแบบแผนในองค์การทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะต่างๆ ในสังคมได้อย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

อาร์จิริส (Argyris, 1964) ได้ยืนยันว่าสภาพการณ์ที่มีร่วมกัน มีข้อจำกัดของผลผลิต มีการแข่งขัน และพนักงานไม่สนใจทำงาน พนักงานมีพฤติกรรมผลักดันความต้องการของตนเหนือเป้าหมายขององค์กรเป็นกลุ่มอาการที่แสดงว่า องค์กรมีสุขภาพไม่ดี ส่วนองค์กรที่มีปัญหาเกี่ยวกับสัมพันธภาพของสมาชิกในองค์กรและองค์กรที่ผู้บริหารไม่เข้าใจเจตคติ ความรู้สึก ความคิดของลูกน้อง จะเป็นองค์กรที่อยู่ในภาวะอันตรายต่อสุขภาพขององค์กร

ฮอย และฟอร์ซีส (Hoy and Forsyth, 1986) กล่าวว่า สุขภาพองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้อย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผล ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรใดสุขภาพไม่ดีจะทำให้การบริหารองค์กรนั้นไม่มีประสิทธิผล

ริชาร์ด (Richard, 1969) กล่าวว่า สุขภาพองค์กรที่สมบูรณ์จะสามารถอธิบายถึงองค์กรที่มีการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทันสถานการณ์โดยมีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระบบ มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี มีวิสัยทัศน์ คือ มีเป้าหมาย มีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารระบบเปิด มีระบบการให้รางวัลที่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีกับสังคม

เบนนิส (Bennes, 1969) กล่าวว่า องค์กรที่มีสุขภาพดีจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ตระหนักในเอกลักษณ์ของตน (sense of identity) และต้องมีความสามารถในการทดสอบสภาพความเป็นจริงในสังคม (capacity to test reality) องค์กรที่มีสุขภาพดีต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีการยืดหยุ่น มีความสามารถในการผลิต และถ้าองค์กรมีสุขภาพไม่ดีจะมีสถานะเสี่ยงต่อประสิทธิผล ในระยะยาว และการอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ นักวิชาการส่วนใหญ่เรียกองค์กรเหล่านี้ว่า เป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิผลเป็นองค์กรที่มีสุขภาพไม่ดี

สำหรับการศึกษาสุขภาพองค์กรของโรงเรียนในทรรศนะของ มายส์ (Miles) ที่กล่าวว่า เป็นการศึกษาความสามารถของระบบภายในโรงเรียน ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ เพื่อให้การกระทำตามหน้าที่ของระบบสมบูรณ์ยิ่งขึ้นซึ่งฮอย (Hoy) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความสามารถของระบบภายในโรงเรียนนั้นต้องเกิดขึ้นมาจากระดับภารกิจและความรับผิดชอบของระบบโรงเรียนตามทฤษฎีระบบสังคม (social system theory) ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือระดับสถาบัน (institutional level) ระดับการจัดการ (managerial level) และระดับปฏิบัติการ (technical level) นอกจากนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991) ได้อธิบายว่าโรงเรียนที่มีสุขภาพดี (health school) จะปลอดจากแรงกดดันจากสังคม ชุมชน และผู้ปกครอง ผู้บริหารมีแบบภาวะผู้นำที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีพฤติกรรมการบริหารที่เน้นทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งการกระทำและความคิดอาจารย์ในโรงเรียนมีสุขภาพสมบูรณ์จะผูกพันกับการเรียนการสอน ตั้งมาตรฐานการเรียนการสอนไว้สูงและสามารถปฏิบัติได้ นักเรียนต้องเรียนอย่างหนัก มีแรงจูงใจในการเรียนสูง ยอมรับ



ในการเรียนเก่งของเพื่อน อุปกรณ์การเรียนการสอนมีอย่างเพียงพอ อาจารย์มีความจริงใจต่อกัน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และภาคภูมิใจในสถาบันของตน

สำหรับประเทศไทย ได้มีผู้ศึกษาสุขภาพองค์การและให้ความหมายเกี่ยวกับสุขภาพองค์การดังต่อไปนี้

พรรณี สุวดี (2537) สุขภาพองค์การหมายถึง สภาพขององค์การที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานปกติตามภารกิจและความรับผิดชอบขององค์การ ซึ่งตอบสนองตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคม 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการสร้างสรรค์การรักษาระเบียบแบบแผนขององค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะการต่างๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้องค์การมีการพัฒนาให้ก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

นคร แสงนิล (2545) ได้กล่าวถึงสุขภาพองค์การไว้ว่า หมายถึง สภาพและบรรยากาศของความสมบูรณ์ขององค์การที่จะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยสามารถที่จะปรับตัว และพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน

วรรณภา ประทุมโทน (2545) กล่าวว่า สุขภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำรงกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการเปรียบองค์การเป็นสิ่งมีชีวิต องค์การจะมีการเกิดการเจริญเติบโต การเสื่อม และการตายได้ในที่สุด ซึ่งคล้ายกับชีวิตมนุษย์การที่มนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ มาหล่อเลี้ยง เช่น อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวป้อน (input) ที่เข้าไปในร่างกาย เพื่อทำให้เกิดกระบวนการ (process) ในการทำงานของอวัยวะต่างๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบหายใจ ระบบหมุนเวียนโลหิต ระบบย่อยอาหาร ตลอดจนระบบขับถ่าย หากอวัยวะดังกล่าวทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้ระบบต่างๆ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องและประสานสัมพันธ์กันดี ก่อให้เกิดผลผลิต (outputs) ที่ดี คือ ความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตโดยปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เมื่ออุปมาให้องค์การเปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์เช่นกัน ระบบดังกล่าวได้แก่ ระบบโครงสร้าง (structural subsystem) ระบบเทคโนโลยี (technology subsystem) ระบบงาน (task subsystem) และระบบคน (People Subsystem) ในแต่ละระบบมีองค์ประกอบภายในหน้าที่เป็นกลไกของการทำงาน เช่นเดียวกับการทำงานของอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย หากองค์ประกอบแต่ละส่วนทำงานได้ดีจะทำให้ระบบสามารถประสานสัมพันธ์กันดี องค์การสามารถตอบสนองเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ แต่หากองค์ประกอบใดไม่สามารถทำงานหรือเสื่อม

สมรรถภาพไป เป็นผลให้ระบบขาดความคล่องตัวในการประสานการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้เอง องค์การจะพบปัญหาในการปฏิบัติงาน มีสภาพการณ์ของความไม่สมบูรณ์เกิดขึ้น ทำให้องค์การไม่สามารถคงอยู่ได้และในที่สุดองค์การนั้นเสื่อมและตายไป เช่นเดียวกับชีวิตมนุษย์ ดังนั้นคำว่า สุขภาพองค์การจึงถูกนำมาใช้เพื่อศึกษาองค์การในลักษณะของสิ่งมีชีวิตที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

จิริฐิติกาล ก้อนเพชร (2546) ได้สรุปความหมายสุขภาพองค์การไว้ว่า เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบ ตอบสนองการกระทำตามทฤษฎีและภาระหน้าที่ของระบบสังคมในองค์การ เพื่อให้องค์การมีสภาพคงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสามารถปรับปรุงพัฒนาให้ก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และยังเป็นสภาวะแห่งความสมบูรณ์ขององค์การแต่ละแห่งในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ให้สามารถคงอยู่ได้ในสังคมด้วยดี

กมลลาศน์ ศรีประสิทธิ์ (2553) กล่าวว่า สุขภาพองค์การหมายถึง สภาพการปฏิบัติงาน ตามภารกิจและความรับผิดชอบของบุคคล ที่ร่วมกันปฏิบัติภารกิจขององค์การทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่างๆ ในสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การนั้นคงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปความหมายของสุขภาพองค์การได้ว่า สภาพขององค์การที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจและความรับผิดชอบขององค์การทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมและสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียน มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง

### มิติสุขภาพองค์การ

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดสุขภาพองค์การ โรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติสุขภาพองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นความรู้พื้นฐานในการทำวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

มายส์ (Miles, 1973) ได้ทำการศึกษาโดยการเข้าไปสังเกตและศึกษาการทำงานของคนงานในโรงงานผลิตยาแห่งหนึ่งของประเทศอังกฤษ ทำให้ได้ข้อคิดในการแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน และได้กำหนดลักษณะของสุขภาพองค์การในมิติต่าง ๆ รวม 10 มิติ ดังนี้

1. เป้าหมาย (goal focus) ต้องมีเป้าที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การ และนอกจากนั้นเป้าหมายที่มีอยู่ในองค์การจะต้องเข้าถึงได้ โดยอาศัยการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่

และเป็นเป้าหมายที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จได้

2. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม (communication adequacy) การสื่อสารภายในสิ่งที่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากองค์การประกอบด้วยคนจำนวนมากอยู่ร่วมกัน ข่าวสารอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบข่าวสารในแกนตั้งและในแกนนอน ตลอดจนการเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก สำหรับการที่มีสุขภาพดีการเดินทางของข่าวสารต้องมีการแปรเปลี่ยนน้อยที่สุด ก็จะต้องมีวิธีการที่ดี และรับรู้ได้อย่างฉับพลัน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารภายใน

3. ความเป็นธรรมในการใช้อำนาจ (optimal power equalization) ในองค์การที่มีสุขภาพที่ดี การกระจายอำนาจจำเป็นต้องมีความยุติธรรม หมายถึง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องมีอิทธิพล คือ มีการใช้อำนาจในทางที่ดีโดยกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

4. มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (resource utilization) ในองค์การที่มีสุขภาพดีจะต้องสามารถใช้วัตถุที่เป็น ปัจจัยนำเข้า (input) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร ในองค์การหนึ่งๆ จะต้องไม่มีใครทำงานหนักจนเกินไป และยังมีบางคนไม่ได้ทำอะไรเลย การเฉลี่ยปริมาณงานจะต้องให้ได้เท่าเทียมกันในองค์การที่มีสุขภาพดีนั้นแม้บุคลากรทั้งหลายจะทำงานหนักกันทุกคน เขาเหล่านั้นไม่ได้รู้สึกว่าคุณต้องทำงานหนักกว่าคนอื่น ๆ จะทำงานด้วยใจจดใจจ่อกับการทำงาน และพยายามสร้างสรรค์งานเพื่อความเจริญขององค์การ

5. ความสามัคคี (cohesiveness) องค์การที่มีสุขภาพดีสมาชิกมีความยึดเหนี่ยวต่อกันภายในกลุ่มรักใคร่สนิทสนมและปรองดองกันอย่างดี คนที่มีสุขภาพดีมีภาพแจ่มชัดเกี่ยวกับตัวเองนั่นคือรู้ว่าตัวเองคือใคร ดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้สำหรับตนนอกจากนี้คนที่มีสุขภาพดีจะเป็นที่ชอบตนเอง ไม่ทำลายตนเอง องค์การที่มีสุขภาพดีเช่นกันจำเป็นต้องเข้าไปในตัวของมันเอง สมาชิกมีความรู้สึกอยากอยู่ในองค์การต้องการได้รับอิทธิพลจากองค์การแต่เป็นอิทธิพลในรูปของความร่วมมือซึ่งกันและกัน

6. ขวัญ (morale) เป็นสภาพของความพอใจที่มีอยู่ในตัวบุคคล แต่มีแค่ความพอใจยังไม่เพียงพอ ดังนั้นขวัญภายในองค์การจึงรวมถึงผลรวมของของอารมณ์ ซึ่งรวมถึงความรู้สึก ความพอใจและความปีติยินดี ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับความรู้สึกไม่สบาย ไม่พอใจ ขวัญขององค์การจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสุข ความพึงพอใจของบุคคลภายในองค์การ

7. นวัตกรรม (innovativeness) องค์การที่มีสุขภาพดีจะต้องมีแนวโน้มที่จะใช้กระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานเคลื่อนสู่เป้าหมายใหม่ๆ ผลผลิตใหม่ๆ ออกมา และขยายตัวให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ลักษณะของระบบเช่นนี้จะสามารถสร้างความเจริญของงามพัฒนา และเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะคงอยู่ และมุ่งม่วมกับงานที่เป็นแค่กิจวัตรประจำวัน และมาตรฐานกำหนด

8. ความอิสระ (autonomy) คนที่มีสุขภาพดีโดยปกติพฤติกรรมของเค้าจะแสดงออกมาจากภายในตัวเองไปสู่ภายนอก ซึ่งจะเป็นคนที่มีอิสระในตัวเอง ไม่เอาตัวเองไปพึ่งพิงคนอื่นหรือกับคนที่อำนาจสูงกว่าหรือไปยุ่งกับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร องค์กรที่สุขภาพดีเช่นเดียวกันนอกจากนี้จะต้องรู้สึกกว่าองค์กรเป็นเครื่องมือของสิ่งแวดล้อม และขณะเดียวกันไม่ควรเป็นตัวทำร้ายต่อความรู้สึกว่าของคนภายนอกด้วย และองค์กรนั้นต้องรู้สึกมีอิสระจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับบุคคล นั้นหมายความว่า องค์กรจะแสดงพฤติกรรมใดๆ ออกมาต้องมีเสรีภาพในการแสดงไม่ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม

9. การปรับตัว (adaptation) มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้พัฒนาได้ มีลักษณะของการมีอิสระเสรี ที่จะการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กร หรือบุคคลต่อสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในกรณีที่มีความต้องการของสิ่งแวดล้อมจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ในการปรับตัวให้เข้ากัน องค์กรจะต้องมีความมั่นคงและอดทนตามสภาพแวดล้อม

10. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (problem – solving adequacy) การได้รับความกดดัน ความยุ่งยากและความสำเร็จในการแก้ปัญหาที่ยุ่ยาก ในที่นี้มิได้หมายความว่า องค์กรหรือบุคคลที่มีสุขภาพดีนั้นจะปราศจากซึ่งปัญหาและความยุ่งยาก แต่อยู่ที่ว่าบุคคลเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาโดยใช้พลังงานน้อยที่สุดและยังคงมีปัญหาคือต้องแก้โดยที่กระบวนการแก้ปัญหานั้น ไม่ทำให้องค์กรอ่อนแอลงไป แต่อาจจะสามารถคงสภาพหรือเข้มแข็งยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรที่สุขภาพดีต้องมีโครงสร้างและกระบวนการที่พัฒนาแล้วอย่างดี เพื่อรับทราบปัญหาด้วย

ฮอยและฟอร์ซีส (Hoy and Forsyth, 1986) ได้เสนอมิติการวัดสุขภาพองค์กรไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเข้มแข็งขององค์กร (Institutional Integrity)
2. อิทธิพลของผู้บริหาร (Principal Influence)
3. ภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)
4. ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)
5. การสนับสนุนทรัพยากร (Resource Support)
6. ขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale)
7. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (Academic Emphasis)

สตีเวน กัวร์ เนกเซีย (Steven Guarnaccia, 1994) ได้เขียนบทความในวารสาร Training and Development เกี่ยวกับบริษัทที่มีสุขภาพดีนั้นจะประกอบไปด้วยมิติทั้งหมด 13 มิติ โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่าบริษัทที่มีสุขภาพดีนั้นได้ มาจากผลิตภาพ (Productivity) และการอยู่รอด

ของบริษัทนั้น ๆ โดยอิงพื้นฐานของความสามารถของบริษัทต่อการสนับสนุนสุขภาพองค์กร ทั้งเรื่องความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือการพัฒนาบุคลากรและกล่าวถึงองค์การการกุศล MacArthur ซึ่งได้ ทำการรวบรวมข้อมูลของบริษัทที่ได้ ชื่อว่ามีสุขภาพองค์กรที่ดีในปี 1981 และได้พบความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกันของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ กับการทำงานในองค์กร และจากการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า รูปแบบเก่าไม่ได้ ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง โดย Guarnaccia ได้สรุปลักษณะขององค์การสุขภาพดีออกมาในรูปมิติทั้งหมด 13 มิติ ซึ่งถือเป็นค่านิยมพื้นฐานของบริษัทที่ได้ ชื่อว่าเป็นบริษัทที่มีสุขภาพองค์กรที่ดีได้ ปฏิบัติอยู่ขณะนั้นๆ เมื่อปีค.ศ. 1991 โดย ตัวอย่างบริษัทเหล่านั้นได้แก่ ฟอร์ด โมโตโรลา และคอร์นิง ซึ่งบริษัทดังกล่าวได้มีการนำหลักการนี้ไปใช้ ในการจัดการระบบการลงทุน การบริหารจัดการทั่วไป และการพัฒนาบุคลากรจริง โดยมีลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

1. มีการสื่อสารแบบเปิดเผย (open communications) องค์กรต้องมีการเปิดเผยข้อมูลให้ทั่วถึงทุกระดับ เช่น ข้อมูลของสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ การปฏิบัติงาน การเลือกตั้งสินใจ และแผนงาน โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความลับของข้อมูลนั้นด้วย

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement) องค์กรสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของบุคลากร ในการวางแผน การตัดสินใจ การออกแบบการทำงาน และการแก้ปัญหา โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีม และมีบทบาทในการเป็นผู้นำ

3. การเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (learning and renewal) องค์กรต้องสนับสนุนและให้โอกาสแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะ โดยบุคลากรในองค์กรจะกลายเป็นบุคคลที่รักการเรียนรู้ไม่รู้จัก ขณะเดียวกันต้องมีการแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนๆ ในองค์กร

4. ความหลากหลายที่มีคุณค่า (valued diversity) องค์กรมีความนิยมชมชอบ และสนับสนุนความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เป็นเหมือนแหล่งในการใช้การกระตุ้นและเติมเต็มในองค์กร โดยการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน มีการเปิดกว้าง ไม่มีการแบ่งแยก และมีความยุติธรรม โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องแบ่งปันความสามารถและความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลต่อองค์กรเช่นกัน และต้องเปิดกว้างเพื่อยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลและลดความเอนเอียงไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

5. ความเท่าเทียมกันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร (institutional fairness) องค์กรสนับสนุนและป้องกันความเป็นส่วนตัว ความเท่าเทียม ความเคารพในสิทธิ์ของบุคลากร โดยทางกลับกันบุคลากรต้องเคารพในนโยบาย การปฏิบัติงานขององค์กร และรับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของความสัมพันธ์ในงาน

6. การให้การยกย่องและให้รางวัลที่เท่าเทียมกัน (equitable rewards and recognition) องค์กรมีการกระตุ้นและผลักดัน ให้บุคลากรเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร มีการให้รางวัล การให้ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งขึ้นกับสิ่งที่แต่ละ บุคลากรได้กระทำให้แก่องค์กร

7. ให้ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน (common economic security) องค์กรต้องสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่องค์กรเอง รวมทั้งบุคลากร ส่วนมุมมองของบุคลากรเองต้องทราบดีว่าการ ที่องค์กรจะมีความมั่นคงได้ ต้องมาจากความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นบุคลากรต้องมีความมุ่งมั่นและความผูกพันแก่องค์กร (organization commitment)

8. เทคโนโลยีที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากร (people-centered technology) องค์กรต้องมองหาเครื่องมือ และใช้เทคโนโลยีเพื่อลดงานที่อันตราย โดยการสร้างสรรค์การทำงานที่ปลอดภัย เพื่อเพิ่มความสามารถและความพึงพอใจของบุคลากร และบุคลากรเองต้องเรียนรู้ และปรับใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน และเพิ่มความสามารถในการ แข่งขัน

9. บรรยากาศในที่ทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร (health-enhancing work environment) องค์กรต้องให้ความสำคัญในการดูแลสุขภาพทั้งด้านกายภาพ และด้านจิตใจของ บุคลากรในองค์กร สนับสนุนให้ บุคลากรดูแลสุขภาพ และป้องกันให้ บุคลากรห่างไกลจากการ เจ็บป่วย ส่วนบุคลากรเองต้องให้ความสนใจในการดูแลสุขภาพของตัวเอง ให้องค์กรรับทราบค่า ใช้ จ่ายในการดูแลและรักษาการเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงาน นอกจากนี้ต้องมีกรมองหาและรักษา สภาวะสมดุลของงานและสุขภาพที่ดี

10. งานที่มีคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (meaningful work) องค์กรต้องเพิ่มคุณค่าในงานของ บุคลากร เช่น สร้างความภูมิใจที่เกิดจากงาน ทำให้เห็นว่างานนั้นๆ มีความสำคัญ โดยเพิ่มคุณภาพ ความถูกต้องแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนบุคลากรเองต้องพยายามไปให้ ถึงระดับความสำเร็จนั้น โดยยึดหลักจริยธรรม และความพึงพอใจของบุคลากร

11. ความสมดุลของงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (family and work life balance) องค์กรต้องให้ การสนับสนุนให้ บุคลากรรักษาสมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว และ บุคลากรเองต้องให้ความสำคัญในการรักษาสมดุลนั้นเช่นกัน

12. ความรับผิดชอบต่อชุมชน (community responsibility) องค์กรต้องลงทุน และให้ ความสำคัญกับชุมชน และสังคม โดยบุคลากรเองแสดงความมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครใน การช่วยเหลือและรับผิดชอบต่อชุมชน

13. ปกป้องสิ่งแวดล้อม (environmental protection) องค์กรต้องมีความตั้งใจและจริงจังใน

การดูแลสิ่งแวดล้อม และสร้างสมดุลแก่ระบบนิเวศ โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีส่วนร่วมอย่าง มุ่งมั่นในการให้ความร่วมมือกับองค์กรเช่นกัน

เฟลแมน และ ฮอย (Feldman & Hoy, 2000) ได้เสนอมิติการวัดสุขภาพองค์กรไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเข้มแข็งขององค์กร (Institutional Integrity) หมายถึง ความสามารถของ โรงเรียนในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนไว้ได้ ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเผชิญปัญหาและความยุ่งยากของสังคมได้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนับเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน อันประกอบด้วย นโยบายของ โรงเรียน ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายเปิดประตูโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ความพร้อมของโรงเรียนในด้านอาคารสถานที่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนความพร้อมของชุมชน ซึ่ง ทราบถึงสภาพปัญหา และวิธีที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ นอกจากนี้ โรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง ของชุมชน เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้แสวงหาความรู้ และเข้ามาใช้บริการต่าง ๆ ของทางโรงเรียน ได้ หากทางโรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะเป็นการพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น

2. อิทธิพลของผู้อำนาจการ (Principal Influence) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันในข้อเสนอและข้อพิจารณา ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้บริหารมีอิสระจากอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนรู้จักใช้กลวิธี ที่เหมาะสม ได้แก่ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุมงานและการมอบหมายงาน เพื่อให้ เกิดอิทธิพลผลักดันให้ผู้บังคับบัญชา ทำงานอย่างที่คุณบริหารต้องการ

3. ภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งสร้างความเป็นมิตร ใจกว้าง เป็นที่พึ่ง เปิดเผย และสนับสนุน โดยแสดงตนเป็นเพื่อน ร่วมงานที่ดี และมีความสามารถในการจัดสวัสดิการแก่ครูในโรงเรียนได้ รับฟังและเคารพความคิด เห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนครู ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน

4. ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ มุ่งเน้นทั้งงานและความสำเร็จของงาน โดยสร้างความเข้าใจในเรื่อง เป้าหมาย ภารกิจ กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ และวิธีปฏิบัติ มีทัศนคติและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมมาตรฐาน การทำงานและมีระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก

ต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะองค์การใด ผู้นำส่วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์การที่เคยเฉื่อยชาเชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉง

5. การสนับสนุนทรัพยากร (Resource Support) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน ซึ่ง 롭บินส์และคอลลเทอร์ (Robbins & Coulter, 2003) กล่าวถึงเทคนิคในการจัดสรรทรัพยากรว่า เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขึ้นแล้ว ผู้บริหารก็ต้องให้ความสนใจว่าจะทำอะไร หรือจะมีวิธีการใด คือ เน้นที่จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายให้ได้ องค์การจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร (Resources) ทั้งหลายร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย เงิน วัสดุ คน สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนต่าง ๆ เช่น ชื่อตราสินค้า สิทธิบัตร ชื่อเสียง ฐานข้อมูล รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ

6. ขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง ทศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและด้วยความมานะ บากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย ดังนั้นขวัญจึงเป็นสิ่งที่ไหวตัวเปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะพลวัตอยู่เสมอ

7. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (Academic Emphasis) หมายถึง ความพยายามของทางโรงเรียนที่จะทำให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการกำหนดเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีการจัดสภาพการเรียนการสอนที่ดี เป็นระบบและเคร่งครัด งานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญ และเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานทางด้านวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างและมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลตลอดจนการจัดกิจกรรมให้นักเรียน

จากธรรมชาติของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า มิติสุขภาพองค์การ หมายถึง มิติที่ใช้ในการวัดหรือตรวจสอบสุขภาพองค์การแบ่งเป็นด้านต่างๆ เช่น ความเข้มแข็งขององค์การ (Institutional Integrity) อิทธิพลของผู้อำนวยการ (Principal Influence) ภาวะผู้นำ (Leadership) ขวัญในการ



ปฏิบัติงาน(Morale) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (Academic Emphasis) ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม(problem-solving adequacy) ความเท่าเทียมกัน (fairness) ความสมดุลของงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (family and work life balance) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นลักษณะของสุขภาพองค์การหรือมิติที่ใช้ชี้วัดสุขภาพองค์การ

### ลักษณะของสุขภาพองค์การ

#### ลักษณะของสุขภาพองค์การที่ดี

ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการเสนอรอบแนวคิดในการตรวจสอบคุณลักษณะที่บ่งบอกว่าองค์การนั้นๆ มีคุณลักษณะขององค์การสุขภาพดีเกิดขึ้น ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัย พบว่าคุณลักษณะขององค์การสุขภาพดีนั้นได้ ถูกแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ ตามการศึกษาของนักวิจัยและนักวิชาการหลายๆท่าน ซึ่งรวบรวมคุณลักษณะขององค์การสุขภาพดีตามแนวคิดของนักวิชาการได้ ดังนี้

แนวคิดของ ฟอร์ เยอร์ และเวลล์ (Foryer and Well, 1971)

ฟอร์เยอร์ และเวลล์ (Foryer and Well) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การ 2 ประเภทซึ่งจำแนกตามคุณลักษณะการมีสุขภาพดีหรือไม่ดีขององค์การ เรียกว่า องค์การสุขภาพสมบูรณ์และองค์การสุขภาพไม่สมบูรณ์ โดยคุณลักษณะขององค์การสมบูรณ์สรุปได้ ดังนี้

1. สมาชิกในองค์การ มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานขององค์การ และสามารถใช้ ศักยภาพของตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว รวมทั้งมีความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
2. สมาชิกในองค์การร่วมรับผิดชอบต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำให้แก้ไขปัญหาคิดขึ้น โดยมีความเชื่อว่าปัญหาสามารถแก้ไขได้ โดยการร่วมแรงร่วมใจกัน
3. สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาด้วยกันอย่างเป็นกันเอง ไม่มีการกีดกันฐานะทางสังคมหรือหน้าที่ รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างกว้างขวาง มีการทำงานเป็นกลุ่ม
4. สมาชิกแสดงความรับผิดชอบต่อองค์การ ด้วยการให้ ข้อมูลข่าวสาร ปริมาณงาน เวลา ทักษะความชำนาญในอาชีพ และหลักการพัฒนาการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวินิจฉัยสั่งการความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายลูกน้องเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง
5. มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันเป็นหมู่คณะ
6. มีการยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารระดับรองลงมา องค์การรู้จักเลือกใช้คนเก่ง และนำความสามารถเหล่านั้นมาผนึกกำลัง (synergy)
7. การพิจารณาปัญหาใดใดคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความต้องการของ

บุคคล ซึ่งมีส่วนเอื้ออำนวยให้ เกิดผลสำเร็จของงาน

8. นำหลักการความร่วมมือมาใช้อย่างเสรี ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แม้จะมีการแข่งขันกันบ้างระหว่างบุคคล

9. เมื่อเกิดวิกฤติ ทุกคนร่วมกันแก้ไขสถานการณ์ปัญหา

10. เมื่อเกิดความขัดแย้ง สามารถนำ ความขัดแย้งมาใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

11. มีการให้ ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำคำแนะนำจากผู้อื่นมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา

12. มีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อเรียนรู้ปัญหาและร่วมกันหาแนวทางแก้ไข

13. สมาชิกทำงานอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

14. สมาชิกในองค์กรมองโลกในแง่ดี มีเสรี ภาพในการทำงานอย่างเต็มที่

15. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวได้ อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับสถานการณ์

16. สมาชิกมีความไวเนื้อเชื่อใจกัน และแต่ละคนมีความเชื่อมั่นในตนเองในทางที่ถูกต้อง

17. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง ว่าเป็นเงื่อนไขของการเจริญเติบโต

18. สมาชิกในองค์กร ยึดมั่นหลักการเรียนรู้จากการผิดพลาด

19. ร่วมกันค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

20. โครงสร้างองค์กร ระเบียบแบบแผน ระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ เป็นแนวทางปฏิบัติ ช่วยปกป้องให้องค์กรเติบโตได้ โดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของสมาชิก

21. สมาชิกในความสัมพันธ์ต่อองค์กรส่วนรวม มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

22. องค์กรมีลักษณะพลวัต ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสถานการณ์แวดล้อมมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของบุคลากร ในการวางแผนงานการตัดสินใจ

23. สมาชิกในองค์กร ร่วมกันเผชิญปัญหา ในสภาพการณ์ที่องค์กรเกิดภาวะวิกฤติ

ดังนั้นภาพรวมขององค์กรที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ต้องมีลักษณะที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี คนทำงานมีขวัญกำลังใจ ผู้บริหารเปิดกว้างต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม คนทำงานทำงานอย่างมีความสุข สามารถทำงานได้อย่างเต็มสมรรถนะ สมาชิกมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีผลผลิตขององค์กรสูง

แนวคิดของ บาร์รี พอสเนอร์ (Barry Z. Posner, 1997)

พอสเนอร์ (Posner) ได้สรุปคุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดีจากประสบการณ์ความสำเร็จของบางองค์กร โดยเฉพาะเมื่อองค์กรนั้นๆ กำลังประสบกับสภาวะวิกฤติ ประกอบกับการค้นพบ

ทางพฤติกรรมศาสตร์ จากงานวิจัยหลายชิ้น ซึ่งพอสนเนอร์ (Posner) ได้ พบว่าสิ่งที่ผู้บริหารควรทำ คือ การปรับปรุงขวัญกำลังใจ ให้การตอบรับ และเพิ่มการประสิทธิภาพในการจ้างงาน โดยมีสิ่งที่เป็นจุดสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยแก้ ปัญหาของความยุ่งยากในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญในการคงความเป็นองค์กรสุขภาพดี โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่สภาพเศรษฐกิจทรุดตัวและมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

1. ใ้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม (get people involved) ในสถานะที่วิกฤต องค์กรต้อง ลืมสิ่งที้องค์การเคยประสบความสำเร็จที่ผ่านมา ต้องคอยดูแลทุกก้าวอย่างใกล้ชิด มีความ รับผิดชอบ และมีการตัดสินใจที่ระแวงระวัง ซึ่งจากงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้ชี้แนะให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการใ้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการมี ส่วนร่วมจึงมีความสำคัญในการโน้มน้าวใจและกระตุ้นบุคลากรที่ยังคงอยู่ เพราะนอกจากบุคลากร เหล่านี้ จะต้องทำงานให้ ดีกว่าเดิมแล้ว บุคลากรเหล่านี้ยังต้องทำการลดทอนแหล่งทรัพยากร รวมทั้งบุคลากรในองค์กร นับว่าเป็นสิ่งที่ยากที่จะประสบความสำเร็จเพื่อให้ บุคลากรที่อยู่เข้าใจ และรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในองค์กร แต่ในที่สุดแล้ว ผู้บริหารมักจะค้นพบว่าสินทรัพย์ที่ไม่สามารถ นับเป็นตัวเลขได้ อย่าง บุคลากร มักเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดเมื่อองค์กรเผชิญกับภาวะวิกฤตเช่นนี้

2. ช่องทางการสื่อสารต้องชัดเจน (keep channel of communication clear) เพื่อลดความ กดดัน และความคลุมเครือของสถานการณ์ ผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยต้องมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง การสื่อสารต้องมีความชัดเจน ซึ่งนอกจากจะช่วยในการลดข่าวลือต่างๆ ใน องค์กรแล้ว การสื่อสารยังช่วยในการตรวจสอบแก้ไขปัญหา จุดด้อยขององค์กรได้ไปพร้อมกัน

3. มีการทำงานร่วมกันของผู้ตัดสินใจและผู้นำแผนงาน ไปปฏิบัติ (hook together decision makers and implementers) การทำงานร่วมกันของผู้ตัดสินใจและผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้อง กัน เพราะมีหลายครั้งที่การตัดสินใจจากห้องประชุมไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ จริงในแง่ปฏิบัติ

4. สร้างความรับผิดชอบและการรับทราบผลตอบกลับภายในผู้ปฏิบัติงาน (build in responsibility and feed back) มีผลการศึกษาหลายชิ้นได้ ระบุว่าความรับผิดชอบ และการได้รับ ทราบผลตอบกลับ มีผลต่อ การทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรความรับผิดชอบ (responsibility) คือ การวัดสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรโดยทั่วไปรู้สึกว่ามีคุณค่าเพื่อให้เกิด ความมีประสิทธิภาพ ส่วนการตอบกลับ (feed back) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรทำงานต้องการ ทราบเพื่อจะเห็นผลของการของการพยายามในการทำงาน

5. ทำงานร่วมกันเป็นทีม (get to work on team building) การทำงานเป็นทีมช่วยในการ ปรับปรุงความสามารถขององค์กรที่จะอยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

6. ละทิ้งพฤติกรรมเดิมที่ไม่ดี (take a hard lock of old habits) การเกิดการมีส่วนร่วมการ

ปรับปรุงเรื่องการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดการทบทวน และเกิดการคิดสิ่งใหม่ ๆ เสมอ องค์กรต้องมีการทบทวน ทั้งวิธีการทำงานเก่า ๆ ที่ไม่มีประโยชน์ และส่งผลเสียต่อองค์กร พร้อมกับปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

7. หาทางเลือกใหม่ (explore less traditional alternatives) การสร้างทีมในการทำงาน ทำให้มีความคิดในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การหาทางเลือกใหม่ทดแทนการทำอะไรที่เดิม ๆ ในสถานการณ์วิกฤติ เช่น ยกเลิกการเลิกจ้างงาน แต่ใช้วิธีการอื่นทดแทน เช่น หมุนเวียนงานเพื่อให้ทำหน้าที่ใหม่ ๆ ที่ช่วยสร้างรายได้แก่ องค์กร เป็นต้น

8. ตรวจสอบขอบเขตขององค์กรและทำให้เกิดการพึ่งพาที่เข้มแข็ง (test organizational boundaries and strengthen interfaces) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันขององค์กร คู่ค้า และลูกค้ามีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นการหมั่นตรวจสอบความสัมพันธ์ และทำให้เข้มแข็งขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ นอกจากนี้แล้วการหาคู่ค้าหรือมิตรทางธุรกิจใหม่เป็นสิ่งที่ควรจะทำไปพร้อมกันด้วย เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่ายขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมรอบองค์กร

แนวคิดของ เบคฮาร์ด (Beckhard, 1997)

เบคฮาร์ด (Beckhard) ได้สรุปธรรมชาติตลอดจนหลักเกณฑ์ขององค์กรที่มีสุขภาพสมบูรณ์ สำหรับสิ่งแวดล้อมที่วุ่นวายและมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยมีข้อบ่งชี้ดังนี้

1. องค์กรสุขภาพดี มีคำจำกัดความของตัวมันเองคือ การที่ระบบ และงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีและมีระบบบริการ ผู้ถือหุ้นในองค์กร รวมทั้งเจ้าของและหัวหน้า ผู้ทำการแทนลูกค้าคนกลาง ผู้บริโภคสุดท้าย ในผลผลิต สื่อ และกลุ่มคนที่ทำงานในองค์กร

2. มีความตระหนกอย่างสูงในระบบสำหรับการรับข้อมูลข่าวสารในส่วนที่เรามีปฏิสัมพันธ์ได้ (การคิดอย่างมีพลวัต มีระบบ)

3. มีความตระหนักในเป้าหมาย มีการจัดการถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต

4. การปฏิบัติตามหน้าที่ การทำงานอธิบายถึงโครงสร้างและกลไกในการทำงาน จะใช้หลายๆ โครงสร้างองค์กรหลายรูปแบบ เช่น เป็นรูป พีรามิด มีทีมแนวขนาน (เมื่อมีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง)

5. การทำงานเป็นทีมของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญ มีทีมผู้บริหารอยู่สูงสุด มีทีมจัดการตามแผนกและหน้าที่ และตามโครงการ มีกลุ่มคณะในแต่ละหน้าที่ และมีการพัฒนาทีม ทั้งความเชี่ยวชาญและการบริการ

6. เอาใจใส่ในการบริการลูกค้า ทั้งภายในและนอกองค์กร อย่างมีหลักการ

7. มีการบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร จำนวนข้อมูลข่าวสารที่มาก สามารถรับและจัดการต่อไปได้ มีทางเข้าไปสู่ระบบข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในแต่ละพื้นที่ แต่ละหน้าที่ และแต่ละระดับองค์การ
8. มีการสนับสนุนและอนุญาตให้ ผู้รับบริการ ได้รับข้อมูลที่จำเป็น
9. มีการติดต่อสื่อสารระบบเปิด
10. มีระบบการให้รางวัลที่สอดคล้องกับงานการจัดการและทีมการทำงาน มีการประเมินรวมทั้งการปฏิบัติ และเป้าหมายในการปรับปรุงแก้ไข
11. เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ แยกแยะจุดการเรียนรู้ ในกระบวนการตัดสินใจ
12. มีความชัดเจนในการยอมรับนวัตกรรมและความคิดใหม่ และมีความทนทานสูงในลักษณะที่แตกต่างกันของความคิดและสิ่งต่าง ๆ ที่คลุมเครือ
13. องค์การจะขจัดปัญหาความตึงเครียดระหว่างงานและครอบครัว การทำงานที่บ้านมีการสนับสนุนหากมีการจัดไว้
14. มีระเบียบสังคมที่แน่นอน มีสัมพันธภาพที่ดีกับสังคม มีความร่วมมือกันระหว่างองค์การ
15. มีการเอาใจใส่ที่เพียงพอในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพ มีความปลอดภัยในการปฏิบัติการ และสามารถแยกแยะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ดี

แนวคิดของแกรี่ เรนเดล (Gerry Randell, 1998 )

แกรี่ เรนเดล (Gerry Randell) ได้เสนอแนวคิดลักษณะขององค์การสุขภาพดี (Healthy Organization) ประกอบไปด้วย

1. การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ขององค์การแก่บุคลากรในองค์การเพื่อให้ก้าวไปอย่างแข็งแกร่งและมั่นคง
2. บุคลากรในองค์การไม่โอ้อวดที่จะส่งสัญญาณเมื่อพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น เพราะบุคลากรเหล่านั้นจะคาดหวังและมองในแง่ดีว่าพวกเขาสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้
3. การแก้ปัญหาในองค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรปฏิบัติกันอย่างจริงจัง เมื่อมีปัญหากเกิดขึ้น บุคลากรสามารถเผชิญกับปัญหาได้อย่างดีเยี่ยม
4. มีการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัด
5. มีความเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรระดับล่างขององค์การ
6. บุคลากรในองค์การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แนวคิดของไลเด็นและคลิงแอล (Lyden และ Klingele, 2000)

ไลเด็นและคลิงแอล (Lyden and Klingele) กล่าวว่าองค์การที่มีสุขภาพดี มักจะเป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การตรวจสอบสุขภาพขององค์การว่าองค์การนั้นเป็นองค์การสุขภาพดีสามารถดูได้จากมิติทั้ง 11 มิติ ที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยไลเด็นและคลิงแอล (Lyden and Klingele) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อตรวจสอบสุขภาพของสถาบันการศึกษาชั้นสูง ซึ่งจากการศึกษานี้พบว่าสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการประเมินสุขภาพขององค์การได้ โดยดูตามมิติทั้ง 11 มิติ โดยแต่ละมิติจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มิติด้านการสื่อสาร (communication) การสื่อสารในองค์การต้องมีเพียงพอโดยมีการสื่อสารทั่วถึงทุกระดับขององค์การ การสื่อสารต้องเป็นแบบสองทางและเป็นไปในแนวทางที่ดี ที่สำคัญการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและการสื่อสารแบบเขียนก็ยังคงมีความสำคัญ

2. มิติด้านการมีส่วนร่วม (participation and involvement) องค์การที่มีสุขภาพดีมักจะสนับสนุนให้ บุคลากรในองค์การทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบุคลากรในองค์การจะมีความรู้สึกของความเป็นเจ้าของเมื่อบุคลากรเหล่านั้นได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงาน โดยองค์การต้องมีความเปิดเผย และในทางกลับกันบุคลากรในองค์การต้องมีความจริงใจต่อองค์การ

3. มิติด้านการภักดีและความผูกพัน (loyalty and commitment) บรรยากาศที่จริงใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การมักจะเกิดขึ้นเสมอในองค์การสุขภาพดีนอกจากนี้ บุคลากรในองค์การมักจะบอกเล่าแก่บุคลากรอื่นว่าตนเองมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้ รอวันที่จะไปทำงาน และเห็นว่าองค์การที่ตนทำงานอยู่เป็นสถานที่ที่นำไปทำงานมากที่สุด และไม่เกี่ยงในการเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับงาน

4. มิติด้านขวัญกำลังใจ (morale) สำหรับองค์การสุขภาพดี เรื่องความเพียงพอของขวัญกำลังใจบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าองค์การนั้นมีขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่เพียงพอ จะสามารถสังเกตได้ จากการมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร บุคลากรในองค์การชอบซึ่งกันและกัน รวมทั้งชอบงานที่ทำ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะเห็นทั้งในภาพส่วนบุคคล และภาพโดยรวมขององค์การ

5. มิติด้านชื่อเสียงขององค์การ (institutional reputation) องค์การที่มีสุขภาพดีมักจะมี การรับรู้ด้านชื่อเสียงในด้านบวก ทั้งบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารจะแสดงและแบ่งปันการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก เช่น ชุมชน สถาบันของรัฐบาล เป็นต้น

6. มิติด้านจริยธรรม (ethics) โดยทั่วไปองค์การสุขภาพดีมักมีบรรยากาศการทำงานที่ประกอบด้วยจริยธรรม โดยส่วนหนึ่งได้ มาจากการที่องค์การมีหลักจริยธรรม (code of ethics) ซึ่งบุคลากรในองค์การเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมขององค์การที่ได้ มีการ

## พัฒนาขึ้น

7. มิติด้านการยกย่องกับผลปฏิบัติงาน (performance recognition) ในองค์การสุขภาพดี บุคลากรในองค์การมักได้ รับการสนับสนุนให้ใช้ และเพิ่มศักยภาพของแต่ละบุคลากรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้ รับการยอมรับในความสำเร็จที่ได้ทำ เป็นสิ่งที่ควรทำ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

8. มิติด้านการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (goal alignment) ในองค์การสุขภาพดี เป้าหมายที่ตั้งไว้ มักสำเร็จเสมอ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าหมาย บทบาทบุคคล และ บทบาทของทีมต้องชัดเจน และบุคลากรในองค์การต้องสามารถมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วย

9. มิติด้านความเป็นผู้นำ (leadership) บทบาทผู้นำมีความสำคัญต่อการมีองค์การสุขภาพดี โดยภาพการรับรู้ของผู้นำในองค์การ คือ ผู้บริหารระดับกลาง หรือสูง ซึ่งมีบทบาทในการรักษาผลประโยชน์ขององค์การ โดยใช้แนวทางการทำงานที่เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และผู้บังคับบัญชา

10. มิติด้านการพัฒนา (development) ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การมี ประโยชน์และจำเป็นต่อตลาดโลกปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น การ สนับสนุนให้ มีการฝึกอบรม รวมทั้งการวางแผนอย่างเป็นทางการเป็นสิ่งควรทำ

11. มิติด้านการใช้ทรัพยากร (resource utilization) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมจากบุคลากรในองค์การ

แนวคิดของ เวอร์ สชอร์ (Curtis C. Verschoor, 2010)

เวอร์ สชอร์ (Verschoor) ได้ เขียนบทความเรื่อง อุปนิสัยทางจริยธรรม 8 ประการของ องค์การที่มีสุขภาพดี (healthy organization) โดย เวอร์ สชอร์ (Verschoor) กล่าวว่าบุคลากรส่วนใหญ่มักจะทราบดีว่าการมีหลักจริยธรรมที่ดีในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์การหรือต่อธุรกิจของ พวกเขาเอง แต่ในบางครั้งการที่จะนำหลักจริยธรรมเหล่านี้มาใช้ในองค์การ ในชีวิตประจำวันกลับ เป็นเรื่องที่ยากยิ่ง

อุปนิสัยที่จะกล่าวต่อไปนี้จะป็นลักษณะจริยธรรมขององค์การที่มีสุขภาพดี ซึ่งเป็นข้อ สันนิษฐานว่าหากองค์กรนั้น ๆ มีหลักจริยธรรมเหล่านี้ จะทำให้มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันและมี แรงบันดาลใจที่จะทำให้ บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหลักจริยธรรมนี้จะทำให้ ผู้บริหารสามารถที่จะนำ หลักการนี้มาใช้ ในการพัฒนาการทำงาน พัฒนาธุรกิจของเขาให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ ดี

หลักจริยธรรม 8 ประการสำหรับองค์การสุขภาพดี ประกอบด้วย

1. การเปิดกว้างและถ่อมตัวของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรระดับล่างในองค์การ

(openness and humility from top to bottom of the organization) การเห็นแก่ตัวจะทำให้เกิดการปิดกั้นการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดจุดอ่อนขึ้นในองค์กร ส่วนจุดแข็งขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ จากการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาขึ้นในองค์กร เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงินเป็นตำแหน่งสำคัญที่จะสามารถประยุกต์ใช้หลักการข้อนี้ โดยการเป็นที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาส่งขึ้นมา แทนที่จะทำหน้าที่เพียงแค่ส่งต่อรายงานทางการเงินไปยังผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงส่วนบุคคล (an environment of accountability and personal responsibility) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่ยึดถือหรือรับผิดชอบเฉพาะงานของตัวเองเท่านั้น แต่จะช่วยเหลือกันในเรื่องอื่นๆ ที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จด้วย เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงินไม่ควรที่จะมุงเน้นที่จะแก้ตัวจากคำต่อว่าจากผู้อื่นเท่านั้น หากแต่ควรที่จะมุงเน้นที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดการต่อว่ามากกว่า

3. ความเป็นอิสระเพื่อให้เกิดการยอมรับความเสี่ยงในขอบเขตที่เหมาะสม (freedom for risk taking within appropriate limits) การยอมรับความเสี่ยงจะทำให้ เกิดการพัฒนาขึ้นในองค์กร เพียงแต่จะต้องมีขอบเขตในการยอมรับที่เหมาะสม ไม่สุดโต่งจนเกินไปและไม่ประเมินความเสี่ยงนั้นๆ เร็วเกินไปจนมองข้ามบางสิ่งซึ่งสำคัญ เช่น ผู้จัดการฝ่ายการเงินขององค์กรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเรื่องการเงินและการลงทุนของบริษัทเป็นผู้ที่มีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งในการที่จะเข้าร่วมประเมินความเสี่ยงในกระบวนการบริหารและจัดการความเสี่ยงนี้

4. ข้อผูกมัดหรือเป้าหมายที่จะ“ทำสิ่งต่างๆอย่างถูกต้องเท่านั้น” (a fierce commitment to “do it right”) การทำสิ่งธรรมดาทั่วไปเป็นสิ่งที่ยาก แต่การทำสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดจำเป็นต้องทำงานอย่างหนัก ซึ่งการที่จะทำได้ สิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดนี้จะต้องได้รับแรงบันดาลใจทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น องค์กรทางการเงินจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะก้าวไปสู่องค์กรที่ดีที่สุด

5. ยินดีที่จะอดทนและเรียนรู้จากความผิดพลาด (a willingness to tolerate and learn from mistakes) การยอมรับที่จะเรียนรู้ จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีตสามารถที่จะทำให้ องค์กรเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นลบไปเป็นสิ่งที่เป็นบวก

6. ความคงเส้นคงวาและการยึดมั่นในสิ่งที่พูดหรือสัญญาโดยไม่มีข้อยกเว้น (Unquestioned integrity and consistency) การไม่คงเส้นคงวาและการไม่ยึดมั่นในสิ่งที่พูดหรือสัญญา จะทำให้ เกิดการบ่อนทำลายความเชื่อมั่นของบริษัท ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีสิ่งเหล่านี้ในการทำให้เกิดการพัฒนาในองค์กร รวมทั้งทำให้ เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรอีกด้วย

7. การให้ความร่วมมือ มีการบูรณาการ และการมีแนวคิดแบบภาพรวม (a pursuit of



collaboration, integration and holistic thinking) การมีแนวคิดที่แคบหรือถูกปิดกั้นจะทำให้องค์กรไม่พัฒนา แต่การทำงานร่วมกันและมีแนวคิดที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

8. ความกล้าหาญและยืนหยัดที่จะเผชิญกับอุปสรรค (courage and persistence in the face of difficulty) องค์กรที่มีสุขภาพดีจะต้องกล้าที่จะเผชิญหน้ากับการแข่งขันหรืออุปสรรคได้ เช่น ในการทำกระบวนการในการคิดงบประมาณการเงิน ผู้จัดการฝ่ายการเงินจำเป็นต้องทำให้มั่นใจว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นมีความสมเหตุสมผลที่จะทำให้ องค์กรสามารถแข่งขันได้

จะเห็นได้ ว่าการสร้างควมไว้วางใจ และการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน โดยการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น การมีความรับผิดชอบ และการสร้างทีมงาน จะช่วยสร้างให้ เกิดองค์กรที่มีสุขภาพดี แข็งแรง ท่ามกลางสภาวะที่วิกฤต สิ่งที่ทำทลายในสถานการณ์เช่นนี้ คือ การจัดการให้ องค์กรยังสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนได้ ในอนาคต ที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถบริหารการใช้ ทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า โดยการใส่ใจดูแลสุขภาพทั้งทางกาย จิตใจ และสังคม รวมทั้งสนับสนุน พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจในงาน หรือสิ่งที่มีผลต่อองค์กร ซึ่ง ทรัพยากรบุคคลนี้เองจะเป็นปัจจัยผลักดันทำให้ องค์กรเติบโตอย่างแข็งแรง มั่นคง และยั่งยืนต่อไป

นอกจากนั้น กอบัว ทศนภักดิ์ (2550) ได้ศึกษาองค์การสุขภาพดี โดยศึกษาจากแนวคิดนักวิชาการหลายท่านโดยผลจากการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาคุณลักษณะของแต่ละมิติ และมุมมองในด้านต่างๆ สามารถแบ่งคุณลักษณะขององค์การสุขภาพดีตามมิติใหญ่ ๆ 3 มิติ ดังนี้

มิติด้านบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงการเป็นองค์การสุขภาพดี ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ
2. การมีความรักดีและผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร
3. การให้ความสำคัญและการยกย่องต่อบุคลากรในองค์กร
4. การให้ความสำคัญต่อความหลากหลายของบุคคล
5. ความรับผิดชอบต่องานและบทบาทของบุคลากรในองค์กร
6. บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี
7. บุคลากรมีสุขภาพจิต สุขภาพกายแข็งแรง
8. บุคลากรมีความสมดุลด้านชีวิตครอบครัวและการทำงาน
9. บุคลากรมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร
10. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา

11. ผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร
  12. มีการยกย่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
  13. ทำงานเป็นทีม
  14. มีความเคารพและเชื่อใจซึ่งกันและกัน
- มิติด้านองค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงการเป็นองค์การสุขภาพดี ดังนี้

1. มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน
2. มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนและทั่วทั้งองค์การ
3. มีชื่อเสียงดี
4. มีความมั่นคงด้านการเงินและเศรษฐกิจ
5. มีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรมและชัดเจน
6. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่ดี
7. เป็นองค์การที่มีหลักการทำงานที่มีจริยธรรม
8. มีองค์การแห่งการเรียนรู้
9. เป็นองค์การที่มีวิสัยทัศน์
10. ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
11. มีระบบการสอนงาน

มิติด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงการเป็นองค์การสุขภาพดี ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. มีการสร้างพันธมิตร

จากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่าลักษณะของสุขภาพองค์การที่ดีนั้น จะต้องประกอบไปด้วยหลายด้าน เช่น ด้านพฤติกรรมและจริยธรรม ต้องมีลักษณะที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี การเปิดกว้างและถ่อมตัวของผู้บริหารระดับสูง สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อการทำงาน การสร้างความไว้วางใจ และการให้ความสำคัญซึ่งกันและกันจะช่วยสร้างให้เกิดองค์การที่มีสุขภาพดีและอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤต

### ลักษณะของสุขภาพองค์การที่ไม่ดี

จากเอกสารการวิจัยในอดีตฟอว์เยอร์ และเวลล์ (Foryer and Well, 1971) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การสุขภาพไม่สมบูรณ์ โดยคุณลักษณะขององค์การไม่สมบูรณ์ แต่ละประเภทสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การอุทิศตนต่อองค์การของสมาชิกมีน้อย ยกเว้นบุคคลที่อยู่ในระดับสูง
2. ผู้ทำงานปิดบังซ่อนเร้นปัญหา ไม่ไว้วางใจกัน พุดแต่เรื่องราวความยุ่งยากต่างๆในที่

## ทำงาน

3. ความสัมพันธ์ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาของสมาชิกในองค์กรเป็นไปอย่างผิวเผิน ไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาาร่วมกัน

4. บุคคลที่ทำงานในระดับสูง มุ่งแต่วินิจฉัยสั่งการ โดยอำนาจของตนเองทางเดียว โดยที่มี ข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ ในขณะที่คนทำงานด้านการตัดสินใจของผู้บริหารที่ไม่ตรงตามเป้าหมาย

5. ผู้บริหารรู้สึกโดดเดี่ยวในความพยายามทำงานต่าง ๆ เพื่อให้ ดำเนินไปได้ ด้วยดี การทำงานตามกระบวนการ ระเบียบหรือวิธีการปฏิบัติตามนโยบายไม่ได้รับการตอบสนอง

6. การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในองค์กร ไม่ได้รับการยอมรับนับถือหรือมีก็เพียงในวงแคบๆ

7. ความต้องการส่วนบุคคลและความรู้สึกต่างๆ ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ

8. ผู้ทำงานเกิดความริษยากัน เกียงกันรับผิดชอบงานที่ต้องกระทำร่วมกัน ขาดการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

9. ทุกคนถอนตัวออกเมื่อองค์กรเกิดวิกฤติ

10. มีการถกเถียงกันอยู่เสมอ มีความขัดแย้งระหว่างกันแต่ก็เก็บไว้ในใจไม่มีจุดจบ

11. สร้างการเรียนรู้ได้อย่างยากลำบาก ขาดการประสานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

12. ขาดการให้และใช้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

13. สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์แบบไม่จริงใจต่อกัน คำทอกันทั้งต่อหน้าและลับ

## หลัง

14. ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกถูกจำกัดในการทำงานของตนเอง

15. ผู้บริหารเคร่งครัดในกรอบประเพณี ไม่ยอมรับความคิดคนอื่น

16. ผู้บริหารลงมาควบคุมแม้ ในเรื่องเล็กน้อย ไม่เปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

17. การยอมรับในความเสี่ยงต่อการทำงานต่ำ

18. ทำความผิดครั้งเดียวถูกไล่ออก

19. การปฏิบัติงานไม่ได้ รับการยกย่อง แม้ว่าจะทำงานดี

20. สมาชิกไม่รู้ นโยบาย ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

21. องค์กรมีระเบียบเคร่งครัด ขาดการปรับตัวให้ เข้ากับสิ่งแวดล้อม

22. การปฏิบัติงานตามแบบแผนใหม่ไม่ได้ แพร่หลายในองค์กร มีการหวงวิชากัน

23. ผู้ทำงานต้องกล้ำกลืนความไม่สมหวังเอาไว้ ไม่รู้สึกว่าตนเองจะต้องรับผิดชอบในความอยู่รอดขององค์กร

นอกจากการเสนอแนวคิดของคุณลักษณะองค์การสุขภาพไม่ดีแล้ว ยังมีการเสนอแนวคิดเพื่อบอกคุณลักษณะที่บ่งชี้ว่าองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาสุขภาพ ยกตัวอย่างคุณลักษณะองค์การที่สุขภาพไม่แข็งแรง (unhealthy organization) โดย แรนเดล (Randell, 1998) ซึ่งกล่าวว่าองค์การที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงมักจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บุคลากรไม่ทุ่มเท ไม่อยากมีส่วนร่วมกับองค์การอย่างจริงจัง ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (top management) เท่านั้น

2. เมื่อบุคลากรในองค์การพบสิ่งผิดปกติ บุคลากรเหล่านั้นจะอยู่เฉยๆ ไม่มีการอาสาที่จะจัดการกับปัญหา มีการซ่อนเร้นปัญหาเมื่อมีการทำผิดเกิดขึ้น นอกจากนี้บุคลากรจะพูดถึงเฉพาะปัญหาขององค์การและความยุ่งยากขององค์การเวลาที่อยู่บ้าน หรือแม้แต่ในสำนักงานเอง

3. ผู้บริหารระดับสูงมักที่จะควบคุมการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งจะทำให้เกิดปรากฏการณ์แบบคอขวด (bottle-neck) และบุคลากรมักจะบ่นถึงการตัดสินใจนั้น ๆ ของผู้บริหารเสมอ

4. ผู้บริหารจะรู้สึกโดดเดี่ยวเมื่อต้องการผลักดันให้ งานนั้นสำเร็จ เพราะไม่มีใครให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง

5. ไม่มีความเคารพในการตัดสินใจของบุคลากรระดับล่างขององค์การนอกเหนือการตัดสินใจที่อยู่ในขอบเขตงานของบุคลากรเหล่านั้น

6. บุคลากรในองค์การมักอิจฉาริษยา ไม่ช่วยเหลือกัน

7. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) มักแสดงบทบาทและประพฤติตนเป็นผู้นำสูงสุด โดยมักจะสั่งงานตามที่ตนเห็นชอบโดยไม่สนใจสิ่งที่กระทบต่อบุคลากรที่เหลือขององค์การเลย

ขณะเดียวกัน ไลเด็นและคลิงแอล (Lyden and Klingele, 2000) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงเช่นกัน โดย ไลเด็นและคลิงแอล (Lyden and Klingele) ให้สังเกตจากอาการหลายอาการที่บ่งบอกว่าองค์การกำลังอยู่ในสภาวะที่สุขภาพเริ่มย่ำแย่ ซึ่งอาการเหล่านั้นได้แก่

1. การลดลงของผลกำไร
2. การลดลงของผลิตภาพ
3. การเพิ่มขึ้นของการขาดงาน
4. มีปัจจัยขัดขวางในการสื่อสาร
5. การตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง
6. ขาดการผูกพันกับการทำงานขององค์การ
7. มีระดับแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจที่ตกต่ำลง

8. บุคลากรไม่สนใจชื่อเสียงขององค์กร
9. มีพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมมากขึ้น
10. ไม่มีการตั้งเป้าหมาย
11. ไม่มีการดูแล และการสอนงาน
12. ขาดโปรแกรมการอบรม และพัฒนาบุคลากร
13. ขาดความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากร เป็นต้น

จากคุณลักษณะดังกล่าวที่ได้ บ่งชี้ว่าคุณลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพไม่แข็งแรง จะเห็นว่าสิ่งที่ แรนเดล (Randell) ระบุ นั้นจะเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ ของบุคลากรในองค์กรที่ไม่สมดุล โดยเฉพาะปฏิสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งหัวหน้าไม่มีการสร้างความมีส่วนร่วม ไม่มีความไว้วางใจ และไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ลูกน้อง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดผลต่าง ๆ ตามมาที่คุณลักษณะที่ แรนเดล (Randell) ระบุ ซึ่งประเด็นเรื่อง ที่ผู้บริหารกุมการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวก็ตรงกับสิ่งที่ ไลเด็นและคลิงแอล (Lyden and Klingele) ได้กล่าวถึงเช่นกัน แสดงว่าสิ่งสำคัญที่มีผลต่อสุขภาพขององค์กรนั้น คือ การสร้างสมดุลของปฏิสัมพันธ์ ของคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน การให้ความไว้วางใจ การให้อำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม เป็นต้น

สำหรับประเด็นอื่น ๆ ที่ ไลเด็นและคลิงแอล (Lyden and Klingele) ได้ กล่าวถึง เช่น การเพิ่มขึ้นของการขาดงาน การมีปัจจัยขัดขวางในการสื่อสาร การขาดการผูกพันกับการทำงานขององค์กร บุคลากรมีระดับแรงจูงใจและขวัญกำลังใจที่ตกต่ำลง บุคลากรมีพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมมากขึ้น บุคลากรไม่สนใจชื่อเสียงขององค์กร ขาดการตั้งเป้าหมาย และการขาดความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากร ล้วนเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ ที่ไม่สมดุลของผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชาเช่นกัน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เองจะส่งผลให้เกิดการลดลงของกำไร และการลดลงของผลิตภาพขององค์กรตามมา และคุณลักษณะอีกสองประการที่ ไลเด็นและคลิงแอล (Lyden and Klingele) กล่าวถึง คือ การขาดการดูแล การสอนงาน และการขาดโปรแกรมการอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นเหตุผลทางอ้อมที่ก่อให้เกิดการลดลงของกำไร และการลดลงของผลิตภาพขององค์กรได้เช่นกัน

เพื่อให้เกิดสุขภาพที่แข็งแรงแก่องค์กร จึงได้มีการเสนอกรอบแนวคิด และรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ เป็นหลักในการตรวจ และวินิจฉัยว่าองค์กรมีสุขภาพที่ดี แข็งแรงแล้วหรือไม่ ซึ่งได้มีนักวิจัย ที่ปรึกษา และผู้ชำนาญการหลายท่านที่นำเสนอรูปแบบ และกรอบแนวคิดในการประเมินสุขภาพองค์กร เพื่อเป็นการตรวจสอบสุขภาพก่อนที่องค์กรจะป่วยหนัก

นอกจากนี้ ไบลและแมดวส์ (Blair and Meadows) ได้ กล่าวไว้ ว่าการที่จะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นสิ่งที่ต้องศึกษา คือ เรื่องของสุขภาพองค์กร องค์กรที่ควรมีการ

เปลี่ยนแปลงคือองค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์ ซึ่งลักษณะขององค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์นั้น ประเมินได้จาก

#### 1. โครงสร้างองค์การ

1.1 โครงสร้างด้านอำนาจมีผลมากกว่าคำสั่งในการอนุมัติ

1.2 ผู้บริหารผลักดันอำนาจลงสู่เบื้องล่างแต่การถ่ายโอนอำนาจและกระจายอำนาจไม่ตรงความเป็นจริง

1.3 การดำเนินงานมีหลายขั้นตอน ก่อให้เกิดความผิดพลาด

1.4 วัตถุประสงค์ขององค์การไม่ชัดเจน

1.5 บทบาทและความรับผิดชอบไม่ชัดเจนและมีความคาบเกี่ยวกัน

1.6 บุคลากรในองค์การกึ่งหนึ่งไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในงานที่รับผิดชอบ

1.7 การปฏิบัติงานทั้งภายในและนอกองค์การมีความขัดแย้งเพิ่มขึ้น

#### 2. การออกแบบและกระบวนการทำงาน

2.1 บุคลากรในองค์การถูกรอรับจากองค์การในการดำเนินงาน กฎระเบียบและธรรมเนียมประเพณีเก่า

2.2 งานเอกสารมีมาก

2.3 มีการพบปะกันตลอดไม่มีที่สิ้นสุด แต่ขาดการติดตามงาน

#### 3. ทรรศนะคติของผู้บริหาร

3.1 ผู้บริหารไม่มีการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากกลัวว่าบุคลากรมีความคิดมากกว่าตน

3.2 ผู้บริหารระดับสูงอยู่ในตำแหน่งนาน

3.3 ข้อเสนอแนะในการทำงานจะต้องรอการตัดสินใจว่าถูกต้องจากผู้บริหาร

3.4 ความคิดใหม่ๆหรือพรสวรรค์จะหยุดลงจากกระบวนการบริหาร

#### 4. แรงจูงใจและการรวมพลังของบุคลากร

4.1 การเข้าสู่ตำแหน่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และไม่มีกระบวนการ

4.2 บุคลากรรู้สึกที่ตนเองไม่มีคุณค่า

4.3 แรงงานในการทำงานยังคงที่แม้จะมีบุคลากรบางส่วนออกไป

4.4 มีข่าวลือมากมายในองค์การ

4.5 การลาออกของผู้บริหารทำให้ บุคลากรดีใจ

4.6 การมีบุคลากรใหม่อยู่ในจินตนาการ

### 5. กลยุทธ์การตอบแทนในการปฏิบัติงาน

5.1 วัตถุประสงค์ขององค์การไม่มีการอธิบายเมื่อองค์การดำเนินงานไม่บรรลุผล

5.2 ระบบการประเมินไม่มีผลต่อการดำเนินงาน

5.3 ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับหรือตอบกลับเพียงเล็กน้อยในการดำเนินงานขององค์การ

5.4 การทดแทนไม่ส่งผลกลับในการปฏิบัติงานจริง

5.5 ระบบการส่งเสริมไม่ได้ ตอบแทนบุคคลที่เหมาะสม

จากพรรณานะของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า สุขภาพองค์การที่ไม่ดีหรือไม่สมบูรณ์คือ องค์การที่กำลังเผชิญกับปัญหาสุขภาพ ทำให้องค์การดำเนินงานไม่บรรลุผล เกิดจากบุคลากรมีพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม ขาดโปรแกรมการอบรมพัฒนาบุคลากร ไม่มีกระบวนการวัตถุประสงค์ขององค์การไม่ชัดเจน มีปัจจัยขัดขวางในการสื่อสาร บุคลากรมีระดับแรงจูงใจและขวัญกำลังใจที่ตกต่ำลง เป็นต้น

#### เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์การของมายส์ (Miles) นั้น ได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวไปสร้างเป็นเครื่องมือตรวจวัดสุขภาพองค์การ อาทิ

คิมสตันและซันนาเบนด์ (Kimpston and Sonnabend, 1975) ได้ทำการตรวจวัดสุขภาพองค์การของโรงเรียน โดยนำกรอบแนวคิดของมายส์ (Miles) ไปใช้วัดสุขภาพองค์การของโรงเรียนมัธยมในรัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน 153 โรงเรียน พบว่า มีเพียง 29 โรงเรียนเท่านั้นที่เป็นประโยชน์และสุขภาพองค์การใช้ได้เพียง 4 มิติ เท่านั้น ทั้งคิมสตันและซันนาเบนด์ (Kimpston and Sonnabend) จึงสรุปได้ว่ากรอบแนวคิดของ มายส์ (Miles) ไม่เป็นประโยชน์ต่อการวัดสุขภาพองค์การของโรงเรียนได้ทั้งหมด

คลากและแฟร์แมน (Clark and Fairman, 1983) ได้สร้างเครื่องมือที่ใช้หาระดับสุขภาพองค์การประกอบด้วย ข้อความที่ระบุรายละเอียดตัวแปรต่างๆ ที่ใช้วัด 10 ตัวแปร การให้คะแนนเป็นการประมาณค่า 3 ช่วง คะแนน จาก ต่ำ ปานกลาง และสูง

เฟลด์แมนและฮอย (Feldman and Hoy, 2000) ได้นำแนวคิดทฤษฎีระบบสังคมมาเป็นกรอบความคิดพื้นฐานในการอธิบายเกี่ยวกับการสร้างมิติสุขภาพองค์การระดับโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นถึงการศึกษเกี่ยวกับสุขภาพองค์การเป็นการวิเคราะห์สภาพการทำงานตามธรรมชาติขององค์การหรือเป็นการศึกษาบรรยากาศองค์การในแง่มุมหนึ่ง สภาพะการทำงานตามภารกิจที่จำเป็นของโรงเรียนในระดับสถาบัน ระดับการจัดการ และระดับเทคนิค ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร หารโรงเรียนใดมีสุขภาพที่สมบูรณ์แสดงว่าการทำงานทั้ง 3 ระดับในโรงเรียนมีความสอดคล้องกัน

และประสานสัมพันธ์กัน สามารถแสดงออกถึงความต้องการที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ ปราศจากแรงกดดันภายนอก โดยในการตรวจสอบสุขภาพครั้งนี้ได้นำกรอบแนวคิดทั้ง 7 มิติ มาสร้าง เครื่องมือวัดสุขภาพองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างแบบรายการวัดสุขภาพองค์กร (organizational health inventory) คณะทีมงาน ที่ร่วมทำวิจัยครั้งนี้ ได้ร่วมกันสร้างกระทงคำถาม 95 ข้อ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าข้อความต่างๆ จะต้องชัดเจนรัดกุม มีความตรงเนื้อหา มีอำนาจจำแนกและสะท้อนให้เห็นภาพการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพและภารกิจของโรงเรียนทั้ง 3 ระดับ คือ 1) ระดับสถาบัน เน้นไปที่ความสามารถ ในการจัดการให้โรงเรียนเป็นอิสระไม่ได้รับแรงกดดันจากภายนอก 2) ระดับการจัดการ เน้นไปที่ พฤติกรรมของผู้บริหารทั้งมุ่งงาน (กิจสัมพันธ์) และมุ่งคน (มิตรสัมพันธ์) ความสามารถในการใช้ อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และ 3) ระดับปฏิบัติการ เน้นไปที่ขวัญ การร่วมมือ ความไว้วางใจกัน ความกระตือรือร้น การสนับสนุนและ มุ่งเน้นวิชาการ เป็นต้น ลักษณะของข้อกระทงคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) มี 4 ระดับ ได้แก่ เกิดขึ้นนานๆครั้ง เกิดขึ้นบางครั้ง เกิดขึ้นบ่อย เกิดขึ้นเป็นประจำ

2. การศึกษานำร่อง (Pilot Study) จากรายการกระทงคำถามเกี่ยวกับสุขภาพองค์กรที่สร้างขึ้นทั้ง 95 ข้อกระทงนั้น ได้ถูกนำมาศึกษาแบบนำร่อง โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 78 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง การพัฒนาเครื่องมือทำได้โดยอาศัยตัววิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) ด้วยวิธี ง่ายๆ โดยการคัดเลือกข้อกระทงที่มีน้ำหนักมากกว่าข้ออื่นๆ ไว้ใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์คำนวณ ค่าน้ำหนักของข้อกระทงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และหาค่าความเที่ยงตรงโดยวิธีของ ครอนบาค (Cronbach's coefficient) ผลจากการศึกษาได้มิติวัดสุขภาพองค์กร (dimensions of organizational health) จำนวน 7 มิติ และแต่ละมิติอธิบายแง่มุมของสุขภาพองค์กร โดยเป็นทั้งเครื่องมือ (instrumental) และการแสดงออก (expressive) ของระบบสังคมในโรงเรียน และเป็นไปตามระดับ ภารกิจและความรับผิดชอบของระบบโรงเรียน

3. การทดสอบเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กร ต่อมาได้มีการทดสอบเครื่องมือวัดสุขภาพ องค์กรทั้ง 7 มิติ ประกอบด้วยกระทงคำถาม 44 ข้อ ฮอยและเฟลดแมน (Hoy and Feldman, 2000) ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และคำนวณหาค่าคะแนน มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภาวะสุขภาพขององค์กรว่าอยู่ในระดับ โดยมีระดับดังนี้

คะแนนมากกว่า 600	-ภาวะสุขภาพองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนนระหว่าง 551-600	-ภาวะสุขภาพองค์กรอยู่ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง 525-550	-ภาวะสุขภาพองค์กรอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย
คะแนนระหว่าง 511-524	-ภาวะสุขภาพองค์กรอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยเล็กน้อย



คะแนนระหว่าง 490-510	-ภาวะสุขภาพองค์การอยู่ในระดับเท่ากับค่าเฉลี่ย
คะแนนระหว่าง 476-489	-ภาวะสุขภาพองค์การอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเล็กน้อย
คะแนนระหว่าง 450-475	-ภาวะสุขภาพองค์การอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย
คะแนนระหว่าง 400-449	-ภาวะสุขภาพองค์การอยู่ในระดับต่ำ
คะแนนน้อยกว่า 400	-ภาวะสุขภาพองค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

- การให้คะแนนในแต่ละมิติ

มิติที่ 1 ด้านความเข้มแข็งขององค์การ	คะแนนข้อคำถามที่ 1+8+15+22+29+36+39
มิติที่ 2 ด้านภาวะผู้นำค้ำจุนกิจสัมพันธ์	คะแนนข้อคำถามที่ 4+11+18+25+32
มิติที่ 3 ด้านภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์	คะแนนข้อคำถามที่ 3+10+17+24+31
มิติที่ 4 ด้านอิทธิพลของผู้บริหาร	คะแนนข้อคำถามที่ 2+9+16+23+30
มิติที่ 5 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	คะแนนข้อคำถามที่ 5+12+19+26+33
มิติที่ 6 ด้านขวัญในการปฏิบัติงาน	คะแนนข้อคำถามที่ 6+13+20+27+34+37+40+42+44
มิติที่ 7 ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ	คะแนนข้อคำถามที่ 7+14+21+28+35+38+41+43

ลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) มี 4 ระดับ ได้แก่ เกิดขึ้นน้อยมาก เกิดขึ้นบางครั้ง เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และ เกิดขึ้นประจำ มีค่าคะแนนอยู่ที่ 1 2 3 และ 4

ตามลำดับ

- ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
มิติที่ 1 ด้านความเข้มแข็งขององค์การ	18.61	2.66
มิติที่ 2 ด้านภาวะผู้นำค้ำจุนกิจสัมพันธ์	14.36	1.83
มิติที่ 3 ด้านภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์	12.83	2.03
มิติที่ 4 ด้านอิทธิพลของผู้บริหาร	12.93	1.79
มิติที่ 5 ด้านการสนับสนุนทรัพยากร	13.52	1.89
มิติที่ 6 ด้านขวัญในการปฏิบัติงาน	25.05	2.64
มิติที่ 7 ด้านการมุ่งเน้นวิชาการ	21.33	2.76

-เกณฑ์ในการหาค่า S.D. ในแต่ละมิติของกลุ่ม

$$SdS \text{ มิติที่ } 1 = 100(\text{ค่าที่ได้} - 18.61)/2.66 + 500$$

$$SdS \text{ มิติที่ } 2 = 100(\text{ค่าที่ได้} - 14.36)/1.83 + 500$$

$$SdS \text{ มิติที่ } 3 = 100(\text{ค่าที่ได้} - 12.83)/2.03 + 500$$

$$\text{SdS มิตีที่ 4} = 100(\text{ค่าที่ได้} - 12.93)/1.79 + 500$$

$$\text{SdS มิตีที่ 5} = 100(\text{ค่าที่ได้} - 13.52)/1.89 + 500$$

$$\text{SdS มิตีที่ 6} = 100(\text{ค่าที่ได้} - 25.05)/2.64 + 500$$

$$\text{SdS มิตีที่ 7} = 100(\text{ค่าที่ได้} - 21.33)/2.76 + 500$$

-เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าคะแนนภาวะสุขภาพองค์การ

$$\text{ภาวะสุขภาพองค์การ} = [\text{SdS มิตีที่ 1} + \text{SdS มิตีที่ 2} + \text{SdS มิตีที่ 3} + \text{SdS มิตีที่ 4} + \text{SdS มิตีที่ 5} + \text{SdS มิตีที่ 6} + \text{SdS มิตีที่ 7}] / 7$$

หลังการศึกษานำร่อง โดยสุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูของโรงเรียนมัธยม 78 โรงเรียน ในมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผู้บริหารที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 78 คน ส่วนครู ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย โรงเรียนละ 5 คน รวม 390 คน เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ตัวประกอบ 2 ครั้ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า การวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยการหมุนแกน Varimax พบค่าไอเกนของทั้ง 7 ตัว ประกอบ อยู่ระหว่าง 14.280 – 1.375 ความแปรปรวนมีค่า 74 % ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวประกอบมีค่าสูงตั้งแต่ 0.87 – 0.93 และเมื่อนำมาวิเคราะห์ครั้งที่ 2 พบว่า ตัวประกอบทุกตัวมีน้ำหนักสูงตั้งแต่ 0.563 - 0.747 ซึ่งแสดงว่ามิตีทั้ง 7 สามารถใช้เป็นดัชนีวัดสุขภาพองค์การของโรงเรียนได้ ข้อค้นพ้อจากงานวิจัยดังกล่าว ทำให้แบ่งสภาพของโรงเรียน 2 ประเภท คือ โรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์และโรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การไม่สมบูรณ์ สรุปพอสังเขปได้ ดังนี้

โรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ (healthy school) เป็นโรงเรียนที่มีคะแนนสูงในทุกมิติของสุขภาพองค์การ กล่าวคือ โรงเรียนสามารถรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนไว้ได้ โดยปราศจากการรบกวนหรือการผลักดันจากกลุ่มผู้ปกครองที่ไรเหตุผล มีคณะกรรมการที่เข้มแข็งสามารถต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีพฤติกรรมสนับสนุนและเป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง รวมทั้งมีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาต่อหน่วยเหนือ เพื่อขอความช่วยเหลือในสิ่งที่โรงเรียนต้องการ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ด้านวัสดุสื่ออุปกรณ์การเรียนต่างๆ ให้ครูและนักเรียนได้ใช้อย่างเพียงพอและเหมาะสม คณะครูในโรงเรียนเอาใจใส่ต่อการเรียน มีการมุ่งเน้นวิชาการอยู่ในระดับสูง โดยกำหนดเป้าหมายทางด้านผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนไว้ในแต่ละปี มีการจัดสภาพการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและเคร่งครัด และกระตุ้นให้นักเรียนสนใจเรียนเพื่อให้ผลการเรียนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ

โรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การไม่สมบูรณ์ (unhealthy school) เป็นโรงเรียนที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับโรงเรียนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ โดยมีคะแนนทุกมิติของสุขภาพองค์การอยู่ในระดับต่ำ

ซึ่งสรุปลักษณะโรงเรียนที่มีสุขภาพองค์กรไม่สมบูรณ์ เป็นโรงเรียนที่มักจะถูกรุกเร้าจากความต้องการของชุมชนและผู้ปกครองจนไม่สามารถเป็นอิสระ ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทั้งการมุ่งงานและมุ่งคนต่ำ โดยให้การส่งเสริมสนับสนุนในการทำงานของครูน้อย ไม่ใช้อิทธิพลกับผู้บังคับบัญชาจึงทำให้ขาดการสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์การเรียน คณะครูต่างทำงานด้วยความห่างเหิน และระแวงซึ่งกันและกัน ขาดขวัญกำลังใจในการทำงานไม่สนใจต่อการสอน เป็นผลให้มุ่งเน้นวิชาการต่ำ และนักเรียนไม่สนใจในการเรียนเท่าที่ควร

การสรุปและการอภิปรายผล ข้อสรุปได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ฮอยและเฟลด์แมน (Hoy and Feldman) ได้กล่าวว่า เครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรที่สร้างขึ้นได้ผ่านกระบวนการวิจัยที่เป็นระบบต่อเนื่อง มีการทดสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการหาค่าความตรงและความเที่ยง และข้อค้นพบได้อธิบายเพิ่มเติมถึงสภาพขององค์กรว่า องค์กรที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์จะมีระดับของความไว้วางใจที่ยิ่งขึ้นด้วย โดยเฉพาะในตัวผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและองค์กร สอดคล้องกับ

โออุชิ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Ouchi, Peter, and Waterman, 1982) ว่าผลผลิตและความไว้วางใจมักจะไปด้วยกัน ดังนั้น โรงเรียนที่มีสุขภาพสมบูรณ์จะมีบรรยากาศที่สมบูรณ์ตามไปด้วย กล่าวคือ มีบรรยากาศแบบเปิด โดยครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันผู้บริหารเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ นำเคารพศรัทธาและน่าไว้วางใจ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์สูงเป็นที่น่าพอใจอย่างเห็นได้ชัด โรงเรียนมีสภาพที่เป็นระบบระเบียบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แสดงคุณสมบัติของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยังพบว่าสุขภาพองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการออกกลางคัน กล่าวคือ อัตราการออกกลางคันของนักเรียนลดน้อยลง โรงเรียนที่มีสุขภาพองค์กรสมบูรณ์จะเพิ่มแรงจูงใจให้นักเรียนและคณะครูมากขึ้นทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นด้วย ลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนจะเต็มไปด้วยความเชื่อมั่น รู้จักปรับเปลี่ยนและอุทิศตนเพื่องาน ตลอดจนมีนวัตกรรมในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ (innovation) คณะครูมีความจงรักภักดีและพึงพอใจในการทำงานทำให้สภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนสามารถนำไปสู่การนิเทศที่มีประสิทธิผล

ซูว์ (Sue, 1988) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของสุขภาพองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา 4 โรงเรียนที่อยู่ในโครงการวิจัยเพื่อวัดประสิทธิผลโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการวิจัยเรื่องนี้ต้องการศึกษาว่าประสิทธิผลโรงเรียนได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนที่มีระดับสุขภาพองค์กรสูง เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การกระจายความสำเร็จระหว่างสถานภาพทางเศรษฐกิจ (SES) ความป่าเถื่อนและอัตราการออกกลางคันในโรงเรียนประถมศึกษา 8 โรงเรียน กรอบทฤษฎีของงานวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิจัยประสิทธิผลโรงเรียน (ERS) และแนวคิดของมายส์เกี่ยวกับสุขภาพองค์กร วิธีดำเนินการวิจัยดำเนินการโดยเลือกโรงเรียนที่อยู่ในโครงการทดลองวัดประสิทธิผล

โรงเรียน (ERS) จำนวน 4 โรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นอีก 4 โรงเรียน ที่ถูกควบคุมโดยสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เกณฑ์ในการเลือกโรงเรียนในโครงการวัดประสิทธิผลโรงเรียน ใช้แบบทดสอบวัดความรู้พื้นฐานการอ่านและคณิตศาสตร์ของนักเรียนในระดับ 2 และระดับ 4 ของไอโอวา (Iowa) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถามวัดลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และแบบทดสอบวัดสุขภาพองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลใช้ทดสอบด้วยค่าที (t-test) เพื่อดูความแตกต่างระหว่างกลุ่มจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ 8 ข้อ ผลการวิจัยพบว่าการสนับสนุนให้โรงเรียนมีประสิทธิผลนั้นอาจจะพัฒนาจากมิติสุขภาพองค์กรได้ แต่ไม่มั่นคงเสมอไป กลุ่มโรงเรียนในโครงการวิจัยมีประสิทธิผลโรงเรียน อาจมีความต้องการให้ด้านวิชาการประสบความสำเร็จมากกว่าโรงเรียนอื่นๆ โดยที่นักเรียนมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ ในการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดสุขภาพองค์กรนั้น

ฮอยและฟอร์ซีส (Hoy & Forsyth, 1986,) ได้สร้างเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ข้อความต่าง ๆ จะต้องมีความชัดเจนและรัดกุม มีความตรงในเนื้อหา มีอำนาจจำแนก และสะท้อนให้เห็นภาพการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพและภารกิจของโรงเรียน 3 ระดับคือ 1) ระดับสถาบัน เน้นไปที่ความสามารถในการจัดการให้โรงเรียนเป็นอิสระไม่ได้รับแรงกดดันจากภายนอก 2) ระดับการจัดการ เน้นไปที่พฤติกรรมของผู้บริหารทั้งด้านมิตรสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม 3) ระดับปฏิบัติการ เน้นไปที่ขวัญ การร่วมมือกัน ความไว้วางใจกัน ความกระตือรือร้น การสนับสนุนและการมุ่งเน้นวิชาการ เป็นต้น ลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) มี 4 ระดับ ได้แก่ เกิดขึ้นน้อยมาก เกิดขึ้นบางครั้ง เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และ เกิดขึ้นประจำ จากนั้นได้มีการทดสอบเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรจำนวน 44 ข้อ หลังการศึกษานำร่องโดยมีนักการศึกษาจำนวน 1,131 คน จากโรงเรียนมัธยม 78 โรงเรียน เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) 2 ครั้ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวประกอบทุกตัวมีน้ำหนักสูงตั้งแต่ 0.563-0.747 ซึ่งแสดงว่าสุขภาพองค์กรทั้ง 7 มิติ สามารถใช้เป็นดัชนีวัดสุขภาพองค์กรของโรงเรียนได้ ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบสภาพของโรงเรียน 2 ประเภท คือ โรงเรียนที่มีสุขภาพองค์กรดีเป็นโรงเรียนที่มีคะแนนสูงในทุกมิติของสุขภาพองค์กรและโรงเรียนที่มีสุขภาพองค์กรไม่ดีเป็นโรงเรียนที่มีคะแนนต่ำในทุกมิติของสุขภาพองค์กร

ลีออน (Leon, 1989) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบางตัวกับสุขภาพองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบูรณาการแนวคิดของสุขภาพองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร ทั้งนี้ได้ตั้งฐานคิดเบื้องต้นว่า มิติสุขภาพองค์กรน่าจะมียุทธูปต่อผลผลิตของระบบโรงเรียน กลุ่ม

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเรื่องนี้ คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียนในโรงเรียนประถม 31 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดสุขภาพองค์การ (OHI) และคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จากการทดสอบของหน่วยสอบมาตรฐานกลางของแคลิฟอร์เนีย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (pearson product moment correlation coefficient) และการหาค่าความน่าจะเป็นของปัจจัยระหว่างมิติสุขภาพองค์การและตัวแปรบางตัวที่คัดสรรมา อาทิ เพศของผู้บริหาร ประสบการณ์และการฝึกอบรมของครู โดยใช้เทคนิคสหสัมพันธ์พหุคูณวิธีสเตปไวส์ (stepwise) วิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. มิติสุขภาพองค์การ 5 ด้านใน 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสุขภาพองค์การมีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะ โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นเพศชายและโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นเพศหญิง
3. สุขภาพองค์การและประสบการณ์การฝึกอบรมของครู มีความแปรปรวนร่วมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากที่สุด

งานวิจัยนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรศึกษาจำนวนนักเรียนทั้งหมดในพื้นที่ศึกษาและควรศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์พฤติกรรมของผู้บริหาร ลักษณะโปรแกรมโรงเรียน ความคาดหวังของครู ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน เป็นต้น

พอดเกอร์สกี (Podgurski, 1990) ศึกษาเรื่องประสิทธิผลโรงเรียนที่สัมพันธ์กับข้อตกลงของกลุ่มและสุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนามิติวัดสุขภาพองค์การให้เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษา โดยการนำเอาแบบวัดสุขภาพองค์การ (OHI) ที่พัฒนาโดย ฮอยและเฟลด์แมน ไปทดลองใช้กับโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีสมมติฐานเบื้องต้นสอดคล้องกับนักการศึกษาหลายๆ คนที่ว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีโครงสร้าง ความซับซ้อนบรรยากาศต่างกับโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีการดำเนินการเริ่มด้วยการศึกษานำร่อง จำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งแรกนำข้อกระทงจำนวนทั้งหมด 65 ข้อ ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 131 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวประกอบพบว่าข้อกระทงดังกล่าวมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.69 – 0.92 จำนวน 40 ข้อ ซึ่งปรากฏว่าข้อกระทงในมิติการมุ่งเน้นวิชาการ (academic emphasis) มีจำนวนความเที่ยงต่ำ จึงได้มีการสร้างข้อกระทงเพิ่มอีก 7 ข้อ และเพิ่มในมิติขวัญ (morale) และมิติภาวะผู้นำมุ่งคน (consideration) อีกอย่างละ 1 ข้อ รวมเป็น 9 ข้อ จากนั้นจึงนำข้อกระทงทั้งหมด 49 ข้อ มาทำการศึกษานำร่อง อีกเป็นครั้งที่ 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษา 41 โรงเรียน ซึ่งเป็นตัวแทนระดับกลางในเขตชาน

เมืองและชนบทรอบเมืองจำนวน 598 คน หน่วยในการวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นโรงเรียน ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้านเทคนิคการวิเคราะห์ตัวประกอบแล้วพบว่า มิติสุขภาพองค์การสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ลดลงเหลือ 6 ด้าน โดยได้รวมมิติภาวะผู้นำมุ่งงานและมุ่งคนเข้าด้วยกันเป็นมิติภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (integrated leadership) และเมื่อนำมาตรวจสอบคุณภาพโดยการหาค่าความเที่ยงแล้ว พบว่าจำนวนข้อกระทงของแต่ละมิติมีค่าความเที่ยงตั้งแต่การรายการวัดสุขภาพองค์การมาทำการทดสอบเป็นครั้งสุดท้าย ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อต้องการตรวจสอบความคงที่ของมิติ (ตัวประกอบ) แต่ละด้าน ประการที่สอง เพื่อตรวจสอบ ความเที่ยงของข้อกระทงแต่ละข้อ (subtest) และประการสุดท้าย เพื่อจัดหากลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนที่มีระดับสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมพอที่จะเป็นตัวแทนของโรงเรียนทั่วไป ในมลรัฐได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูโรงเรียนประถมศึกษา 41 โรง เป็นกลุ่มเดิมที่ใช้ศึกษานำร่องและเพิ่มอีก 37 โรง รวมทั้งหมด 78 โรง ครูส่วนใหญ่เป็นหญิงร้อยละ 83 และมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 14-15 ปี อายุเฉลี่ย 42 ปี และส่วนใหญ่ร้อยละ 86 เป็นผู้ที่ได้รับจ้างมาทำการสอนที่โรงเรียน ซึ่งโดยปกติแต่ละคนจะรับผิดชอบนักเรียน 20-28 คนต่อห้อง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวประกอบแล้ว พบว่ามีมิติสุขภาพองค์การที่กำหนดไว้เดิม 6 ด้าน ลดลงเหลือ 5 ด้าน ข้อกระทงของแต่ละด้านมีความเที่ยงตั้งแต่ 0.87-0.95 ซึ่งทั้งหมด 37 ข้อกระทง จะเห็นว่ามิติสุขภาพองค์การที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1)บูรณาการของสถาบัน (institution integrity) 2)อิทธิพลในการจัดสรรทรัพยากร (resource influence) 3)ภาวะผู้นำฉันเพื่อนร่วมงาน (collegial leadership) 4)ความผูกพันของครู (teacher affiliation) 5)การมุ่งเน้นวิชาการ (academic emphasis) ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การสำหรับ โรงเรียนประถมศึกษา (OHI-E) นอกจากนี้ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อครู เสมือนกลุ่มสังคมที่ร่วมกันกำหนดและติดตามงานด้วยกัน ทั้งนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของครู ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิการของครู อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันสำหรับวิธีการสร้างสัมพันธภาพ อาจกระทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ซึ่งมักพบทั้ง 2 ลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด จนบางครั้งไม่สามารถแยกจากกันได้ แต่ลักษณะอย่างไม่เป็นทางการจะมีบทบาทในการทำงานมาก เช่น ผู้บริหารใช้ความสามารถทางประมุขศิลป์โดยการทำเป็นตัวอย่าง ให้คำแนะนำตักเตือนอย่างเห็นอกเห็นใจ ด้วยความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ มีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามใช้เทคนิคที่โน้มน้าวให้จุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฮอย และคณะ (Hoy and other, 1990) ได้ให้ข้อสังเกตว่าเครื่องมือดังกล่าวมีความเชื่อถือได้เท่ากับเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การ โดยสามารถนำไปใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อหาคำตอบเชิงประจักษ์ได้กับตัวแปรอื่นๆ อาทิ ชุมชนของโรงเรียน อาชีพครู การใช้อำนาจของผู้บริหาร พฤติกรรม

การสอนของครู โครงสร้างองค์การตลอกจนการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ เป็นต้น ดังตัวอย่างที่มีการตั้งสมมติฐานต่าง ๆ กัน

โดยสรุปผลจากการศึกษาวิจัยดังกล่าว เป็นที่ยอมรับว่า สุขภาพ เป็นตัวแปรอิสระที่สามารถทำนายผลผลิตของโรงเรียนที่สำคัญๆ อาทิ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (academic achievement) 2) ความยอมรับตนเองของนักเรียน (self-esteem of students) 3) ความห่างเหินและความผูกพันของนักเรียน (student alienation and commitment) 4) ความป่าเถื่อน (vandalism) 5) การลาออกของครู (teacher absenteeism) 6) ความพึงพอใจและความผูกพันของครู (teacher satisfaction and commitment) 7) สถานะของโรงเรียนในชุมชน (school status in the community) 8) การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย (openness in communication) 9) ทรรศนะบวกของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนและการศึกษา (positive student orientation to school and education)

นอกจากนี้การวิจัยเรื่องนี้ได้เสนอแนะให้มีการนำไปใช้ว่า OHI-E เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบการตรวจวินิจฉัยองค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยผู้ใช้จะได้อะไรเกิดขึ้นในโรงเรียน เพราะเป็นการควบคุมกิจกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน สามารถควบคุมกิจกรรมการทำงานทั้ง 3 ระดับ หรือดูในแง่ของกิจกรรมที่แสดงออก และการใช้เครื่องมือ เป็นต้น จากการนำเครื่องมือดังกล่าวไปวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนทำให้ทราบคะแนนของสุขภาพโรงเรียนซึ่งแยกแยะได้ว่า โรงเรียนใดเป็นโรงเรียนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ (healthy school) หรือโรงเรียนที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์ (unhealthy school) ข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนต้องการปรับปรุงในเรื่องใด ซึ่งมองได้ 2 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากิจกรรมการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (in-service training) ให้กับครูและผู้บริหาร ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การเพื่อวัดความสำเร็จของโรงเรียนและคิดหากกลยุทธ์ที่จะปรับปรุงแก้ไขโรงเรียนให้มีประสิทธิผล

ฮอย และคณะ (Hoy and other) ได้ร่วมกันวิจัยเรื่องการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ สุขภาพองค์การและประสิทธิผลองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบอำนาจของการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลโรงเรียน และจัดเป็นตัวแปรตามในงานวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยม 58 โรง จำนวน 872 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 4 ชุด คือ แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา (Organization Climate Description Question Rutgers Secondary : OCDQ-RS) แบบทดสอบวัดสุขภาพองค์การ (Organizational Health Inventory : OHI) แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์การ (Organizational

Commitment Questionnaire : OCQ) แบบสอบถามวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (High School Proficiency Test : HSPT) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรสุขภาพ 3 ตัว คือ ความมั่นคงของสถาบัน การจัดสรรทรัพยากร และการมุ่งเน้นวิชาการ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนตัวแปรบรรยากาศองค์การมีเพียงตัวเดียวเท่านั้น คือ ความคับข้องใจของครูที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพบว่าตัวแปรสุขภาพทั้งหมด 7 มิติ และตัวแปรบรรยากาศองค์การ 4 มิติ ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ตัวแปรสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยเรื่องนี้สรุปได้ว่า แบบวัดสุขภาพองค์การ (OHI) เป็นเครื่องมือที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ดีกว่า แบบวัดบรรยากาศองค์การ (OCDQ-RS) โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น มิติของสุขภาพมีความสัมพันธ์สูงมาก และยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้วย นอกจากนี้ผลงานวิจัยให้ข้อสรุปเพิ่มเติมว่า การพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การไม่ได้เกิดจากการชี้แนะทางทฤษฎี ในขณะที่การพัฒนาเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การเกิดจากฐานทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สัน เพราะมิติต่างๆ ของสุขภาพองค์การ ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัดคุณลักษณะและบทบาทสำคัญเพื่อความอยู่รอดและความเติบโตขององค์การ ดังนั้น ตัวแปรทั้งหมดของสุขภาพองค์การ เมื่อรวมกันแล้วสามารถอธิบายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แม้ว่าตัวแปรด้านอิทธิพลของผู้บริหารจะไม่มีผลโดยตรงแต่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การได้ดีกว่าตัวแปรวัดบรรยากาศองค์การ

ซึ่งต่อมา ฮอยและซาโบ (Hoy and Sabo, 1998) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมต้น: การประเมินสุขภาพองค์การ และผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษานักเรียน เป็นการศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนในประเด็นของพลวัตทางสุขภาพ และมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง สุขภาพของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากนักเรียน โรงเรียนมัธยมต้นจำนวน 68 โรงเรียน โดยใช้เครื่องมือ OHI ในการวัดบรรยากาศของโรงเรียน ส่วนใหญ่พบว่ามิติด้านสุขภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มิติการบูรณาการ โปรแกรมทางการศึกษา ซึ่งเป็นมิติหนึ่งของสุขภาพของโรงเรียนพบว่า ไม่ใช่เป็นส่วนหนึ่งของแบบแผนบรรยากาศองค์การ ที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น อย่างไรก็ตามลักษณะหรือข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้ปกครอง จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของนักเรียนในทางบวก ซึ่งผลดังกล่าวเป็นสิ่งท้าทายให้นักวิจัยและผู้บริหารควรรนำมาอภิปรายและหาข้อสรุปต่อไป



จากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่าเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การเป็นเครื่องมือที่ทำการตรวจวัดสุขภาพองค์การ เป็นเครื่องมือที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้โดยชี้ให้เห็นถึงการศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพองค์การเป็นการวิเคราะห์สภาพการทำงานตามธรรมชาติขององค์การ

### แนวทางการพัฒนาสุขภาพองค์การ

วิภา เพญเฮงี่ยม (2541) การพัฒนาองค์การเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย มีระบบภายในองค์การที่มีความสามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ อย่างคล่องตัว เหมาะกับทุกสถานการณ์ โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ที่อาจเป็นการส่งเสริมให้ มีการคิดค้นเกี่ยวกับเทคนิคและกลวิธีในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น เน้นกิจกรรมส่งเสริมทัศนคติ ในลักษณะของความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยการเพิ่มพูนสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การให้มีความร่วมมือระหว่างกลุ่มสูงขึ้น หรือมีการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เน้นการพัฒนาองค์การ โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่เป็นคณะทำงาน ช่วยกัน ทำช่วยกันคิด ความสำเร็จของงานคือความสำเร็จของทีม และองค์การ นอกจากนี้การส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ควรมีการวางแผนทางในการปฏิบัติงานให้ กับบุคลากรทุกระดับโดยการยึดถือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อลดอุปสรรค ความขัดแย้ง ระหว่างบุคคล กลุ่ม บุคคล ทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ ในการพัฒนาองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้ดีกว่าเดิม ในกระบวนการของการพัฒนาองค์การมีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้การรวบรวมข้อมูล (data collecting) การตรวจวินิจฉัย (diagnosis) การใส่ส่งสอดแทรก (intervention) และการประเมินผล (evaluation)

ในการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ห้องค์การก่อน เพื่อให้รู้ว่าปัญหาขององค์การคืออะไร สาเหตุอยู่ที่ไหน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิธีการต่างๆ อาจเป็นวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งวิธี ได้แก่ 1) การสังเกตการณ์ (direct observation) 2) การสัมภาษณ์ทีละคนหรือกลุ่ม (individual or group interview) 3) การใช้แบบสอบถามหรือเครื่องมือสำรวจอื่นๆ การเลือกใช้วิธีการใดแล้วแต่ความเหมาะสมขององค์การ วิธีที่สะดวกแล้วใช้กันมากที่สุด คือ ใช้แบบสอบถาม

### องค์ประกอบของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

วรรณภา ประทุมโทน (2545) สำหรับแนวทางการพัฒนาองค์การเรื่องสุขภาพองค์การนั้นควรเป็นแนวทางที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องยอมรับความเป็นไปได้ เหมาะสมกับ

สภาพการณ์ ในปัจจุบัน และที่สำคัญควรเป็นแนวทางที่มาจากความร่วมมือในการนำเสนอความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กร เพราะถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะใช้พฤติกรรมการบริหาร จึงเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาสุขภาพองค์กรที่ได้ จากการแสดงความเห็นของทีมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับองค์ประกอบที่แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของการปฏิบัติงานมี หลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

1. จำนวนหน่วยงานที่เข้า าร่างนโยบาย การมีจำนวนหน่วยงานมากทำให้ การประสานกิจกรรมไปในทิศทางเดียวกันยากลำบาก ถึงแม้ว่าจะมีความเห็นพ้องต้องกัน ด้านเป้าหมายนโยบาย แต่จะมีความขัดแย้งกันด้านวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

2. ความชัดเจนของโครงการ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติต่างๆ หากปัจจัยด้านนี้มีความคลุมเครือ จะกลายเป็นเงื่อนไขให้ กลุ่มผลประโยชน์มีโอกาสกระทำการให้ การดำเนินการตอบสนองวัตถุประสงค์ของพวกตน

3. ผู้ปฏิบัติงานคนสำคัญมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับความสำเร็จของโครงการ เพราะบุคคลสำคัญเป็นผู้ที่เข้าใจภาพรวม และกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติที่ชัดเจน ที่พยายามผลักดันและสนับสนุนโครงการทุกวิถีทาง จำนวนผู้ปฏิบัติงานคนสำคัญ คือ ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จหรือ ล้มเหลวของโครงการ

4. ความชัดเจนของหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น จำนวนประเด็นและสิ่งที่ต้องตัดสินใจ

ศุภชัย ศรีหาล้า (2542)จากการศึกษาแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จมี 6 ตัวแบบ ดังนี้

1. ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (rational model) เป็นตัวแบบที่มีความเชื่อว่า นโยบายแผนงาน และโครงการที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจชัดเจน มีการมอบหมายงาน การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีระบบการวัดและประเมินผล และมีมาตรการให้คุณให้โทษ

2. ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (bureaucratic process) ตัวแบบนี้เชื่อว่า อำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย ได้แก่ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา แต่อำนาจจะกระจายทั้งองค์กรข้าราชการระดับล่าง สามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจควบคุมได้ โครงการนี้จะสำเร็จหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับข้าราชการระดับนี้เป็นสำคัญ

3. ตัวแบบทางการจัดการ (management model) ตัวแบบนี้ให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งแต่ละองค์กรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังแตกต่างกัน ดังนั้น โครงการที่ประสบความสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทั้งทางด้านการบริหาร หรือมีความพร้อมเป็นอย่างดี ทั้งทางด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ

4. ตัวแบบทางการเมือง (political model) ตัวแบบนี้เน้นว่าการสร้างความสมานฉันท์การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ยากจะเกิดขึ้นได้ ในความเป็นจริง ความขัดแย้ง จะเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นได้โดยทั่วไป ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงเกิดขึ้นจากความสามารถของผู้เล่น หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร

5. ตัวแบบทั่วไป (general model) เป็นตัวแบบการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่รวมเอาตัวแปรบางส่วนจากตัวแบบอื่นๆ เข้าไว้ ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ กระบวนการสื่อสารข้อความ ปัญหาด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และความร่วมมือสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติ

6. ตัวแบบพัฒนาองค์กร (organization development model) ตัวแบบนี้มุ่งสนองต่อความต้องการทางจิตวิทยาและสังคมของมนุษย์ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จ จึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพัน โดยวิธีการให้ สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้ การควบคุม เป็นต้น

จากทัศนคติของนักวิชาการสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรตระหนักว่าการเกิดแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ และคุณภาพใหม่ที่ น่าพอใจมาก เพราะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อนักบริหารในการสรรหาให้ได้มาซึ่งกระบวนการที่สามารถแก้ปัญหา และควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้ เป็นไปตามความต้องการขององค์กร ซึ่งแนวทางการพัฒนาองค์กรใดๆก็ตาม ควรเป็นแนวทางที่องค์กรนั้นยอมรับและสามารถนำไปปฏิบัติ กับองค์กรนั้นๆ ได้ อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และแนวทางที่องค์กรยอมรับ ควรเป็นแนวทางที่มาจากมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กร เพราะถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะใช้พฤติกรรมการบริหาร

จากการศึกษาจะพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพองค์กร การส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยของต่างประเทศ ที่ในระยะแรกเป็นการศึกษาโดยใช้แนวคิดของ ไมล์ส (Miles) เป็นกรอบแนวคิดของ

การวิจัย ระยะต่อมาได้ แนวคิดของ ฮอยและคนอื่นๆ (Hoy and other) ได้ ศึกษาสุขภาพองค์การใน สถาบันการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยได้ ศึกษาบนแนวคิดพื้นฐานของ ทฤษฎีระบบสังคม

### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และบุคคลทั่วไปให้ความสนใจอย่างแพร่หลายมากที่สุด ประการหนึ่ง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนดังต่อไปนี้

### ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กันอย่างแพร่หลายและ มีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยาม ต่างๆกัน ดังนี้

Etzioni (1964) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ขนาดของ ความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2525) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) การปรับตัว ของ องค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์การให้ สอดคล้อง กับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)

ภรณ์ กิรีดิบุตร (2529) ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความมากน้อย (Extent) ของการที่องค์การ ในฐานะเป็นระบบทางสังคม สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ได้โดยทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและ หนทางเสียหายและ โดยไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก ซึ่งมาตรการที่ใช้ในการวัด ประสิทธิภาพ ขององค์การตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมาย (Means and Ends) โดยเกณฑ์บ่งชี้ในการวัด ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการผลิตขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การในรูป ของ ความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การและความสำเร็จในการปรับตัวเข้า กับ การเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์การ และการปราศจากความกดดัน หรือการขัดแย้งรุนแรง ระหว่างกลุ่มย่อยในองค์การระหว่างหน่วยงานในองค์การ Schein (1970) มีความเห็นว่าประสิทธิผล องค์การ หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วง

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์(2530) นอกจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมี ประสิทธิภาพโดยทั่วไปแล้วการประเมินประสิทธิผลอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตหรือ

บริการพื้นฐานขององค์กรหรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร ความพร้อม หรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงเมื่อถูกขอร้องให้ทำผลตอบแทน หรือผลกำไรที่ได้รับจากการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น ดังนั้นกิจกรรมขององค์กรที่เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมต่อไปนี้คือการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร การปฏิบัติงานด้านเทคนิค วิชาการและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล การลงทุนในองค์กร การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์กร และการตอบสนองความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและของกลุ่ม

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดต้องการให้ลู่ลวงประสิทธิผลขององค์กรจะมีขึ้นได้ ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผลก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงการมีสมรรถนะสูงสามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงโดยได้ผลผลิตที่มี มูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

จากทรรศนะของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการที่จะบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อการอยู่รอด การปรับตัวและการรักษาสภาพเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร

### ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

นักวิชาการในแต่ละสาขาได้ให้นิยามของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นคนให้ความหมาย มุมมองของนักวิชาการแต่ละสาขาจึงแตกต่างกันออกไปแต่ส่วนใหญ่แล้วจะมองประสิทธิผลไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

ขณะที่เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1991) อธิบายถึงประสิทธิผลโรงเรียนว่ามีความหมาย 2 สามารถที่ใช้ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้สนับสนุนแนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสามารถของโรงเรียนในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ตลอดจนความสามารถในการปรับโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยถือว่าเป็นการมองประสิทธิผลของทั้งระบบ

บุญเรือง ศรีเหรียญ (2542) สรุปว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพุทธศึกษา จริยศึกษา และการปฏิบัติ ส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาและลักษณะนิสัย มีทักษะ มีบุคลิกภาพและมีเจตคติที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

องอาจ นัยพัฒน์ (2545) ได้นิยามไว้คล้ายกันว่า หมายถึง ผลอันเกิดจากการกำหนดนโยบายและการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางบวกหรือเพิ่มพูนขึ้นในผลการเรียนรู้ทั้งทางวิชาการและผลที่ไม่ใช่วิชาการของนักเรียนคนหนึ่งๆ ที่ศึกษาอยู่โรงเรียนใด ๆ นอกจากนี้เมื่อกล่าวถึง “ประสิทธิผล” (Effectiveness) แล้วมักจะมีการกล่าวถึง คำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) ควบคู่กันไปด้วยเสมอ ดังนั้นเพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้นจึงได้มีผู้เปรียบเทียบให้เห็นความสัมพันธ์ของทั้งสองคำนี้

โดย สดภาพ ปิ่นเจริญ (2545) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้ว “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล” สองคำนี้มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ความหมาย และในแง่ของการนำไปใช้ในขณะเดียวกันก็อาจไม่แตกต่างกันมากนักหากมองในเชิงการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งสองคำต่างก็มุ่งไปสู่ความสำเร็จทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เป็นการสร้างความอยู่รอดให้กับองค์การ ดังนั้นแม้สองคำนี้จะแตกต่างกัน แต่ก็จำเป็นต้องอยู่ควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นสำคัญ คำว่าประสิทธิภาพมุ่งเน้นชีวิตผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรงเท่านั้น แต่งานบางอย่างไม่สามารถวัดประสิทธิภาพได้โดยตรงส่วนประสิทธิผล หมายถึงการกระทำใด ๆ ที่ได้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจุดมุ่งหมายดังกล่าวมีอยู่มากมาย เช่น การมีประสิทธิภาพ การมีกำไร การที่พนักงานทำงานตรงเวลา ฯลฯ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล

สเตียร์ (Steers, 1977) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า แม้ประสิทธิผลกับประสิทธิภาพจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมากแต่ประสิทธิภาพเป็นเพียงส่วนประกอบที่จำเป็นของประสิทธิผลเท่านั้น ยังมีใช่เป็นส่วนประกอบที่เพียงพอสำหรับความมีประสิทธิภาพ เพราะยังคงมีตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ เช่นทรัพยากรที่มีความจำเป็นต้องใช้ เป็นต้น

รุ่ง แก้วแดง; และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ได้เปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ประสิทธิผลหมายถึงผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้นของงานส่วนประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่

ทำงานให้เกิดความสำเร็จ การที่จะกล่าวว่างค์การมีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานเพียงอย่างเดียวไม่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาลึกลงไปอีกว่าผลสำเร็จของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพราะบางครั้งพบว่าองค์การประสบความสำเร็จหรือมีผลงานชัดเจน แต่ปรากฏว่าผลสำเร็จนั้นมีการใช้ทรัพยากรทั้งในด้านเงินลงทุน ระยะเวลา และบุคลากร มากเกินความจำเป็น ดังนั้นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาประสิทธิภาพควบคู่กันไป

จากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปความหมาย ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสิ่งสำคัญที่สุดคือการเน้นที่ตัวนักเรียน ที่นักเรียนจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เป้นไปตามที่ต้องการ และสิ่งที่เกิดควบคู่กันไป คือ การบรรลุจุดหมายอื่นของโรงเรียนด้วย เช่น การที่นักเรียนมีความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน นักเรียนเกิดเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ตลอดจนครูมีความรักความสามัคคี และมีความพึงพอใจในงาน

### ความเป็นมาของการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคม การศึกษาประสิทธิผลในระยะแรกจะพูดถึงประสิทธิผลขององค์การในระบบธุรกิจก่อน แล้วต่อมาจึงมีการประยุกต์เข้ามาศึกษาประสิทธิผลในโรงเรียน การศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นเพิ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจัง และมีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 50 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มที่ประเทศสหรัฐอเมริกาแล้วมีการแพร่ขยายแนวคิดนี้ออกไปอย่างกว้างขวาง เช่น ในสหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย และประเทศอื่น ๆ รวมทั้งประเทศไทย กล่าวได้ว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นได้รับการสนใจจากประเทศต่าง ๆ อย่างมากในปัจจุบัน

ในอดีตนั้นความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจะถูกมองว่า การบริหารโรงเรียนไม่ได้ก่อให้เกิดความงอกเงยขึ้นแก่นักเรียน (School make no difference) ทำให้ผู้ปกครองไม่มีความหวังอะไรต่อโรงเรียน โรงเรียนจึงถูกละเลยและไม่ได้รับการพัฒนาในที่สุด สาเหตุที่สำคัญยิ่งคือรายงานของ บลูม ที่ตีพิมพ์ในปี 1964 ชื่อ Benjamin Bloom's Stability and Change in Human Characteristics และงานวิจัยของโคลแมน ที่มีชื่อว่า James Coleman's Equality of Educational Opportunity (Coleman, 1966 อ้างใน Teddlie; & Reynolds, 2000) ซึ่ง เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1991) อธิบายว่า งานวิจัยของโคลแมน เสนอว่า ความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ความยากจน และการที่โรงเรียนมีการแบ่งแยกระดับกัน เป็นสิ่งสำคัญขององค์ประกอบที่จะตัดสินถึงผลการเรียนของนักเรียน ที่ทำให้มีความแตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นแรงผลักดันมาจากพื้นฐานภายนอกระบบโรงเรียน มากกว่า ปัจจัยที่มาจากโรงเรียน นักการบริหารการศึกษา และครูหลายคน

ต่างก็เชื่อ ในรายงาน ดังกล่าวที่เผยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวาง ทำให้เขาเหล่านั้นเชื่อว่าโรงเรียนไม่มีความสำคัญ และยอมรับว่าปัจจัยทางบ้านหรือความสามารถพื้นฐานทางการเรียนเดิม เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ที่ทำให้เกิดความแตกต่างในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละคน มากกว่าการที่โรงเรียนกระทำการ จนครูและผู้บริหารบางคนถึงกับโทษว่าการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำนั้น เกิดจากสภาพที่บ้านของนักเรียน นั่นเอง จึงทำให้การพัฒนาโรงเรียน และการให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของโรงเรียนลดลงอย่าง มากในช่วงเวลาดังกล่าว

ต่อมาเมื่อสังคมเข้าสู่ยุคของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด มุมมองเกี่ยวกับโรงเรียนก็เปลี่ยนไป ได้มีการศึกษาที่ขยายกว้างออกไป ในลักษณะของความเป็นสากลของโรงเรียน ที่ต้องแข่งขันกันตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารและครู ตลอดจนชุมชนจะต้องมีการพัฒนาโรงเรียนที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นกับนักเรียนในทุกด้าน เป็นลักษณะการเพิ่มมูลค่า (Add Value) และภารกิจของนโยบายการจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปแบบทั่วไปในระบบเปิด โดยจะต้องบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลเป็นสำคัญ (Teddlie; & Reynolds. 2000) ตั้งแต่นั้นมา ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นอย่างปราศจากข้อสงสัยว่านักเรียนที่มีฐานะยากจนก็มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากการบริหารจัดการ โดยโรงเรียน

ในประเด็นนี้ได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลและความสำเร็จของโรงเรียนเป็นที่ยืนยัน และสนับสนุนความคิดนี้จำนวนมาก ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ ออสติน และคนอื่น ๆ (Austin and other ,1978 อ้างใน Sergiovanni. 1991) งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีการศึกษาถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยการวัดที่ผลผลิตของนักเรียน (Student Outcomes) จากผลคะแนนสอบของนักเรียน เช่น งานวิจัยที่เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1991) รวบรวมไว้ได้แก่ งานวิจัยของ เอ็ดมอน (Edmon, 1979) บรูค โอเวอร์ และคนอื่น ๆ (Brookover, 1978) งานวิจัยเหล่านี้ศึกษาจากนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเมืองและโรงเรียนที่อยู่ในเขตที่นักเรียนยากจน และที่มีชนเผ่าต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและไม่ประสิทธิผล นับว่ามีความหลากหลาย การตัดสินใจว่าโรงเรียนใดมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ใช้ผลจากศักยภาพของนักเรียน (Pupil performance) ที่มาจากคะแนนสอบมาตรฐานในทักษะการอ่าน และคณิตศาสตร์ ประเด็นของประสิทธิผล และคุณภาพขององค์กรนั้น เป็นความคิดหลักของการศึกษาองค์กรตามทฤษฎีของระบบเปิดในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ในปัจจุบันประสิทธิผลขององค์กรกลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญของการศึกษาทฤษฎีองค์กร นักวิชาการ เช่น คาเมรอนและเวทเทน (Cameron and Whetten. 1996 อ้างใน Hoy and Miskel. 2001) ได้เขียนไว้ในรายงานที่ สรุปได้ว่าระบบการศึกษาเปลี่ยนจากประสิทธิผลไปสู่คุณภาพ (Effectiveness to Quality) กล่าวคือ ถ้าหากรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรไปสู่ประสิทธิผลแล้วก็จะไปสู่อำนาจต่อไปสู่การมีคุณภาพของโรงเรียนในที่สุด ใน



ส่วนของประสิทธิผลโรงเรียนนั้นจะเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการบริหาร โดยไม่จำเป็นต้องวัดผลผลิตระยะยาว (Outcomes) และการประเมินเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนของคุณภาพจะเน้นเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดเป็นเกณฑ์ เป็นสำคัญ ดังนั้นกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพและคุณภาพนั้นไม่เหมือนกัน (Not Synonyms) แต่ทั้งสองส่วน จะเป็นทางที่จะอธิบายเกี่ยวกับ ผลปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance); (Hoy and Miskel.2001)

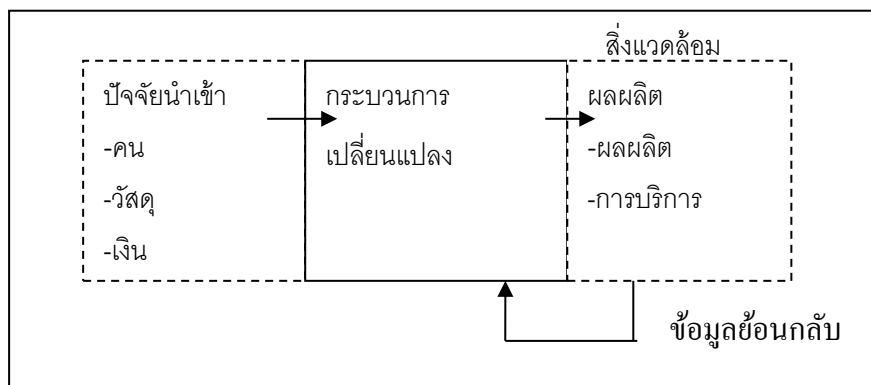
### การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียน

จันทราณี สงวนนาม (2545) อธิบายว่า ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่มีการศึกษาขอบเขตครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์กร ทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมองค์กรได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2541) การศึกษาเป็นระบบการทำงานระบบหนึ่ง เช่นเดียวกับระบบการทำงานอื่นๆ กล่าวคือ มีสิ่งป้อน มีกระบวนการ และมีผลผลิต ไม่ว่าจะมองในระดับโรงเรียนหรือระดับกระทรวง การที่มองว่าการศึกษาคือระบบการทำงาน ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเพิ่มผลผลิต ลดความสิ้นเปลืองและความสูญเปล่า นั่นคือการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั่นเอง

สำหรับแนวคิดที่เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ประสิทธิผลเชิงระบบ ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของโรงเรียน และองค์กรโดยทั่วไป ในประเด็นมุมมองขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2005) ได้อธิบายเรื่องนี้ไว้โดยสรุปได้ว่ามุมมองขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด เป็นการมองที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์กร โดยไม่เชื่อว่าองค์กรจะแยกอยู่อย่างโดดเดี่ยวโดยปราศจากการรับอิทธิพลใดๆ จากภายนอกได้ อิทธิพลที่มากกระทบต่อโรงเรียน ในฐานะที่เป็นระบบเปิด ได้แก่ การแข่งขัน แข่งชิงทรัพยากร และแรงกดดันจากนโยบายและการเมือง รูปแบบองค์กรในระบบเปิดนั้นไม่เพียงแต่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเหล่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมเหล่านั้นอย่างแนบแน่น องค์กรนั้นรับเอาสิ่งป้อนจากสิ่งแวดล้อมแล้วแปรเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมนั้นออกมาเป็นผลผลิต ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 แสดงองค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด

ที่มา : Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2005). Educational Administration : Theory , Research , and Practice. 7 th ed. p. 18.

ระบบของโรงเรียนนั้นมี 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process / Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) โดยในแต่ละส่วนยังมีองค์ประกอบย่อย ๆ อื่นอีก และจะเห็นได้ว่า แต่ละส่วนจะมีปฏิภิกิริยาย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากส่วนของผลผลิต (Outputs) ไปยังกระบวนการ ตัวอย่างขององค์การในระบบเปิด คือ โรงเรียนที่เป็นระบบหนึ่งของสังคม ซึ่งรับทรัพยากร เช่น แรงงาน นักเรียน เงิน จากสิ่งแวดล้อมและวัตถุต่าง ๆ เข้ามาสู่กระบวนการจัดการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บุคคลมีความสามารถอ่านออกเขียนได้ ทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาในระดับต่าง ๆ ซึ่งก็ถือว่าเป็นผลผลิตที่มาจากระบบนั่นเอง

การมองโรงเรียนในฐานะระบบเปิดนั้นมีนักการศึกษา ได้แก่ สก๊อต (Scott, 1998) และพอนเดอร์ (Pounder, 1999) ได้เสนอแนวคิดสอดคล้องกันว่า ระบบสังคมเป็นระบบเปิด องค์การทางการทุกองค์การเป็นระบบสังคม แต่ทุก ๆ หน่วยระบบสังคมไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่เป็นทางการ โรงเรียนก็เช่นเดียวกันจะได้รับผลกระทบจากค่านิยมของสังคม นโยบายการเมือง และประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น คนในสังคมจะปฏิบัติตนอยู่ภายใต้บทบาทและสถานภาพของตน ระบบสังคมนั้นแต่ละส่วนมีปฏิภิกิริยาต่อกันและกันทั้งหมด ระบบสังคมเน้นเป้าหมายเป็นสำคัญซึ่งในระบบจะมีเป้าหมายหลาย ๆ เป้าหมายในโรงเรียนที่มีระบบการเรียนและระบบควบคุมมีเป้าหมายมากมายเช่นกัน แต่เป้าหมายที่เป็นหลักรวม คือ การที่ระบบโรงเรียนสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อเป็นผู้ใหญ่ที่ดีของสังคม ระบบสังคมเป็นระบบที่มีโครงสร้าง แต่ละหน่วยของระบบต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปตามหน้าที่เฉพาะทาง (Specialization) และการมีลำดับขั้นตอนที่ลดหลั่น(Hierarchy) ระบบสังคมมีแบบแผน มีกฎหมายและระเบียบปฏิบัติมีระบบแทรกแซงหรือบทลงโทษและให้รางวัล องค์การทางการทุกองค์การเป็นระบบสังคม แต่ทุก ๆ หน่วยระบบสังคมไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่เป็นทางการ

จันทรานี สงวนนาม (2545) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงระบบของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทยไว้ว่ามีองค์ประกอบดังนี้

1. องค์ประกอบปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งป้อน ประกอบด้วยนักเรียน บุคลากร อาคารสถานที่ หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ ทุนระเบียบ เงิน ชุมชน และสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ

2. องค์ประกอบกระบวนการ ประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผนนโยบาย การบริหาร การเรียนการสอน กิจกรรมพิเศษ การวัดผล การค้นคว้าวิจัย และการสนับสนุน ฯลฯ

3. องค์ประกอบผลงานหรือผลผลิต ในระบบราชการเรามักเรียนกว่า ผลงาน ขณะที่วงการธุรกิจจะเรียนผลผลิต อย่างไรก็ตามทั้งสองคำก็มีความหมายเหมือนกัน แต่ใช้ตามสภาพลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน โดยปกติผลงานในระบบราชการจะมี 2 ประเภทคือผลงานด้านการบริการ และด้านผลผลิตที่สามารถนับได้หรืออาจแบ่งผลผลิตเป็น ผลที่รัฐต้องการ ผลที่รัฐต้องการ ผลที่ประชาชนต้องการและผลที่ระบบต้องการผลผลิตของระบบงานการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการ และสิ่งป้อน เป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไม่ว่าในฐานะใด แม้แต่ตัวนักเรียนเองควรปฏิบัติเนื้องาน โดยคำนึงหน้าที่ของตนเพื่อช่วยกันสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่ดี ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและประเทศชาติ

อย่างไรก็ตามในฐานะที่ระบบโรงเรียนประถมศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบอื่น ๆ ในสังคม ย่อมต้องได้รับผลกระทบจากระบบอื่น ๆ จึงกลายเป็นแรงกดดัน ที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. แรงกดดันจากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมมีผลต่อการจัดการศึกษาของ โรงเรียนดังจะเห็น ได้จากการที่ประชาชนในสังคมมีมุมมองทางเศรษฐกิจว่าการศึกษาในปัจจุบันคือการลงทุน การศึกษาในปัจจุบันจะต้องแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ มีผลทำให้มีการเรียกร้องในการปฏิรูป ที่ต้องจัดให้นักเรียนมีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆได้และประชาชนเข้ามามีส่วน ร่วมและตรวจสอบในผลของการจัดการศึกษา

2. แรงกดดันทางการเมือง สิ่งนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในปัจจุบัน เพราะว่าเมื่อมุมมอง การบริหารจัดการของประเทศเปลี่ยนแปลงไป การบริหารการศึกษาก็เปลี่ยนแปลงตาม ดังจะเห็น ได้จากการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเปลี่ยนไปตามการปฏิรูปทางการเมืองการปกครอง มีการกระจายอำนาจการศึกษา ไปสู่สถานศึกษา องค์ประกอบด้านนี้ จะมีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษาทั้งในระดับหน่วยงานบังคับบัญชาและที่โรงเรียนเป็นอย่างมาก เช่นในดานนโยบาย การทุ่มเทงบประมาณ การให้เงินเดือน สวัสดิการ และความก้าวหน้า ส่วนในระดับโรงเรียน การเมืองในระดับท้องถิ่นก็มีส่วน โดยตรงต่อการดำเนินงานของ โรงเรียน เช่น การให้การสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนตำบล การให้ความร่วมมือของผู้นำท้องถิ่นทั้งกำนัน และ

ผู้ใหญ่บ้านนักวิชาการบางท่านได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กร ว่าเป็นความคิดหลักของการศึกษาองค์กรตามทฤษฎีของระบบเปิด ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วงศตวรรษที่ 20 ประสิทธิภาพขององค์กรกลายมาเป็นสิ่งที่มีความโดดเด่นในการศึกษาทฤษฎีองค์กร ดังจะเห็นได้จากคาเมรอน และเวทเทน (Cameron and Whetten, 1996 อ้างใน Hoy and Miskel, 2001) ได้เขียนไว้ในรายงานชนหนึ่ง โดยสรุปว่าประสิทธิภาพ เป็นรากเหง้าสำคัญของการนำพาโรงเรียนไปสู่คุณภาพ แม้ว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่ใช่เรื่องเดียวกันแต่ทั้งสองต่างมุ่งเน้นและอธิบายผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้อย่างดี และเสนออวาระระบบสังคมแบบเปิดเป็นกรอบในการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรที่สำคัญ

การมองโรงเรียนในฐานะระบบเปิด ในระบบสังคมนิยม นั้น ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005) ให้แนวคิดดังนี้

1. ระบบสังคมเป็นระบบเปิด โรงเรียนได้รับผลกระทบจาก ค่านิยมของสังคม และทรัพยากรในชุมชน การเมือง และประวัติศาสตร์ของชุมชน
2. ประชาชนอยู่ในระบบสังคม คนในสังคมจะปฏิบัติตนอยู่ภายใต้ ความต้องการพื้นฐานของตนแต่อยู่ภายใต้บทบาท และสถานภาพของตน
3. ระบบสังคมนั้น แต่ละส่วนมีปฏิสัมพันธ์กันและกันทั้งหมด ทั้งคุณลักษณะ และกิจกรรม เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งได้รับผลกระทบส่วนอื่นๆ ก็จะได้รับด้วย เช่น เมื่อผู้ปกครองมีความต้องการให้เปิดวิชาเรียนตามความประสงค์ของตนเพิ่มขึ้น ผู้บริหารก็จะได้รับผลโดยตรง แต่ในขณะเดียวกันครูผู้สอนและนักเรียนก็จะได้รับผลกระทบนั้นๆ ด้วย
4. ระบบสังคมนั้น เน้นเป้าหมายสำคัญ ซึ่งในระบบจะมีเป้าหมายหลายๆเป้าหมายในโรงเรียนที่มีระบบการเรียนและระบบควบคุมมีเป้าหมายมากมาย เช่นกัน แต่เป้าหมายที่เป็นหลักรวม คือ การที่ระบบโรงเรียนและระบบควบคุมมีเป้าหมายมากมาย เช่นกัน แต่เป้าหมายที่เป็นหลักรวม คือ การที่ระบบโรงเรียนสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อนเป็นผู้ใหญ่ที่ดีของสังคม
5. ระบบสังคมเป็นระบบที่มีโครงสร้างแต่ละหน่วยของระบบต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไปตามหน้าที่เฉพาะและการจัดสรรทรัพยากร ระบบโรงเรียน เป็นระบบราชการมีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เช่น ครูคณิตศาสตร์ ครูวิทยาศาสตร์ เน้นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) เช่น ครูผู้สอน นักแนะแนวให้คำปรึกษา นักบริหาร และการมีลำดับชั้นตอน (Hierarchy) เช่น ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอน
6. ระบบสังคมมีแบบแผน มีกฎหมายและระเบียบปฏิบัติการที่เป็นทางการและมีแบบแผนพฤติกรรมที่สังคมร่วมกันวางไว้ โดยคาดหวังว่าทุกคนในสังคมจะรู้และร่วมกันปฏิบัติตามสิ่งนั้นๆ

7. ระบบสังคมที่มีการแทรกแซงหรือบดทวงโทษและให้รางวัล กล่าวคือถ้าหากผู้ใดปฏิบัติผิดไปจากแบบแผนจะถูกลงโทษโดยสังคม หากปฏิบัติถูกต้องก็จะได้รับรางวัลทั้งที่ โดยกลไกของทางการ เช่น การไล่ออก การรอลงอาญา การให้สิ้นสุดการทำงาน การให้พ้นวาระ และการเลื่อนตำแหน่ง และการแทรกแซงที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดจาถากถาง การคว่ำบาตรและการเขี่ยหยัน

8. ระบบสังคมมีระบบการเมืองระบบความสัมพันธ์ของอำนาจที่ผลักดันสู่ความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคม

9. ระบบสังคมจะมีลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นเฉพาะของตน กล่าวคือ เป็นระบบที่มีการร่วมกันของค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ร่วม (Shared Value)

10. ระบบสังคมเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์และมีความคิดรวบยอด กล่าวคือระบบสังคม จะมีการสร้างระบบต่างๆ ไป ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หน่วยสังคมอื่นๆ ไม่ว่าจะป็นหน่วยใหญ่หรือหน่วยเล็ก เช่น ระบบห้องเรียน เราสามารถเทียบเคียงได้กับระบบสังคม ถ้าดูวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว ในขณะที่พิจารณาโรงเรียนหรือขอบเขตการศึกษาว่าเป็นระบบสังคมนั้นหนึ่งแต่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป

11. วัตถุประสงค์การที่เป็นทางการอยู่ในระบบสังคม แต่ระบบสังคมทุกระบบไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่เป็นทางการ

จากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนใช้ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่มีการศึกษาขอบเขตครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การ เป็นการมองที่ปฏิกริยาระหว่างสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์การ การที่มองว่าการศึกษาระบบการทำงาน ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเพิ่มผลผลิต ลดความสิ้นเปลืองและความสูญเปล่า นั่นคือการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

### การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลขององค์การ เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นแนวคิดขององค์การธุรกิจ ที่ต้องการตอบ ตัวเองว่าอะไรคือความสำเร็จ (Successful) เช่น ในกรณีของบริษัทเจอเนอรัลมอเตอร์ส์ (GM) สหรัฐอเมริกา ที่ต้องการลอกจากบริษัทชาตอนร์ ที่เป็นบริษัทในเครือตนเองที่ตนตั้งขึ้นมากกว่า 12 ปี ต้องการตอบ ว่าบริษัทประสบความสำเร็จในการผลิตและขายรถยนต์ขนาดเล็กหรือไม่ แต่ปรากฏว่าไม่มีใครตอบได้ บางคนตอบว่ามี บางคนตอบว่าไม่มี หรือบางคนตอบว่าไม่แน่ใจ แสดงให้เห็นว่าการจะบอกว่า องค์การใดๆ มีประสิทธิผลเป็นเรื่องยากขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนจะให้คำนิยามคำว่าความสำเร็จไว้อย่างไร เพราะบริษัทมีผลการขายเริ่มต้นที่ดี แต่ต่อมาลดลง รถที่ผลิตออกมามี

คุณภาพ ได้รับความเชื่อมั่น และความพึงพอใจจากลูกค้า แต่ในส่วนของผลผลิต การลงทุน และผลกำไร ยังไม่เป็นที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น เช่น ฮอนด้า โตโยต้า บริษัทต้องสูญเสียเงินประมาณหนึ่งล้านดอลลาร์ ในการดำเนินงาน สุดท้ายบริษัทเจเนอรัลมอเตอร์ต้องยกเลิกบริษัทขาดอนอร์ที่เป็นบริษัทลูกขาย ในปี 1993 เหตุดังกล่าวทำให้เป็นปัญหาใหญ่ในการนิยามคำว่า ประสิทธิภาพองค์การว่าคืออะไรกันแน่ อะไรคือสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์การบรรลุเป้าหมาย ต่อมาจึงมา การสร้างเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อนประเมิน ประสิทธิภาพองค์การจนเป็นที่นิยมอย่างมาก โดยเป็นการ ประเมินประสิทธิภาพองค์การที่ครอบคลุม เกณฑ์ต่างๆ ตามประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

รอบบินส์ (Robbins, 1997) 1) การวัดผลทางการเงิน 2) ผลผลิต 3) ความเจริญเติบโตของ องค์การ 4) ความพึงพอใจของลูกค้า 5) คุณภาพของสินค้า 6) ความยืดหยุ่น 7) ความก้าวหน้าและ ความพึงพอใจ 8) การให้การยอมรับของสังคม

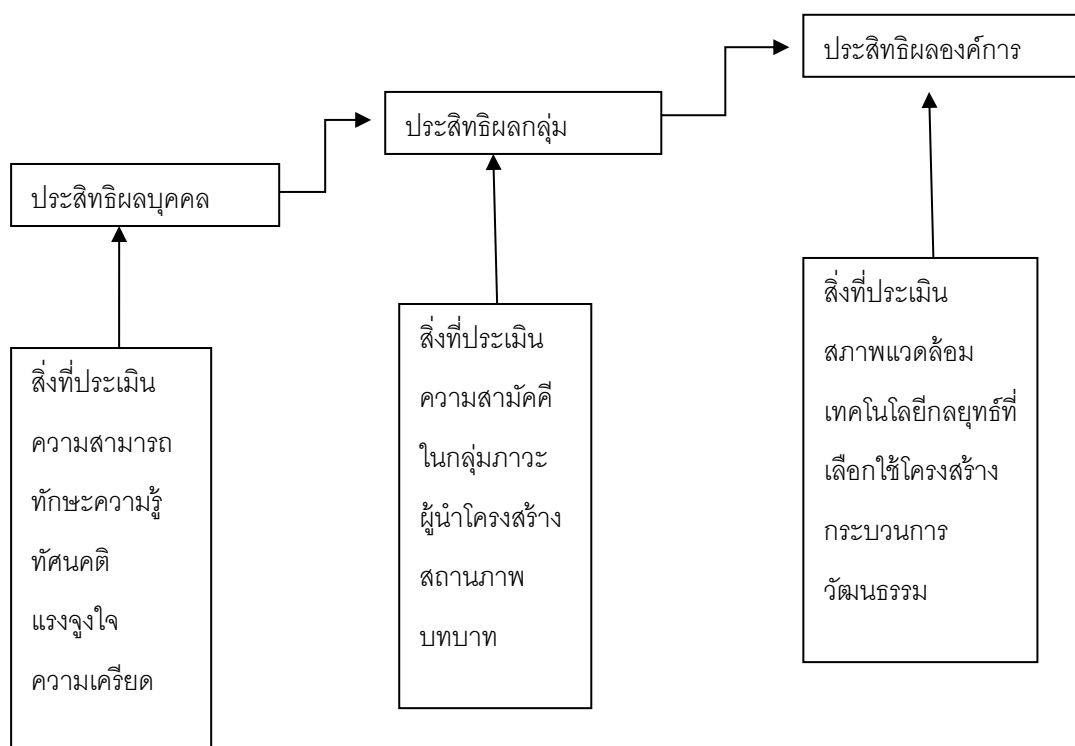
บอสเสิร์ท (Bossert, 1988) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น เราอาจ กำหนดตัวชี้วัดตัวใดก็ได้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดคุณลักษณะขององค์การนั้นๆ

จันทรานี สวอนนาม (2545) ชี้ชัดลงไปว่า เกณฑ์ที่ใช้ประเมินเพื่อตัดสินความมีประสิทธิภาพ ขององค์การมีหลายรูปแบบทั้งเกณฑ์เดี่ยวและเกณฑ์รวม เกณฑ์เดี่ยว (Single Criterion) เกณฑ์ เหล่านี้มักได้รับการยอมรับจากบุคคลโดยทั่วไป เกณฑ์เหล่านี้ได้แก่ การมีผลกำไรสูง ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ผลผลิตขององค์การ การลาออก ฯลฯ ส่วนเกณฑ์รวม (Multiple Criterion) การที่ใช้เกณฑ์เพราะองค์ประกอบต่างๆ มักจะมีการกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการ ดังนั้นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงต้องมีหลายประการ จึงมักมีการใช้เกณฑ์ เดี่ยวหลายๆเกณฑ์รวมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เช่น เกณฑ์ที่รวมเอาความพึงพอใจ การมีผลกำไรสูง รวมทั้งความเจริญเติบโตขององค์การร่วมกัน สอดคล้องกับ

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529) ที่เสนอแนวทางประเมินประสิทธิผลองค์การ 3 แนวทาง ด้วยกัน คือ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าองค์การนั้นมี ประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ โดยใช้ เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ 2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร เป็นการ ประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและแข่งขันกันจึงประเมิน โดยพิจารณาความสามารถขององค์การ ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ 3) การ ประเมินประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง เพื่อ พิจารณาผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลโดยวิธีนี้ ได้แก่ มาโฮน

และเวทสเซล (Mahoney and Weitzel, 1969) ที่ให้ทัศนะว่า เกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ และหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม

ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา กیبสัน และคนอื่นๆ (Gibson and Other, 1991) ได้เสนอเกี่ยวกับการประเมิน ประสิทธิภาพองค์กรว่าจะต้องพิจารณาในส่วนของประสิทธิผลของบุคคล ประสิทธิภาพของกลุ่ม และประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะที่ลดหลั่นกันไปดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 แสดงลักษณะของประสิทธิผลที่มีลักษณะลดหลั่นกัน

ที่มา : Gibson, James L.; et al. (1991)

ในขณะที่ พาร์สัน (Parson, 1960 อ้างใน Hoy and Ferguson, 1985) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์ระบบสังคมที่ต้องมีการต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยกล่าวว่าจะต้องมีการ ทำหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) การบูรณาการ (Integration) และการคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

ต่อมา ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991) ได้ปรับมาใช้เป็นแนวคิดในการประเมิน ประสิทธิภาพองค์กร โดยมองในมุมของระบบสังคม และได้เสนอว่า เกณฑ์ในการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 4 มิติ คือ การปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptation) ผลผลิตขององค์กร (Organizational Productivity) ความกลมเกลียวในองค์กร (Organizational

Cohesiveness) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ไลท์ฟุต (Lightfoot, 1986); ชิดชนก เจริญเชาว์; อาภา บุญช่วย และทวี ทองคำ (2541) กล่าวสอดคล้องกันว่า ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ที่เป็นทักษะพื้นฐานเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนที่ปราศจากข้อสงสัย และมีการนำมาใช้อย่างมากที่สุด ในการตัดสินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน เหตุผลประการหนึ่งคือมันง่าย และสะดวกในการให้นิยาม และการวัดประสิทธิผลโรงเรียนจากผลสัมฤทธิ์ และคะแนนจากการสอบ เป็นคุณลักษณะของประสิทธิผลโรงเรียน โดยไม่มีการวิพากษ์ใดๆ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanno, 1991) กล่าวว่า การนิยามเพื่อประเมินประสิทธิผลเช่นนี้เป็น การนิยามความหมายอย่างแคบๆ และถือว่าการประเมินโดยใช้เกณฑ์ประเมินเพียงอย่างเดียว (Unidimensional Criterion) เป็นการประเมินแบบดั้งเดิมนักวิชาการการวัดและการประเมิน นักสังคมวิทยาองค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ต่างก็ชี้ว่าการประเมินประสิทธิผล ควรจะใช้หลายเกณฑ์ ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ควรใช้เกณฑ์แบบพหุ (Multidimensional Criterion) ทั้งนี้เพราะ การประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าเป็น ประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้งหมด (Hoy and Miskel, 2005) การใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลโดยใช้ เกณฑ์แบบพหุ เป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัย ที่มีการตั้งสมมติฐาน และนำไปทดสอบหา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้ มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดียวจะ ครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร

สตีลส์ (Steers, 1977) อธิบายว่า ทั้งนี้เพราะองค์กรโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและ วัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ และในประเด็นประสิทธิผลนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีความคาดหวังที่แตกต่างออกไป ทำให้การตัดสินว่าองค์กรในรูปแบบของเกณฑ์แบบพหุ เพื่อ สนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง

นักวิจัยบางส่วนได้ขยายนิยามของประสิทธิผลของโรงเรียนเพิ่มเติมจากการศึกษาเพียง เกณฑ์เดียว เช่น ครีเมอร์ส (Cremers, 1993) เสนอว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสามารถวัดได้จาก ทักษะพื้นฐานทั่วไปที่มีอยู่ในหลักสูตร ทักษะระดับสูง ทักษะทางสังคม เจตคติ หรือเป้าหมายทาง การศึกษาด้านอื่นๆ

ลิปซิทซ์ (Lipsitz, 1984 อ้างใน Sergiovanni, 1991) ได้ใช้เกณฑ์ทั่วไป 6 ประการในการ บ่งบอกถึงความสำเร็จของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ 1) การที่โรงเรียนมีระบบระเบียบในการจัด สภาพแวดล้อมในโรงเรียน ในขณะที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ถึงเกณฑ์ที่พอใจหรือสูงกว่า 2)



โรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนานักเรียนให้มีระดับของทักษะพื้นฐาน และวัตถุประสงค์ทางปัญญา 3) ครูและนักเรียนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง 4) โรงเรียนยอมรับในบทบาทของชุมชนและความคาดหวังของชุมชน 5) โรงเรียนมีความสุขในการเป็นตัวแทนชั้นเลิศของชุมชน 6) โรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ในการตอบสนองต่อความแตกต่างด้านเชื้อชาติ เช่น การที่คนต่างเชื้อชาติอยู่ร่วมกัน การนำนักเรียนไปส่งยังแหล่งการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาอื่นๆ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538) เสนอว่าการวัดผลผลิตทางการศึกษานั้นควรวัดทั้งผลผลิตที่เป็นวิชาการ และผลผลิตที่ไม่ใช่วิชาการด้วย

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005) กล่าวว่าในโลกยุคโลกาภิวัตน์ การจะบอกว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น มีหลักกว่าประสิทธิผลไม่ใช่ของสิ่งเดียวแต่ประสิทธิผลจะประกอบด้วย ระบบเปิดที่มีปัจจัยนำเข้า (มนุษย์และทรัพยากร) กระบวนการเปลี่ยนสภาพ (กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในและ โครงสร้างองค์กร) และผลผลิต (สัมฤทธิ์ผลของผลผลิต)

มอท (Mott, 1972 อ้างใน Hoy and Miskel, 2001) เสนอองค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ คือ ความสามารถในการทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น การพัฒนามหานักเรียนมีเจตคติทางบวก การปรับเปลี่ยน โรงเรียนเข้ากับสภาพแวดล้อม และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เสนอว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรประเมินจาก

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
2. การให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐาน
3. ความคาดหวังให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง
4. บรรยากาศที่ปลอดภัยอบอุ่น
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
6. สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005) ได้ศึกษางานวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนหลายชิ้น และได้นำเสนอองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียนของนักวิจัยที่น่าสนใจและมีความเหมือนกันขององค์ประกอบจากแนวคิดของนักวิจัยประสิทธิผลสองท่านดังนี้ (Perkey and Smith. 1983; Scheerens and Bosker. 1997 อ้างใน Hoy and Miskel, 2005)

จากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่าการประเมินประสิทธิผลองค์กรเป็นแนวคิด

ขององค์การธุรกิจ ที่ต้องการตอบตัวเองว่าอะไรคือความสำเร็จแสดงให้เห็นว่า การจะบอกว่า องค์การใดๆ มีประสิทธิผลเป็นเรื่องยากขึ้นอยู่กับว่าแต่ละคนจะให้คำนิยามคำว่าความสำเร็จไว้ อย่างไรประสิทธิผลของโรงเรียนสามารถวัดได้จากทักษะพื้นฐานทั่วไปที่มีอยู่ในหลักสูตร ทักษะ ระดับสูง ทักษะทางสังคม เจตคติ หรือเป้าหมายทางการศึกษาด้านอื่นๆ ในการบ่งบอกถึง ความสำเร็จของโรงเรียน

### องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์ประกอบประสิทธิผลของสมิธและเพอร์รี่  
โบสเกอร์

- 1.ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 2.การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายในหลักสูตร
  - 3.เป้าหมายของโรงเรียนมีความชัดเจน
  - 4.การใช้เวลาดำเนินการภารกิจของโรงเรียน
  - 5.ผลสำเร็จทางวิชาการ
  - 6.บรรยากาศที่เรียบร้อย
  - 7.การคำนึงถึงชุมชน
  - 8.การให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม
  - 9.การบริหารจัดการโรงเรียน
  - 10.การพัฒนาครู
- หมู่คณะ

- 11.ความมั่นคงในงาน
- 12.การร่วมกันวางแผนในหมู่คณะ
- 13.การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยอื่น

องค์ประกอบประสิทธิผลของชเรนส์และ

- 1.ภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2.คุณภาพของหลักสูตร
- 3.การเน้นที่ผลสัมฤทธิ์
- 4.เวลาที่ใช้ในการเรียนรู้
- 5.ผลย้อนกลับและการเสริมแรง
- 6.บรรยากาศชั้นเรียน
- 7.การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
- 8.การเรียนรู้แบบอิสระ
- 9.การวัดศักยภาพบุคคล
- 10.ความเห็นพ้องกันและความสามัคคีใน
11. โครงสร้างงานที่ชัดเจน
- 12.การปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เหมาะสม

กิลแฮม (Gillham, 2000) เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของ โรงเรียนดังนี้

1. มีพันธกิจชัดเจน
2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
3. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงในความสำเร็จ
4. โอกาสและเวลาในการเรียนรู้
5. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
6. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน

ออร์นสไตน์ (Ornstein, 2004) สรุปว่าเกณฑ์ตัดสินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่มี 12 ประการ คือ

1. ผลคะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ
2. คะแนนจากการเทียบกับเกณฑ์อ้างอิง
3. คะแนนจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น เช่น การเขียน หรือการวัดอย่างอื่นที่ไม่ได้กำหนดในวัตถุประสงค์
4. คะแนนจากผลผลิต คือ ความคิดรวบยอดของนักเรียน
5. ความเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของนักเรียน
6. ความคิดของผู้ปกครองและชุมชน
7. การมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
8. รางวัลที่นักเรียนได้รับ
9. อัตราการมาเรียน
10. จำนวนวัสดุ สื่อ ที่นักเรียนยืมจากห้องสมุด
11. คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่นๆ เช่น งานศิลปะ การดนตรี และการแสดง
12. การให้การสนับสนุนของชุมชนต่อโรงเรียน

ดาฟท์ (Daft, 1989); กีบสัน และคนอื่นๆ (Gibson and Other, 1991) อธิบายตรงกันถึงโมเดลของประสิทธิภาพที่จะยืนยันว่าโรงเรียนนั้นๆ มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นมี 3 โมเดลสำคัญ คือ

1. โมเดลวัตถุประสงค์ (Goal Model of Organization Effectiveness) ขององค์การที่มีประสิทธิภาพแบ่งวัตถุประสงค์เป็น 2 อย่าง คือ 1) วัตถุประสงค์ที่เป็นทางการ (Official Goals) 2) วัตถุประสงค์ที่เป็นเชิงปฏิบัติการ (Operative Goals)

2. โมเดลระบบทรัพยากร (System-Resource Model of Organization Effectiveness) คือ การมีประสิทธิภาพขององค์การอยู่ที่ความสามารถ ที่จะเปรียบเทียบความสามารถในการต่อรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ขาดแคลน หรือที่มีค่ามากกว่า โมเดลที่อาศัยทฤษฎีระบบ เป็นการอธิบายพฤติกรรมบุคคลในองค์การที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์การ การพิจารณาในส่วนของพฤติกรรมการทำงานบุคคลและกลุ่มภายในองค์การนั้น เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง การทำงานขององค์การไปสู่ผลผลิต ส่วนภายนอกองค์การก็ได้รับความกดดันในเรื่องการแข่งขันกันให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น

3. โมเดลผสมผสานระหว่างเป้าหมายและระบบทรัพยากร (An Integrated Goal and System Resource Model of Organization Effectiveness) เป็นการมองต่อจากเกณฑ์หลักโดยการมอง

องค์การในระบบเปิด มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) มิติเวลา 2) มิติองค์ประกอบพหุ เป็นการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) 3) มิติเกณฑ์ที่หลากหลาย โดยยึดหลักการ คือ ไม่มีเกณฑ์ใดดีที่สุด จึงต้องวัดในลักษณะของวิธีการเชิงระบบ โมเดลที่เกิดจากการบูรณาการในทุกโมเดล และทุกมิติ สามารถนำไปใช้ในการศึกษาประสิทธิผลและคุณภาพของโรงเรียนได้ โดยจะต้องมีการปรับ และประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมต่อไป โดยมีสิ่งชี้วัด คือ

1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากร และเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ความพร้อมของนักเรียน ความสามารถของครู เทคโนโลยี การสนับสนุนจากผู้ปกครอง การเมือง และระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษา

2) กระบวนการ ได้แก่ ความสม่ำเสมอ และวิสัยทัศน์ บรรยากาศของสุขภาพ ระดับแรงจูงใจ บรรยากาศในโรงเรียนและห้องเรียน คุณภาพของหลักสูตร คุณภาพการสอน เวลาที่ใช้เรียน และคุณภาพของผู้นำ

3) ผลลัพธ์ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อัตราการขาดงานของครู อัตราการออกกลางคัน และคุณภาพการปฏิบัติงาน (Hoy and Miskel, 2001)

อย่างไรก็ตามการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นเพียงหัวข้อหนึ่งของการวิจัยทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ มีการพัฒนารูปแบบการวิจัยอยู่ตลอดเวลาโครงสร้างขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางการศึกษา ที่มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับห้องเรียน ตัวแปรแต่ละระดับที่นำเข้ามาศึกษาต้องมีความสัมพันธ์และอยู่ร่วมกันในองค์การ

จากผลงานของ ดัทไวเลอร์ ที่ทบทวนวรรณกรรมโดยการสังเคราะห์จากผลการศึกษาของเพอร์กีและสมิธ ; เทคไลน์และสตริงฟิลด์ ; ดัทไวเลอร์ (Duttweiler's. 1990; Purkey and Smith. 1982 ; Rouche and Baker. 1986 ; Stedman. 1987 ; Wayson and other .1988 ; Wimpellberg, Teddlie and Stringfield. 1989 ; Duttweiler's. 1988 อ้างใน Sergiovanni. 1992) แสดงให้เห็นว่าหากจะนิยามองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียนใหม่ที่ได้จากผลการศึกษาในระยะแรก ประสิทธิผลของโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ต่อไปนี้ คือ 1)เน้นที่นักเรียนเป็นสำคัญ 2)มีการนำเสนอหลักสูตรสำหรับคนที่มีความต้องการเรียน 3)จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของรักเรียน 4)มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นไปในทางบวก 5)ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางวิชาการ 6)มีการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน 7)มีการฝึกการเป็นผู้นำร่วมกัน 8)ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9)การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

เว็บสเตอร์ และโอลสัน (Webster and Olson, 1984) กล่าวว่าการศึกษาถึงประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น มีหลายปัจจัยที่จะต้องมีการพิจารณา แม้ว่าโดยทั่วไปมักจะนึกถึงผลสัมฤทธิ์ของ

## นักเรียน

เอดมอน (Edmonds, 1992) ได้กล่าวถึงการตรวจสอบประสิทธิผลของโรงเรียน โดยการพิจารณาจาก การมีผู้นำที่เข้มแข็ง ความเป็นระเบียบเรียบร้อย บรรยากาศที่มีความเอื้ออาทรต่อการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และการมุ่งไปที่การสอนทักษะที่สำคัญให้กับนักเรียน

ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2004) ได้เสนอว่าการพิจารณาว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เกณฑ์ที่ใช้เป็นหลักการของการวัดประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยมีตัวชี้วัดโดยทั่วไป คือ 1) การเปรียบเทียบระหว่างผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังกับผลสัมฤทธิ์ที่เป็นอยู่ของนักเรียน 2) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนด้วยเกรดว่าเพิ่มขึ้นหรือไม่ 3) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของคะแนนระหว่างโรงเรียนประเภทเดียวกัน เมื่อผู้ปกครองมีรายได้และชุมชนทางสังคมไม่แตกต่างกัน 4) เปรียบเทียบกลุ่มของนักเรียนโดยจำแนกตาม เพศ และชนชั้นทางสังคม 5) วิเคราะห์เกี่ยวกับเกรดที่มีอัตราเพื่อสูง ความโด่งดังของระดับผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เกณฑ์ต่อไปนี้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนได้อีกด้วย คือ

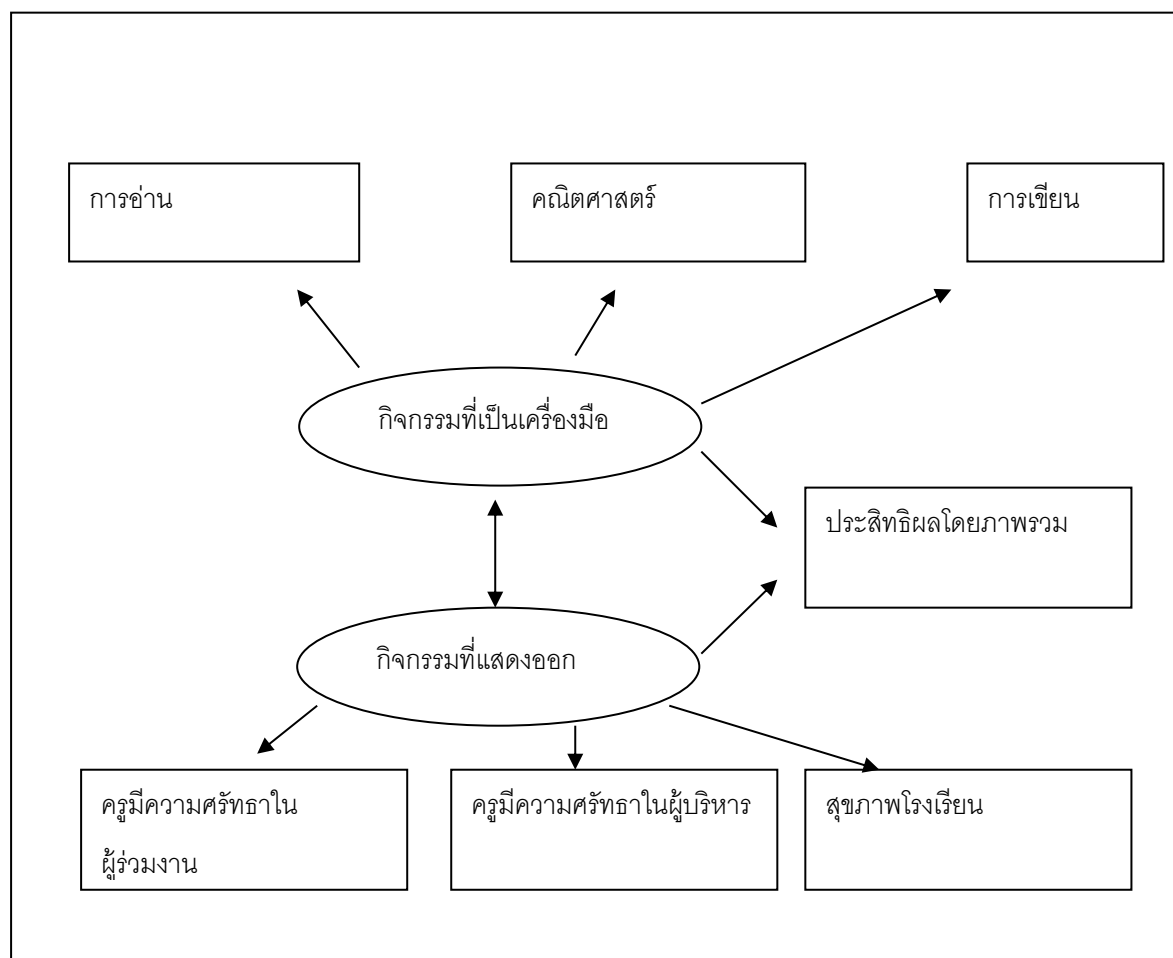
1. ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
2. การเข้าใจในการกิจของโรงเรียน คือ การที่คณะครูทั้งหมดในโรงเรียน มีความรู้ลึกผูกพัน และรู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดลำดับงาน กระบวนการวัดและประเมิน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน
3. การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การที่ผู้อำนวยการเป็นคนที่เข้าใจในงานวิชาการและมีคุณลักษณะที่จะประยุกต์งาน ไปสู่ประสิทธิผล
4. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง คือ การที่บุคคลในคณะมีความสามารถที่จะนำนักเรียนไปสู่การเรียนรู้เพื่อรอบรู้ในทักษะต่างๆที่จำเป็น
5. การให้เวลามากๆ ในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน คือ การมีเวลาที่จะให้กับนักเรียนในการวางแผนการจัดกิจกรรม และฝึกทักษะต่างๆ
6. ความดีในการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน คือ การใช้เวลาในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์นักเรียนเป็นรายบุคคล และมีโปรแกรมเพื่อการช่วยเหลือ แนะนำนักเรียนเป็นรายบุคคล
7. การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในเชิงบวก คือ การที่มีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองสนับสนุนในการกิจ และกิจกรรมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดีขึ้น

วอลซ์ (Walsh, 1999) วิเคราะห์ว่าโรงเรียนมีเป้าหมายสูงสุดคือการบริหารงานร่วมกับคณะครู และนักเรียนให้มีประสิทธิผล โดยนักเรียนในโรงเรียนทุกคนมีการเรียนรู้อย่างเต็มที่

องค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมีดังนี้

1. การเข้าถึงความสำเร็จที่แท้จริง
2. การเข้าถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
3. การรับรู้ถึงบริบทที่อยู่รอบโรงเรียน
4. การรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของทีมงาน
5. การรู้ถึงระดับความสามารถของนักเรียน
6. มีระบบบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
7. การรู้ถึงลำดับของงานและการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
8. การมีวิสัยทัศน์และรู้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ที่ไหน

ยูไลน์ และคณะ (Uline; et al, 1998) ได้พยายามสร้างโมเดลของการวัดประสิทธิภาพของโรงเรียนจากงานวิจัยต่างๆ เช่น งานวิจัยของกูดแมน และเพนนิง (Goodman and Pennings, 1977); ฮอย และมิตเกล (Hoy and Forsyth, 1986) และมอร์แกน (Morgan, 1997) ซึ่งเป็นโมเดลที่สามารถวัดประสิทธิภาพได้อย่างเป็นปรนัย โดยแบ่งประสิทธิภาพของโรงเรียนออกเป็นด้านต่างๆดังนี้ 1) ด้านการเรียนการสอน (Instrumental) 2) ผลผลิตที่แสดงออกถึงความรู้สึก (Expressive Outcomes) คือ บรรยากาศของโรงเรียน (School Climate) และ ความไว้วางใจกัน (Trust) ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงโมเดลการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนของ ยูไลน์และคณะ

Uline; et al. (1998)

ที่มา : Uline; et al. (1998). School Effectiveness: The Underlying Dimentions.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2530) ได้แบ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่ถือว่าเป็นผลผลิตทางการศึกษาออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านวิชาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ไม่ใช่ด้านวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ นางลักษณ วัชรชัย (2538) ที่กล่าวว่า การวิจัยทางการศึกษาที่มีข้อมูลคลล้น โดยทั่วไปเป็นการศึกษาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดให้ตัวแปรตามในการวิจัย คือ ผลผลิตทางการศึกษา (Educational Outcomes) ซึ่งได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement) และผลผลิตที่ไม่ใช่วิชาการ (Non Academic Achievement) โดยตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ภูมิหลังทางเศรษฐกิจ การเลี้ยงดู คุณภาพของครู วิธีการเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้แนวคิดของ แวน แดม และคณะ (Vandamme ; et al. 2002) ที่น่าสนใจอย่างยิ่ง โดยเสนอว่าควรมีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนสองส่วนดังนี้ คือ

1. ผลผลิตที่เป็นวิชาการ (Academic Output) ของโรงเรียน โดยวัดจากคะแนนวิชา คณิตศาสตร์และภาษาไทย อันเป็นวิชาที่เป็นเครื่องมือแห่งการเรียนรู้ และเป็นวิชาที่เป็นทักษะ พื้นฐานของนักเรียน โดยวัดจากเกรดในวิชาดังกล่าวของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 (ช่วงชั้นที่ 2) ดังที่ ครีเมอร์ส และเรย์โนลด์ (Creemers and Reynolds, 1996) ให้เหตุผลว่าวิชาคณิตศาสตร์ และ ภาษาไทยเป็นวิชาที่ครอบคลุมทักษะพื้นฐานความรู้ของบุคคล ได้แก่ การอ่านออก เขียนได้ และคิด เป็น

2. ผลผลิตที่ไม่ใช่วิชาการ (Non-Academic Output) อาศัยแนวคิดของแวน แดม; และคณะ (Van Damme ; et al. 2002) ที่ได้รับการศึกษาวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้น พื้นฐานที่ประเทศเบลเยียม เป็นการศึกษาแบบพหุระดับ ที่ศึกษาแบบระยะยาวถึง 10 ปี ใช้เครื่องมือ วัดประสิทธิผลที่พัฒนาโดย แวน แลนเดกแฮมและคนอื่นๆ (Van Landegham and other อ้างใน Vandamme ; et al.2002) ซึ่งแวน แลนเดกแฮม ได้พัฒนาเครื่องมือชื่อ The Loso Well-Being Questionnaire ที่ปรับปรุงมาจากสมิท และโอสท์ (Smiths and Vorst. 1980 อ้างใน Van Damme ; et al. 2002); แจนเซน (Janssen. 1982 อ้างใน Van Damme ; et al. 2002 ) และสโตล (Stoel's. 1980 อ้างใน Vandamme ; et al. 2002) ชื่อ “Academic self-concept” ซึ่งมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ไว้ว่าเชื่อถือได้ โดยข้อคำถามมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ มีทั้งหมด 8 ด้าน ดังนี้

- 1)ความสนใจในสิ่งที่เรียน
- 2)ความสัมพันธ์กับครู
- 3)ความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน
- 4)ความสนใจในชั้นเรียน
- 5)แรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียน
- 6)เจตคติต่อการบ้าน
- 7)ความคิดที่มีต่อวิชาการ
- 8)การบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน

โดยตัวแปรใจแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้



1)ความสนใจในสิ่งที่เรียน คือ พฤติกรรมของนักเรียนที่เกี่ยวกับความสนใจในเนื้อหาวิชา การเห็นความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการเรียนการสอนในโรงเรียนในภาพรวมทุกรายวิชา

2)ความสัมพันธ์กับครู คือ สัมพันธภาพที่ดีที่เกิดขึ้นระหว่างครูกับนักเรียน ที่นักเรียนสามารถรับรู้เมื่อได้รับการปฏิบัติจากครู เช่น ความรู้สึกที่ครูใจดี ครูเข้าใจความรู้สึกของนักเรียน การให้ความช่วยเหลือของครูเมื่อนักเรียนมีปัญหา เป็นต้น

3)ความเป็นอยู่ที่ดีใน โรงเรียน คือ ความรู้สึกของนักเรียนที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่ในโรงเรียน เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีต่อโรงเรียน ความรู้สึกถึงความรุ่มร่ามในโรงเรียน

4)ความสนใจในชั้นเรียน คือ พฤติกรรมที่นักเรียนมีความสนใจใฝ่รู้ต่อบทเรียนที่ครูสอน เช่น การแสดงถึงการมีส่วนร่วมในบทเรียน การตั้งใจฟังการอธิบายของครู ความจริงจังต่อการสอนของครู การรับผิดชอบงานที่ครูมอบหมาย

5)แรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียน คือ แรงผลักดันภายในที่เกิดขึ้นในจิตใจของนักเรียนในการที่จะบรรลุผลสำเร็จในการเรียน หรือกิจกรรมในโรงเรียน เช่น ความรู้สึกจะทำงานให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ ความกล้าหาญในการทำสิ่งที่คิดว่าให้สำเร็จ การทุ่มเทความสามารถในการเรียนอย่างเต็มที่ เป็นต้น

6)เจตคติต่อการบ้าน คือ พฤติกรรมของนักเรียนที่มีต่อความเอาใจใส่ และการให้ความสำคัญต่อการบ้านที่ครูมอบหมายให้

7)ความคิดที่มีต่อวิชาการ คือ ความรู้ ความสามารถของนักเรียนที่มีในเนื้อหาวิชาต่างๆ ที่ได้รับการถ่ายทอดจากครูในโรงเรียนที่นักเรียนสามารถประเมินตนเองได้ เช่น ความสามารถในการเข้าใจเนื้อหาที่เรียนผ่านมาแล้ว ความมั่นใจในผลการสอบของตน ความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการอธิบายเนื้อหาที่เรียนให้ผู้อื่นฟัง เป็นต้น

8)การบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน คือ ความรู้สึกเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับเพื่อนของนักเรียนที่ต้องอยู่ร่วมสังคมกับผู้อื่นทั้งในห้องเรียนและเมื่ออยู่บ้าน เช่น การเข้ากับเพื่อนได้ดี การร่วมกิจกรรมกับเพื่อน ความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อน เป็นต้น

จากทฤษฎีของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ประสิทธิผลของโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ โดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆดังนี้ ด้านการเรียนการสอน บรรยากาศของโรงเรียน และ หลักสูตรการศึกษา

สำหรับในการวิจัยนี้ผู้วิจัยวัดประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี โดยวัดเฉพาะผลผลิตที่เป็นวิชาการเท่านั้น กล่าวคือ ใช้ผลคะแนนจากการสอบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (O-Net) ซึ่งอาจไม่เพียงพอและทำให้ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลเกิดความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้น

### แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Learning Achievement) เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา นักศึกษาได้ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นดัชนีประการหนึ่งที่สามารถบอกถึงคุณภาพการศึกษา ดังที่ อนาตาซี (Anastasi 1970 อ้างใน ปรียทิพย์ บุญคง, 2546) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านสติปัญญา และองค์ประกอบด้านที่ไม่ใช่สติปัญญา ได้แก่ องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม แรงจูงใจ และองค์ประกอบที่ไม่ใช่สติปัญญาด้านอื่น

ไอแซงค์ อาโนลด์ และไมลีย์ (Eysenck Arnold and Meily, 1972 อ้างใน ปรียทิพย์ บุญคง, 2546) ให้ความหมายของคำว่า ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ขนาดของความสำเร็จที่ได้จากการทำงานที่ต้องอาศัยความพยายามอย่างมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำที่ต้องอาศัยทั้งความสามารถทั้งทางร่างกายและทางสติปัญญา ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงเป็นขนาดของความสำเร็จที่ได้จากการเรียน โดยอาศัยความสามารถเฉพาะตัวบุคคล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอาจได้จากการกระบวนกรที่ไม่ต้องอาศัยการทดสอบ เช่นการสังเกต หรือการตรวจการบ้าน หรืออาจได้ในรูปของเกรดจากโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนกรที่ซับซ้อน และระยะเวลาานพอสมควร หรืออาจได้จากการวัดแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับ ไพศาล หวังพานิช (2536) ที่ให้ความหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอันเกิดจากการเรียนการสอนเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสบการณ์การเรียนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมหรือการสอบ จึงเป็นการตรวจสอบระดับความสามารถของบุคคลว่าเรียนแล้วมีความรู้เท่าใด สามารถวัดได้โดยการใช้แบบทดสอบต่าง ๆ เช่น ใช้ข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์ ข้อสอบวัดภาคปฏิบัติ สามารถวัดได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การวัดด้านปฏิบัติ เป็นการตรวจสอบระดับความสามารถในการปฏิบัติโดยทักษะของผู้เรียน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนแสดงความสามารถดังกล่าว ในรูปของการกระทำจริงให้ออกเป็นผลงาน การวัดต้องใช้ข้อสอบภาคปฏิบัติ

2. การวัดด้านเนื้อหา เป็นการตรวจสอบความสามารถเกี่ยวกับเนื้อหา ซึ่งเป็น ประสิทธิภาพเรียน รวมถึงพฤติกรรมความสามารถในด้านต่างๆ สามารถวัดได้โดยใช้แบบวัด ผลสัมฤทธิ์

จากทฤษฎีของนักวิชาการสรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลการวัด การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการเรียนรู้ ในเนื้อหาสาระที่เรียนมาแล้วว่าเกิดการเรียนรู้เท่าใดมี ความสามารถชนิดใด โดยสามารถวัดได้จากแบบทดสอบวัดสัมฤทธิ์ในลักษณะต่าง ๆ และการ วัดผลตามสภาพจริง เพื่อบอกถึงคุณภาพการศึกษาความหมายของการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความรู้ความสามารถของบุคคลอื่น เป็นผลมาจากการเรียนการสอน หรือ มวลประสบการณ์ที่ปวงที่ บุคคลได้รับจากการเรียนการสอน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของสมรรถภาพ ทางสมอง ซึ่งมีจุดหมายเพื่อเป็นการตรวจสอบระดับความสามารถของบุคคล เรียนแล้วรู้อะไรบ้าง และ มีความสามารถด้านใดมากน้อยเท่าไร

#### การวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความหมายของการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สุรัชย์ ขวัญเมือง (2522) กล่าวว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง การ ตรวจสอบว่าผู้เรียนได้บรรลุถึงจุดมุ่ง หมายทางการศึกษาตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ แล้วเพียงใด ทั้งนี้ยกเว้นในทางด้านอารมณ์ สังคมและการปรับตัว นอกจากนี้แล้วยังหมายรวม ไปถึงการ ประเมินผลความสำเร็จต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการวัดโดยใช้แบบทดสอบ แบบให้ปฏิบัติการ และแบบที่ไม่ ใช้แบบทดสอบด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และเอนกกุล กริแสง (2522) ให้ความหมายการวัดผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า เป็นกระบวนการวัดปริมาณของผลการศึกษเล่าเรียนว่าเกิดขึ้นนมากน้อย เพียงใดคำนึงถึงเฉพาะการทดสอบเท่านั้น

ไพศาล หวังพานิช (2536) กว้าวไว้ว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง คุณลักษณะ และความสามารถของบุคคลอื่นเกิดจากการเรียนการสอน เป็นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่เกิดจากการฝึกฝน อบรม หรือจากการสอน ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนจึงเป็นการตรวจสอบระดับความสามารถหรือถามสัมฤทธิ์ผลของบุคคลว่าเรียนแล้วรู้ เท่าใด

ทิวัตต์ มณีโชติ (2549) การวัด (Measurement) ความหมายยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน เกี่ยวกับ การวัด และ การวัดผล บางคนเข้าใจว่า 2 คำนี้เป็นคำเดียวกัน มีความหมายเหมือนกัน เพราะมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือ measurement แต่ในภาษาไทย 2 คำนี้มีความหมาย แตกต่างกันเล็กน้อย ดังนี้ การวัด เป็นกระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือ

คุณภาพของคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด การวัดผล เป็นกระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด โดยสิ่งที่ต้องการวัดนั้นเป็นผลมาจากการกระทำหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน เช่น การวัดผลการเรียนรู้ สิ่งที่วัดคือ ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบของการวัดประกอบด้วย สิ่งที่ต้องการวัด เครื่องมือวัด และผลของการวัด ที่สำคัญที่สุด คือ เครื่องมือวัด เครื่องมือที่มีคุณภาพจะให้ผลการวัดที่เที่ยงตรงและแม่นยำ ประเภทของสิ่งที่ต้องการวัด

สิ่งที่ต้องการวัดแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ

1. สิ่งที่เป็นรูปธรรม คือ คน สัตว์ หรือสิ่งของ ที่จับต้องได้ มีรูปทรง การวัดสิ่งที่เป็นรูปธรรมนี้เป็นการวัดทางกายภาพ (physical) คุณลักษณะที่จะวัดสามารถกำหนดได้ชัดเจน เช่น น้ำหนัก ความสูง ความยาว เครื่องมือวัดคุณลักษณะเหล่านี้ให้ผลการวัดที่เที่ยงตรงและแม่นยำสูง วัดได้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเอียงคดถั่ววน ตัวอย่างเครื่องมือวัด เช่น เครื่องชั่ง ไม้บรรทัด สายวัด เป็นต้น การวัดลักษณะนี้เป็นการวัดทางตรง ตัวเลขที่ได้จากการวัดแทนปริมาณคุณลักษณะที่ต้องการวัดทั้งหมด เช่น น้ำหนัก 10 กิโลกรัม สูง 172 เซนติเมตร ยาว 3.5 เมตร ตัวเลข 10 172 และ 3.5 แทนน้ำหนัก ความสูง และความยาวทั้งหมด เช่น 10 แทนน้ำหนักทั้งหมด ถ้าไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว เช่น น้ำหนัก 0 หน่วย ก็คือ ไม่มีน้ำหนักเลย ตัวเลข 0 นี้เป็นศูนย์แท้ (absolute zero)

2. สิ่งที่เป็นนามธรรม คือ สิ่งที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ เป็นการวัดพฤติกรรมและสังคมศาสตร์ (behavioral and social science) คุณลักษณะที่จะวัดกำหนดได้ไม่ชัดเจน เช่น การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (achievement) วัดเจตคติ (attitude) วัดความถนัด (aptitude) วัดบุคลิกภาพ (personality) เป็นต้น เครื่องมือวัดด้านนี้มีคุณภาพด้อยกว่าเครื่องมือวัดสิ่งที่เป็นรูปธรรม คือ ให้ผลการวัดที่เที่ยงตรงและแม่นยำน้อยกว่า ลักษณะการวัด เป็นการวัดทางอ้อม วัดได้ไม่สมบูรณ์ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน และมีความผิดพลาด ตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่ได้จากการวัดเป็นค่าโดยประมาณ ไม่สามารถแทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้ทั้งหมด เช่น การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนคนหนึ่ง ได้ 15 คะแนน ตัวเลข 15 ไม่ได้แทนปริมาณความรู้ความสามารถทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนคนนี้ทั้งหมด แม้แต่นักเรียนที่สอบได้คะแนนเต็ม ไม่ได้หมายความว่านักเรียนผู้นั้นมีความรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวสมบูรณ์เต็มตามกรอบของหลักสูตร ในทางตรงกันข้ามนักเรียนที่ได้ 0 คะแนน ก็ไม่ได้หมายความว่านักเรียนผู้นั้นไม่มีความรู้ความสามารถในคุณลักษณะดังกล่าว เพียงแต่ตอบคำถามผิดหรือเครื่องมือวัดไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่นักเรียนคนนั้นมี เลข 0 นี้ เป็นศูนย์เทียม

**ลักษณะการวัดทางการศึกษา**

การวัดทางการศึกษาเป็นการวัดคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม มีลักษณะการวัด ดังนี้

1. เป็นการวัดทางอ้อม คือ ไม่สามารถวัดคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้โดยตรง ต้องนิยามคุณลักษณะดังกล่าวให้เป็นพฤติกรรมที่วัดได้ก่อน จากนั้นจึงวัดตามพฤติกรรมที่นิยาม เช่น การวัดความรับผิดชอบของนักเรียน ต้องให้นิยามคุณลักษณะความรับผิดชอบเป็นพฤติกรรมที่วัดได้ โดยอาจจะแยกเป็นพฤติกรรมย่อย เช่น ไม่มาโรงเรียนสาย ทำงานทุกงานที่ได้รับมอบหมาย นำวัสดุอุปกรณ์การเรียนที่ครูสั่งมาครบทุกครั้ง ส่งงานหรือการบ้านตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

2. วัดได้ไม่สมบูรณ์ การวัดทางการศึกษาไม่สามารถทำการวัดคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้ครบถ้วนสมบูรณ์ วัดได้เพียงบางส่วน หรือวัดได้เฉพาะตัวแทนของคุณลักษณะทั้งหมด เช่น การวัดความสามารถการอ่านคำของนักเรียน ผู้วัดไม่สามารถนำคำทุกคำมาทำการทดสอบนักเรียน ทำได้เพียงนำคำส่วนหนึ่งที่คิดว่าเป็นตัวแทนของคำทั้งหมดมาทำการวัด เป็นต้น

3. มีความผิดพลาด สืบเนื่องจากการที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง และการนิยามสิ่งที่ต้องการวัดก็ไม่สามารถนิยามให้เป็นพฤติกรรมที่วัดได้ทั้งหมด จึงวัดได้ไม่สมบูรณ์ ตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่ได้จากการวัดเป็นการประมาณคุณลักษณะที่ต้องการวัด ซึ่งในความเป็นจริงคุณลักษณะดังกล่าวอาจจะมีมากหรือน้อยกว่า ผลการวัดจึงมีความผิดพลาดของการวัด หรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง การวัดที่ดีจะต้องให้เกิดการผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

4. อยู่ในรูปความสัมพันธ์ การที่จะรู้ความหมายของตัวเลขที่วัดได้ ต้องนำตัวเลขดังกล่าวไปเทียบกับเกณฑ์หรือเทียบกับคนอื่น เช่น นำคะแนนที่นักเรียนสอบได้เทียบกับคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม เทียบกับคะแนนของเพื่อนที่สอบพร้อมกัน หรือเทียบกับคะแนนของนักเรียนเองกับการสอบครั้งก่อนๆ ถ้าคะแนนสูงกว่าเพื่อน แสดงว่ามีความสามารถในเรื่องที่วัดมากกว่าเพื่อนคนนั้น หรือถ้ามีคะแนนสูงกว่าคะแนนที่ตนเองเคยสอบผ่านมา แสดงว่ามีพัฒนาการขึ้น เป็นต้น

การวัดทางการศึกษา มีหลักการเบื้องต้น ดังนี้

1. นิยามสิ่งที่ต้องการวัดให้ชัดเจน ดังที่กล่าวไว้ในลักษณะการวัดว่า การวัดทางการศึกษาเป็นการวัดทางอ้อม การที่จะวัดให้มีคุณภาพต้องนิยามคุณลักษณะที่ต้องการวัดให้ตรงและชัดเจน การนิยามนี้ มีความสำคัญมาก ถ้านิยามไม่ตรงหรือไม่ถูกต้อง เครื่องมือวัดที่สร้างตามนิยามก็ไม่มีคุณภาพ ผลการวัดก็ผิดพลาด คือ วัดได้ไม่ตรงกับคุณลักษณะที่ต้องการวัด

2. ใช้เครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ หัวใจสำคัญของการวัด คือ สามารถวัดคุณลักษณะได้ตรงตามกับที่ต้องการวัดและวัดได้แม่นยำ โดยใช้เครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ คุณภาพของเครื่องมือมีหลายประการ ที่สำคัญคือ มีความตรง (validity) คือวัดได้ตรงกับคุณลักษณะที่ต้องการวัด และมีความเที่ยง (reliability) คือวัดได้คงที่ คือวัดได้กี่ครั้งก็ให้ผลการวัดที่ไม่เปลี่ยนแปลง

3. กำหนดเงื่อนไขของการวัดให้ชัดเจน คือกำหนดให้แน่นอนว่าจะทำการวัดอะไร วัดอย่างไร กำหนดตัวเลขและสัญลักษณ์อย่างไร

ขั้นตอนการวัดทางการศึกษา

1. ระบุจุดประสงค์และขอบเขตของการวัด ว่าวัดอะไร วัดใคร
2. นิยามคุณลักษณะที่ต้องการวัดให้เป็นพฤติกรรมที่วัดได้
3. กำหนดวิธีการวัดและเครื่องมือวัด
4. จัดหาหรือสร้างเครื่องมือวัด กรณีสร้างเครื่องมือใหม่ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 สร้างข้อคำถาม เงื่อนไข สถานการณ์ หรือสิ่งเร้า ที่จะกระตุ้นให้ผู้ถูกวัดแสดงพฤติกรรมตอบสนองออกมาเพื่อทำการวัด โดยข้อคำถามเงื่อนไข สถานการณ์ หรือสิ่งเร้าดังกล่าว ต้องตรงและครอบคลุมคุณลักษณะที่นิยามไว้

4.2 พิจารณาข้อคำถาม เงื่อนไข สถานการณ์ หรือสิ่งเร้า โดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาและทางด้านวัดผลช่วยพิจารณา

4.3 ทดลองใช้เครื่องมือ กับกลุ่มที่เทียบเคียงกับกลุ่มที่ต้องการวัด

4.4 หากคุณภาพของเครื่องมือ มีคุณภาพรายข้อและคุณภาพ เครื่องมือทั้งฉบับ

4.5 จัดทำคู่มือวัดและการแปลความหมาย

4.6 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์

5. ดำเนินการวัดตามวิธีการที่กำหนด

6. ตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการวัด

7. แปลความหมายผลการวัดและนำผลการวัดไปใช้

จากทฤษฎีของนักวิชาการสรุปได้ว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง กระบวนการวัดปริมาณของผลการศึกษาเล่าเรียน คุณลักษณะ และความสามารถของบุคคลอันเกิดจากการเรียนการสอนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงเป็นการตรวจสอบระดับความสามารถของบุคคลว่าเรียนแล้วรู้เท่าใด

**การประเมิน (Evaluation or Assessment or Appraisal)**

การประเมินและการประเมินผล มีความหมายทำนองเดียวกับ การวัดและการวัดผล ดังนี้

การประเมิน เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวัด คือ นำตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่ได้จากการวัดมาตีค่าอย่างมีเหตุผล โดยเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น โรงเรียนกำหนดคะแนนที่น่าพอใจของวิชาคณิตศาสตร์ไว้ที่ร้อยละ 60 นักเรียนที่สอบได้คะแนนตั้งแต่ 60 % ขึ้นไป ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่น่าพอใจ หรืออาจจะกำหนดเกณฑ์ไว้หลายระดับ เช่น ได้คะแนนไม่ถึงร้อยละ 40 อยู่

ในเกณฑ์ควรปรับปรุง ร้อยละ 40-59 อยู่ในเกณฑ์พอใช้ ร้อยละ 60-79 อยู่ในเกณฑ์ดี และร้อยละ 80 ขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ดีมาก เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้เรียกว่าเป็นการประเมิน

การประเมินผล มีความหมายเช่นเดียวกับการประเมิน แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวัดผลสำหรับภาษาอังกฤษมีหลายคำ ที่ใช้มากมี 2 คำ คือ evaluation และ assessment 2 คำนี้มีความหมายต่างกัน คือ evaluation เป็นการประเมินตัดสิน มีการกำหนดเกณฑ์ชัดเจน (absolute criteria) เช่น ได้คะแนนร้อยละ 80 ขึ้นไป ตัดสินว่าอยู่ในระดับดี ได้คะแนนร้อยละ 60 – 79 ตัดสินว่าอยู่ในระดับพอใช้ ได้คะแนนไม่ถึงร้อยละ 60 ตัดสินว่าอยู่ในระดับควรปรับปรุง evaluation จะใช้กับการประเมินการดำเนินงานต่างๆ ไป เช่น การประเมินโครงการ (Project Evaluation) การประเมินหลักสูตร (Curriculum Evaluation) assessment เป็นการประเมินเชิงเปรียบเทียบ ใช้เกณฑ์เชิงสัมพัทธ์ (relative criteria) เช่น เทียบกับผลการประเมินครั้งก่อน เทียบกับเพื่อนหรือกลุ่มใกล้เคียงกัน assessment มักใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินตนเอง (Self Assessment)

#### **ลักษณะการประเมินทางการศึกษา**

การประเมินทางการศึกษามีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนหรือกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งควรทำการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เป็นการประเมินคุณลักษณะหรือพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนว่าบรรลุตามจุดประสงค์หรือไม่
3. เป็นการประเมินในภาพรวมทั้งหมดของผู้เรียน โดยการรวบรวมข้อมูลและประมวลจากตัวเลขจากการวัดหลายวิธีและหลายแหล่ง
4. เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่ม ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์ถึงคณะกรรมการต่างๆ ของโรงเรียน

#### **หลักการประเมินทางการศึกษา**

หลักการประเมินทางการศึกษาโดยทั่วไปมีดังนี้

1. ขอบเขตการประเมินต้องตรงและครอบคลุมหลักสูตร
2. ใช้ข้อมูลจากผลการวัดที่ครอบคลุม จากการวัดหลายแหล่ง หลายวิธี
3. เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลการประเมินมีความชัดเจน เป็นไปได้ มีความยุติธรรม ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

#### **ขั้นตอนในการประเมินทางการศึกษา**

การประเมินทางการศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดจุดประสงค์การประเมิน โดยให้สอดคล้องและครอบคลุมจุดประสงค์ของหลักสูตร

2. กำหนดเกณฑ์เพื่อตีค่าข้อมูลที่ได้จากการวัด

3. รวบรวมข้อมูลจากการวัดหลายๆ แหล่ง

4. ประมวลและผสมผสานข้อมูลต่างๆ ของทุกรายการที่วัดได้

5. วินิจฉัยชี้แจงและตัดสิน โดยเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

### ประเภทของการประเมินทางการศึกษา

การประเมินแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ดังนี้

1. แบ่งตามจุดประสงค์ของการประเมิน

การแบ่งตามจุดประสงค์ของการประเมิน แบ่งได้ดังนี้

1.1 การประเมินก่อนเรียน หรือก่อนการจัดการเรียนรู้ หรือการประเมินพื้นฐาน (Basic Evaluation) เป็นการประเมินก่อนเริ่มต้นการเรียนการสอนของแต่ละบทเรียนหรือแต่ละหน่วย แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1.1.1 การประเมินเพื่อจัดตำแหน่ง (Placement Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในสาระที่จะเรียนอยู่ในระดับใดของกลุ่มประโยชน์ของการประเมินประเภทนี้ คือ ครูใช้ผลการประเมินเพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียน ผู้เรียนที่มีความรู้ความสามารถในสาระที่จะเรียนน้อยคืออยู่ในตำแหน่งท้ายๆ ควรได้รับการเพิ่มพูนเนื้อหาสาระนั้นมากกว่ากลุ่มที่อยู่ในลำดับต้นๆ คือ กลุ่มที่มีความรู้ความสามารถในสาระที่จะเรียนมากกว่า หรือกลุ่มที่มีความรู้พื้นฐานในสาระที่จะเรียนดีกว่า และแต่ละกลุ่มควรใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

1.1.2 การประเมินเพื่อวินิจฉัย (Diagnostic Evaluation) เป็นการประเมินก่อนการเรียนการสอนอีกเช่นกัน แต่เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาแยกแยะว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในสาระที่จะเรียนรู้มากน้อยเพียงใด มีพื้นฐานเพียงพอที่จะเรียนในเรื่องที่จะสอนหรือไม่ จุดใดสมบูรณ์แล้ว จุดใดยังบกพร่องอยู่ จำเป็นต้องได้รับการสอนเสริมให้มีพื้นฐานที่เพียงพอเสียก่อนจึงจะเริ่มต้นสอนเนื้อหาในหน่วยการเรียนต่อไป และจากพื้นฐานที่ผู้เรียนมีอยู่ควรใช้รูปแบบการเรียนการสอนอย่างไร

ทั้งการประเมินเพื่อจัดตำแหน่งและการประเมินเพื่อวินิจฉัยมีจุดประสงค์เหมือนกันคือเพื่อทราบพื้นฐานความรู้ความสามารถของผู้เรียนก่อนที่จะจัดการเรียนรู้หรือการเรียนการสอนในสาระการเรียนรู้ต่างๆ แต่การประเมิน 2 ประเภทดังกล่าวมีความแตกต่างกัน คือ การ



ประเมินเพื่อจัดตำแหน่ง เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาในภาพรวม ใช้เครื่องมือไม่ละเอียดหรือจำนวนข้อคำถามไม่มาก แต่การประเมินเพื่อวินิจฉัยเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างละเอียด แยกแยะเนื้อหาเป็นตอนๆ เพื่อพิจารณาว่าผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานของเนื้อหาแต่ละตอนมากน้อยเพียงใด จุดใดบกพร่องบ้าง ดังนั้นจำนวนข้อคำถามมีมากกว่า

1.2 การประเมินเพื่อพัฒนา หรือการประเมินย่อย (Formative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ การประเมินประเภทนี้ใช้ระหว่างการจัดการเรียนการสอน เพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในระหว่างการจัดการเรียนการสอนหรือไม่ หากผู้เรียนไม่ผ่านจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้สอนก็จะหาวิธีการที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ผลการประเมินยังเป็นการตรวจสอบครูผู้สอนเองว่าเป็นอย่างไร แผนการเรียนรู้ครั้งที่เตรียมมาดีหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร กระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างไร มีจุดใดบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การประเมินประเภทนี้ นอกจากจะใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนแล้ว ผลการประเมินยังใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษาด้วย กล่าวคือ หากพบว่าเนื้อหาสาระใดที่ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง โดยที่ผู้สอนได้พยายามปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่กับผู้เรียนหลายกลุ่มแล้วยังได้ผลเป็นอย่างเดิม แสดงว่าผลการเรียนรู้ที่คาดหวังนั้นสูงเกินไปหรือไม่เหมาะกับผู้เรียนในชั้นเรียนระดับนี้ หรือเนื้อหาอาจจะยากหรือซับซ้อนเกินไปที่จะบรรจุในหลักสูตรระดับนี้ ควรบรรจุในชั้นเรียนที่สูงขึ้น จะเห็นว่าผลจากการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้วย

1.3 การประเมินเพื่อตัดสินหรือการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตัดสินผลการจัดการเรียนรู้ เป็นการประเมินหลังจากผู้เรียนได้เรียนไปแล้ว อาจเป็นการประเมินหลังจบหน่วยการเรียนรู้หน่วยใดหน่วยหนึ่ง หรือหลายหน่วย รวมทั้งการประเมินปลายภาคเรียนหรือปลายปี ผลจากการประเมินประเภทนี้ใช้ในการตัดสินผลการจัดการเรียนการสอน หรือตัดสินใจว่าผู้เรียนคนใดควรจะได้รับระดับคะแนนใด

## 2. แบ่งตามการอ้างอิง

การแบ่งประเภทของการประเมินตามการอ้างอิงหรือตามระบบของการวัด แบ่งออกเป็น

2.1 การประเมินแบบอิงตน (Self-referenced Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อนำผลจากการเรียนรู้มาเปรียบเทียบกับความสามารถของตนเอง เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงตนเอง (Self Assessment) เช่น ประเมินโดยการเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนเรียนกับทดสอบหลังเรียนของตนเอง การประเมินแบบนี้ ควรจะใช้แบบทดสอบคู่ขนานหรือแบบทดสอบเทียบเคียง (Equivalence Test) เพื่อเปรียบเทียบกันได้

2.2 การประเมินแบบอิงกลุ่ม (Norm-referenced Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าผู้ได้รับการประเมินแต่ละคนมีความสามารถมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ถูกวัดด้วยแบบทดสอบฉบับเดียวกัน การประเมินประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของกลุ่มเป็นสำคัญ นิยมใช้ในการจัดตำแหน่งผู้ถูกประเมิน หรือใช้เพื่อคัดเลือกผู้เข้าศึกษาต่อ

2.3 การประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced Evaluation) เป็นการนำผลการสอบที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ความสำคัญอยู่ที่เกณฑ์ โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถของกลุ่ม ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ได้แก่ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและมาตรฐานการเรียนรู้

### 3. แบ่งตามผู้ประเมิน

การแบ่งประเภทของการประเมินตามกลุ่มผู้ประเมิน (Evaluator) แบ่งออกเป็น

3.1 การประเมินตนเอง (Self Assessment) หรือการประเมินภายใน (Internal Evaluation) เป็นการประเมินลักษณะเดียวกับการประเมินแบบอิงตน คือ เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง การประเมินประเภทนี้สามารถประเมินได้ทุกกลุ่ม ผู้เรียนประเมินตนเองเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของตนเอง ครูประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนของตนเอง นอกจากประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนแล้ว สามารถประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงได้ทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยอาจจะประเมินด้วยตนเอง หรือมีคณะประเมินของสถานศึกษา เรียกว่า การประเมินภายใน (Internal Evaluation) หรือการศึกษาตนเอง (Self Study) โดยอาจจะประเมินโดยรวม หรือแบ่งประเมินเป็นส่วนๆ เป็นด้านๆ ลักษณะการประเมินอาจจะมีคณะเดียวประเมินทุกส่วน หรือจะให้แต่ละส่วนประเมินตนเองหรือภายในส่วนของตนเอง เช่น แต่ละระดับชั้นเรียน แต่ละหมวดวิชาหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ละฝ่าย อาทิ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายอาคารสถานที่ เป็นต้น เพื่อให้แต่ละส่วนมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง และอาจจะรวบรวมผลการประเมินแต่ละส่วนเพื่อจัดทำเป็นรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Study Report : SSR หรือ Self Assessment Report : SAR)

3.2 การประเมินโดยผู้อื่นหรือการประเมินภายนอก (External Evaluation) สืบเนื่องจากการประเมินตนเองหรือการประเมินภายในซึ่งมีความสำคัญมากในการพัฒนาปรับปรุง แต่การประเมินภายในมีจุดอ่อนคือความน่าเชื่อถือ โดยบุคคลภายนอกมักคิดว่าการประเมินภายในนั้น มีความลำเอียง ผู้ประเมินตนเองมักจะเข้าข้างตนเอง ดังนั้นจึงมี

การประเมินโดยผู้อื่นหรือประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก เพื่อยืนยันการประเมินภายใน และอาจจะมีจุดอ่อนหรือจุดที่ควรได้รับการพัฒนายิ่งขึ้นในทรนนะของผู้ประเมินในฐานะที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การประเมินภายนอกก็มีจุดบกพร่องในเรื่อง การรู้รายละเอียดและถูกต้องของสิ่งที่ประเมิน และจุดบกพร่องอีกประการหนึ่งคือเจตคติของผู้ถูกประเมิน ถ้ารู้สึกว่าคุณจะจับผิดก็จะต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ยอมรับผลการประเมิน ทำให้การประเมินดำเนินไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้นการประเมินภายนอกควรมาจากความต้องการของผู้ถูกประเมิน เช่น ครูผู้สอนให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง หรือเพื่อนครูประเมินการสอนของตนเอง สถานศึกษาให้ผู้ปกครองหรือนักประเมินมืออาชีพ (ภายนอก) ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

จากทฤษฎีของนักวิชาการสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวัด คือ นำตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่ได้จากการวัดมาตีค่าอย่างมีเหตุผลมีความหมายทำนองเดียวกับ การวัดและการวัดผล

### ความสำคัญของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการพิจารณาว่าผู้เรียนเกิดคุณภาพการเรียนรู้ตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและมาตรฐานการเรียนรู้

จากประเภทของการประเมิน โดยเฉพาะการแบ่งประเภทโดยใช้จุดประสงค์ของการประเมินเป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภท จะเห็นว่า การวัดและประเมินผลการเรียนรู้นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงต่อผู้เรียนแล้ว ยังสะท้อนถึงประสิทธิภาพการการสอนของครู และเป็นข้อมูลสำคัญที่สะท้อนคุณภาพการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้วย ดังนั้นครูและสถานศึกษาต้องมีข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งจากการประเมินในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา และระดับอื่นที่สูงขึ้น ประโยชน์ของการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้จำแนกเป็นด้านๆ ดังนี้

#### 1. ด้านการจัดการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้หรือการจัดการเรียนการสอนดังนี้

1.1 เพื่อจัดตำแหน่ง (Placement) ผลจากการวัดบอกได้ว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใดของกลุ่มหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วอยู่ในระดับใด การวัดและประเมินเพื่อจัดตำแหน่งนี้ มักใช้ในวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

1.1.1 เพื่อคัดเลือก (Selection) เป็นการวัดเพื่อคัดเลือกเพื่อเข้าเรียน เข้าร่วมกิจกรรม-โครงการ หรือเป็นตัวแทน(เช่นของชั้นเรียนหรือสถานศึกษา) เพื่อการทำ

กิจกรรม หรือการให้ทุนผล การวัดและประเมินผลลักษณะนี้คำนึงถึงการจัดอันดับที่เป็นสำคัญ

1.1.2 เพื่อแยกประเภท (Classification) เป็นการใช้ผลการวัดและประเมินเพื่อแบ่งกลุ่มผู้เรียน เช่น แบ่งเป็นกลุ่มอ่อน ปานกลาง และเก่ง แบ่งกลุ่มผ่าน-ไม่ผ่านเกณฑ์ หรือตัดสินได้-ตก เป็นต้น เป็นการวัดและประเมินที่ยึดเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มเป็นสำคัญ

1.2 เพื่อวินิจฉัย (Diagnostic) เป็นการใช้ผลการวัดและประเมินเพื่อค้นหาจุดเด่น-จุดด้อยของผู้เรียนว่ามีปัญหาในเรื่องใด จุดใด มากน้อยแค่ไหน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจการวางแผนการจัดการเรียนรู้และการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เครื่องมือที่ใช้วัดเพื่อการวินิจฉัย เรียกว่า แบบทดสอบวินิจฉัย (Diagnostic Test) หรือแบบทดสอบวินิจฉัยการเรียน ประโยชน์ของการวัดและประเมินประเภทนี้นำไปใช้ในวัตถุประสงค์ 2 ประการดังนี้

1.2.1 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการวัดผู้เรียนด้วยแบบทดสอบวินิจฉัยการเรียนจะทำให้ทราบว่าผู้เรียนมีจุดบกพร่องจุดใด มากน้อยเพียงใด ซึ่งครูผู้สอนสามารถแก้ไขปรับปรุงโดยการสอนซ่อมเสริม (Remedial Teaching) ได้ตรงจุด เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้

1.2.2 เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ผลการวัดด้วยแบบทดสอบวินิจฉัยการเรียน นอกจากจะช่วยให้เห็นว่าผู้เรียนมีจุดบกพร่องเรื่องใดแล้ว ยังช่วยให้เห็นจุดบกพร่องของกระบวนการจัดการเรียนรู้อีกด้วย เช่น ผู้เรียนส่วนใหญ่มีจุดบกพร่องจุดเดียวกัน ครูผู้สอนต้องทบทวนว่าอาจจะเป็นเพราะวิธีการจัดการเรียนรู้ไม่เหมาะสมต้องปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

1.3 เพื่อตรวจสอบและปรับปรุง การประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบผลการเรียนรู้เทียบกับจุดประสงค์หรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ผลจากการประเมินใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาจจะปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการสอน (Teaching Method) ปรับเปลี่ยนสื่อการสอน (Teaching Media) ใช้นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (Teaching Innovation) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1.4 เพื่อการเปรียบเทียบ (Assessment) เป็นการใช้ผลการวัดและประเมินเปรียบเทียบว่าผู้เรียนมีพัฒนาการจากเดิมเพียงใด และอยู่ในระดับที่พึงพอใจหรือไม่

1.5 เพื่อการตัดสิน การประเมินเพื่อการตัดสินผลการเรียนของผู้เรียนเป็นการประเมินรวม (Summative Evaluation) คือใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดเทียบกับเกณฑ์เพื่อตัดสินผลการเรียนว่าผ่าน-ไม่ผ่าน หรือให้ระดับคะแนน

## 2 ด้านการแนะแนว

ผลจากการวัดและประเมินผู้เรียน ช่วยให้ทราบว่าผู้เรียนมีปัญหาและข้อบกพร่องในเรื่องใด มากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถแนะนำและช่วยเหลือผู้เรียนให้แก่ปัญหา มีการปรับตัวได้ถูกต้องตรงประเด็น นอกจากนี้ผลการวัดและประเมินยังบ่งบอกความรู้ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ซึ่งสามารถนำไปใช้แนะแนวการศึกษาต่อและแนะแนวการเลือกอาชีพให้แก่ผู้เรียนได้

### 3. ด้านการบริหาร

ข้อมูลจากการวัดและประเมินผู้เรียน ช่วยให้ผู้บริหารเห็นข้อบกพร่องต่างๆ ของการจัดการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบ่งบอกถึงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามักใช้ข้อมูลได้จากการวัดและประเมินใช้ในการตัดสินใจหลายอย่าง เช่น การพัฒนาบุคลากร การจัดครูเข้าสอน การจัดโครงการ การเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการเรียน นอกจากนี้การวัดและประเมินผลยังให้ข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SSR) เพื่อรายงานผลการจัดการศึกษาสู่ผู้ปกครอง สาธารณชน หน่วยงานต้นสังกัด และนำไปสู่การรองรับการประเมินภายนอก จะเห็นว่าการวัดและประเมินผลการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

### 4. ด้านการวิจัย

การวัดและประเมินผลมีประโยชน์ต่อการวิจัยหลายประการดังนี้

4.1 ข้อมูลจากการวัดและประเมินผลนำไปสู่ปัญหาการวิจัย เช่น ผลจากการวัดและประเมินพบว่าผู้เรียนมีจุดบกพร่องหรือมีจุดที่ควรพัฒนาการแก้ไขจุดบกพร่องหรือการพัฒนาดังกล่าวโดยการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีสอนหรือทดลองใช้นวัตกรรม โดยใช้กระบวนการวิจัย การวิจัยดังกล่าวเรียกว่า การวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Research) นอกจากนี้ผลจากการวัดและประเมินยังนำไปสู่การวิจัยในด้านอื่น ระดับอื่น เช่น การวิจัยของสถานศึกษาเกี่ยวกับการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน เป็นต้น

4.2 การวัดและประเมินเป็นเครื่องมือของการวิจัย การวิจัยใช้การวัดในการรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาผลการวิจัย ขั้นตอนนี้เริ่มจากการหาหรือสร้างเครื่องมือวัด การทดลองใช้เครื่องมือ การหาคุณภาพเครื่องมือ จนถึงการใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพแล้วรวบรวมข้อมูลการวัดตัวแปรที่ศึกษาหรืออาจต้องตีค่าข้อมูล จะเห็นว่าการวัดและประเมินผลมีบทบาทสำคัญมากในการวิจัย เพราะการวัดไม่ดี ใช้เครื่องมือไม่มีคุณภาพ ผลของการวิจัยก็ขาดความน่าเชื่อถือ

อัจฉรา สุขารมณ์ และอรพินทร์ ชูชม (2530) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จที่ได้รับจากการเรียนซึ่งได้ประเมินผลจากหลายวิธีดังต่อไปนี้ กระบวนการที่ได้จาก

แบบทดสอบ โดยใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไปกระบวนการที่ได้จาก เกรดเฉลี่ยของโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยกรรมวิธีที่ซับซ้อนและช่วงเวลายาวนาน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่นิยมใช้กันทั่วไป มักอยู่ในรูปของเกรดที่ได้จากโรงเรียน เนื่องจากให้ผลที่น่าเชื่อถือมากกว่า เพราะการประเมินผลการเรียนของนักเรียน ครูจะต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ หลายด้านจึงย่อมดีกว่าการแสดงความดีของความล้มเหลว หรือความสำเร็จทางการเรียนจากการทดสอบนักเรียนด้วยแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั่วไป เพียงครั้งเดียว

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง คะแนนเฉลี่ยสะสมของนักเรียน และแบ่งระดับของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยสะสมต่ำ หมายถึง ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00

คะแนนเฉลี่ยสะสมปานกลาง หมายถึง ได้คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.00 – 2.50

คะแนนเฉลี่ยสะสมสูง หมายถึง ได้คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 ขึ้นไป

จากทรรศนะของนักวิชาการสรุปได้ว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง กระบวนการวัดผลการศึกษาล่าเรียนว่า ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้น้อยเพียงใดหลังจากเรียนในเรื่องนั้น ๆ

เครื่องมือวัดทางการศึกษา มีหลายชนิด เช่น แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แบบวัดเจตคติ แบบวัดภาคปฏิบัติ แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบประเมินค่า แบบตรวจสอบรายการ แบบบันทึกพฤติกรรม ฯลฯ รายละเอียดดังนี้

### 1.แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Achievement test)

เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดทางด้านความรู้ (Cognitive Domain) ได้แก่ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า

### 2.แบบวัดเจตคติ (Attitude test)

การวัดเจตคติเป็นการวัดความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการประเมินค่าสถานการณ์ คุณลักษณะของสิ่งที่มีประเมินว่าอยู่ในระดับใด หรือสนใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เจตคติสามารถวัดโดยตนเอง ผู้อื่น และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมที่สร้างขึ้น สถานการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น วิธีการวัดเจตคติ ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การใช้แบบวัด การใช้เทคนิคการฉายออก และการพิจารณาจากบันทึก

### 3.แบบวัดภาคปฏิบัติ (Performance test)

การวัดภาคปฏิบัติ เป็นการวัดความสามารถในการทำงานของบุคคลภายใต้สถานการณ์ และเงื่อนไขที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยจะวัดทั้งวิธีการ (process) และผลงาน (product) ที่ผู้ทดสอบแสดงการกระทำออกมา

ในการวัดภาคปฏิบัติ ครูผู้สอนต้องกำหนดงาน (tasks) ให้ผู้เรียนกระทำ หรือปฏิบัติและกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Rubric) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 งานที่กำหนดให้ผู้เรียนทำ

งานที่กำหนดให้ผู้เรียนทำงาน แบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ คือ การปฏิบัติโดยข้อเขียน (paper and pencil performance) การระบุชื่อและกระบวนการปฏิบัติ (identification test) การสร้างสถานการณ์จำลอง (simulated performance) การกำหนดงานให้ปฏิบัติ (work sample) และการปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริง (Authentic performance)

### 3.2 เกณฑ์การประเมิน (Rubric)

วิธีกำหนดเกณฑ์การประเมินมี 2 แบบ คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์โดยภาพรวม (Holistic Score) เป็นการให้ระดับคะแนนเดียวสำหรับงานนั้น เช่น การประเมินการเขียน จะได้ระดับคะแนนออกมาเป็นระดับคะแนนเดียว แต่จะมีบรรยายคุณภาพของการเขียนทั้งฉบับเป็นระดับคุณภาพ

(2) การกำหนดเกณฑ์โดยแยกเป็นด้าน ๆ (Analytic Score) เป็นการแบ่งคะแนนเป็นส่วน ๆ จากความสามารถที่จะต้องปฏิบัติงาน หรือผลผลิตนั้น แจกแจงรายละเอียดออกเป็นด้าน ๆ และแต่ละด้านมีคุณภาพอย่างไร เช่น การประเมินการเขียน แบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น 3 ด้าน คือ ด้านสำนวนภาษา ความคิดสร้างสรรค์ การเขียนถูกหลักไวยากรณ์ เป็นต้น

### 3.3 แนวการกำหนดเกณฑ์ (rubric)

ระดับ 1 : ขั้นปรับปรุง - ผลงานมีข้อบกพร่อง หรืองานไม่สำเร็จ

ระดับ 2 : ขั้นพอใช้ - ผลงานยังเป็นไปตามแบบ ไม่สมบูรณ์ มีจุดบกพร่องอยู่บ้าง

ระดับ 3 : ขั้นปานกลาง (ผ่าน) - ผลงานมีมาตรฐานค่อนข้างสมบูรณ์

ระดับ 4 : ขั้นดี - ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน มีความสมบูรณ์

ระดับ 5 : ขั้นดีเยี่ยม - ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานดีเยี่ยม มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดี

### 4. แบบสำรวจรายการ (Checklist)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในสิ่งที่กำลังดำเนินการ หรือเสร็จสิ้นไปแล้ว ว่าได้กระทำหรือไม่ ใช้ประเมินความถี่ในการกระทำ ส่วนใหญ่จะใช้ประกอบการสัมภาษณ์ หรือการสังเกต

### 5. แบบสังเกต (Observation)

การสังเกตเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ผู้วิจัยเป็น “ผู้สังเกต” พฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ เพื่อศึกษาความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะได้ข้อมูลที่ตรงสภาพความเป็นจริงสูง (high authentic)

#### 6. แบบสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายในการค้นหาความจริง คือ ผู้สัมภาษณ์ได้เผชิญพูดคุยกัน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะได้ข้อมูลที่เป็นความจริงเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้

#### 7. แบบสอบถาม (Questionnaire)

เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันมากในการวิจัย เป็นชุดคำถามที่สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคลในด้านต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เช่น แบบสอบถามความคิดเห็น ความรู้สึก หรือข้อมูลความจริง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมายในข้อเลือกตอบที่ระบุไว้ หรือเติม หรือเขียนคำตอบ โดยทั่วไปแล้วแบบสอบถามจะให้ผู้ตอบบอกข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ จากนั้นจะถามเกี่ยวกับเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

### ความหมายของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สมนึก ภักดิ์ทิษณี (2546 : 78-82) ได้ให้ความหมายของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนว่า หมายถึง แบบทดสอบวัดสมรรถภาพทางสมองต่างๆ ที่นักเรียนได้รับการเรียนรู้ผ่านมาแล้ว ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แบบทดสอบที่ครูสร้างกับแบบทดสอบมาตรฐาน แต่เนื่องจากครูต้องทำหน้าที่วัดผลนักเรียน คือเขียนข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่ตนได้สอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับแบบทดสอบที่ครูสร้างและมีหลายแบบแต่ที่นิยมใช้มี 6 แบบ ดังนี้

1. ข้อสอบแบบอัตนัยหรือความเรียง ลักษณะทั่วไปเป็นข้อสอบที่มีเฉพาะคำถามแล้วให้นักเรียนเขียนตอบอย่างเสรี เขียนบรรยายตามความรู้ และข้อคิดเห็นแต่ละคน
2. ข้อสอบแบบกาถูก-ผิด ลักษณะทั่วไป ถือได้ว่าข้อสอบแบบกาถูก-ผิด คือ ข้อสอบแบบเลือกตอบที่มี 2 ตัวเลือก แต่ตัวเลือกดังกล่าวเป็นแบบคงที่และมีความหมายตรงกันข้าม เช่น ถูก-ผิด ใช่-ไม่ใช่ จริง-ไม่จริง เหมือนกัน-ต่างกัน เป็นต้น
3. ข้อสอบแบบเติมคำ ลักษณะทั่วไปเป็นข้อสอบที่ประกอบด้วยประโยคหรือข้อความที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ผู้ตอบเติมคำ หรือประโยค หรือข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้นั้น เพื่อให้มีใจความสมบูรณ์และถูกต้อง



4. ข้อสอบแบบตอบสั้นๆ ลักษณะทั่วไป ข้อสอบประเภทนี้คล้ายกับข้อสอบแบบเติมคำ แต่แตกต่างกันที่ข้อสอบแบบตอบสั้นๆ เขียนเป็นประโยคคำถามสมบูรณ์ (ข้อสอบเติมคำเป็นประโยคที่ยังไม่สมบูรณ์) แล้วให้ผู้ตอบเป็นคนเขียนตอบ คำตอบที่ต้องการจะสั้นและกะทัดรัดได้ใจความสมบูรณ์ไม่ใช่เป็นการบรรยายแบบข้อสอบอัตนัยหรือความเรียง

5. ข้อสอบแบบจับคู่ ลักษณะทั่วไป เป็นข้อสอบเลือกตอบชนิดหนึ่งโดยมีคำหรือข้อความแยกจากกันเป็น 2 ชุด แล้วให้ผู้ตอบเลือกจับคู่ว่า แต่ละข้อความในชุดหนึ่ง (ตัวยืน) จะคู่กับคำ หรือข้อความใดในอีกชุดหนึ่ง (ตัวเลือก) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างไรอย่างหนึ่งตามที่ผู้ออกข้อสอบกำหนดไว้

6. ข้อสอบแบบเลือกตอบ ลักษณะทั่วไป ข้อสอบแบบเลือกตอบนี้จะประกอบด้วย 2 ตอน ตอนนำหรือคำถามกับตอนเลือก ในตอนเลือกนี้จะประกอบด้วยตัวเลือกที่เป็นคำตอบถูก และตัวเลือกที่เป็นตัวลวง ปกติจะมีคำถามที่

กำหนดให้นักเรียนพิจารณาแล้วหาตัวเลือกที่ถูกต้องมากที่สุดเพียงตัวเลือกเดียวจากตัวเลือกอื่นๆ และคำถามแบบเลือกตอบที่นิยมใช้ตัวเลือกที่ใกล้เคียงกัน ดูเผินๆ จะเห็นว่าทุกตัวเลือกถูกหมด แต่ความจริงมีน้ำหนักถูกมากน้อยต่างกัน

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 : 96) ได้กล่าวถึงแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทำนองเดียวกันว่า หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ของนักเรียนที่ได้เรียนไปแล้ว ซึ่งมักจะเป็นข้อคำถามให้นักเรียนตอบด้วยกระดาษและดินสอกับให้นักเรียนปฏิบัติจริง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) ให้ความหมายว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นการวัดความสำเร็จทางการเรียน หรือวัดประสบการณ์ทางการเรียนที่ผู้เรียนได้รับจากการเรียนการสอน โดยวัดตามจุดมุ่งหมายของการสอนหรือวัดผลสำเร็จจากการศึกษาอบรมในโปรแกรมต่างๆ

จากทรรศนะของนักวิชาการสรุปได้ว่าแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ความสามารถทางการเรียนด้านเนื้อหา ด้านวิชาการและทักษะต่าง ๆ ของวิชาต่าง ๆ

#### **หลักเกณฑ์ในการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน**

ในการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากนักการศึกษาหลายๆ ท่าน ที่กล่าวถึงหลักเกณฑ์ไว้สอดคล้องกัน และได้ลำดับเป็นขั้นตอนดังนี้

1. เนื้อหาหรือทักษะที่ครอบคลุมในแบบทดสอบนั้น จะต้องเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้

2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ใช้แบบทดสอบวัดนั้นถ้านำไปเปรียบเทียบกันจะต้องให้ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ได้ครอบคลุมและเท่าเทียมกัน

3. วัดให้ตรงกับจุดประสงค์ การสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ควรจะวัดตามวัตถุประสงค์ทุกอย่างของการสอน และจะต้องมั่นใจว่าได้วัดสิ่งที่ต้องการจะวัดได้จริง

4. การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นการวัดความเจริญงอกงามของนักเรียน การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น ครูควรจะทราบมาก่อนเรียน นักเรียนมีความรู้ความสามารถอย่างไร เมื่อเรียนเสร็จแล้วมีความรู้แตกต่างจากเดิมหรือไม่ โดยการทดสอบก่อนเรียนและทดสอบหลังเรียน

5. การวัดผลเป็นการวัดผลทางอ้อม เป็นการยากที่จะใช้ข้อสอบแบบเขียนตอบวัดพฤติกรรมตรง ๆ ของบุคคลได้ สิ่งที่วัดได้ คือ การตอบสนองต่อข้อสอบ ดังนั้น การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่จะสอบ จะต้องทำอย่างรอบคอบและถูกต้อง

6. การวัดการเรียนรู้ เป็นการยากที่จะวัดทุกสิ่งทุกอย่างที่สอนได้ภายในเวลาจำกัด สิ่งที่วัดได้เป็นเพียงตัวแทนของพฤติกรรมทั้งหมดเท่านั้น ดังนั้นต้องมั่นใจว่าสิ่งที่วัดนั้นเป็นตัวแทนแท้จริงได้

7. การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเครื่องช่วยพัฒนาการสอนของครู และเป็นเครื่องช่วยในการเรียนของเด็ก

8. ในการศึกษาที่สมบูรณ์นั้น สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่การทดสอบแต่เพียงอย่างเดียว การทบทวนการสอนของครูก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

9. การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ควรจะเน้นในการวัดความสามารถในการใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ หรือการนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ

10. ควรใช้คำถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและวัตถุประสงค์ที่วัด

11. ให้ข้อสอบมีความเหมาะสมกับนักเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ความยากง่ายพอเหมาะ มีเวลาพอสำหรับนักเรียนในการทำข้อสอบ

จากทฤษฎีของนักวิชาการสรุปได้ว่า ในการสร้างแบบทดสอบให้มีคุณภาพ วิธีการสร้างแบบทดสอบที่เป็นคำถาม เพื่อวัดเนื้อหาและพฤติกรรมที่สอนไปแล้วต้องตั้งคำถามที่สามารถวัดพฤติกรรมการเรียนการสอนได้อย่างครอบคลุมและตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้

#### **ชนิดของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน**

ลิวน์ สายยศ และอังคณา สายยศ (2543) ได้ให้ความหมายของแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ว่า เป็นแบบทดสอบที่วัดความรู้ของนักเรียนหลังจากที่ได้เรียนไปแล้วซึ่งมักจะเป็นข้อคำถามให้นักเรียนตอบด้วยกระดาษและดินสอกับให้นักเรียนปฏิบัติจริง ซึ่งแบ่งแบบทดสอบประเภทนี้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบทดสอบของครู หมายถึง ชุดของข้อคำถามที่ครูเป็นผู้สร้างขึ้น เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับความรู้ที่นักเรียนได้เรียนในห้องเรียน เป็นการทดสอบว่านักเรียนมีความรู้มากแค่ไหน

บทพร้อมในส่วนใดจะได้สอนซ่อมเสริม หรือเป็นการวัดเพื่อดูความพร้อมที่จะเรียนในเนื้อหาใหม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของครู

2. แบบทดสอบมาตรฐาน หมายถึง แบบทดสอบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา หรือจากครูที่สอนวิชานั้น แต่ผ่านการทดลองหาคุณภาพหลายครั้ง จนมีคุณภาพดีจึงสร้างเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบนั้น สามารถใช้หลักและเปรียบเทียบผลเพื่อประเมินค่าของการเรียนการสอนในเรื่องใดๆ ก็ได้ แบบทดสอบมาตรฐานจะมีคู่มือดำเนินการสอบบอถึงวิธีการ และยังมีมาตรฐานในด้านการแปลคะแนนด้วยทั้งแบบทดสอบของครูและแบบทดสอบมาตรฐานจะมีวิธีการในการสร้างข้อคำถามที่เหมือนกัน เป็นคำถามที่วัดเนื้อหาและพฤติกรรมในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- 2.1 วัดด้านการนำไปใช้
- 2.2 วัดด้านการวิเคราะห์
- 2.3 วัดด้านการสังเคราะห์
- 2.4 วัดด้านการประเมินค่า

ประเภทของแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ การทดสอบผลสัมฤทธิ์กระทำได้ 2 ลักษณะคือ

1. การทดสอบแบบอิงกลุ่ม เป็นการทดสอบที่เกิดจากแนวความเชื่อในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งมีความสามารถในการกระทำ การเรียนรู้และการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ไม่เท่ากัน บางคนมีความสามารถในการกระทำ บางคนมีความสามารถด้อย คนส่วนใหญ่จะมีความสามารถปานกลาง ข้อสอบจะครอบคลุมเนื้อหาวิชาการที่สามารถวัดนักเรียนได้ การทดสอบแบบอิงกลุ่มจะยึดคนส่วนใหญ่เป็นหลักในการเปรียบเทียบ ด้วยวิธีพิจารณาคะแนนด้วยผลการทดสอบของบุคคลเทียบกับคนอื่นๆ ในกลุ่ม คะแนนจะมีความหมายก็ต่อเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลที่สอบด้วยข้อสอบฉบับเดียวกัน การแปลความหมายของคะแนนในการสอบนี้ จะทำให้ครูทราบว่านักเรียนแต่ละคนอยู่ในตำแหน่งใดของกลุ่ม นั่นก็คือ คนที่มีความสามารถสูงจะได้คะแนนสูง คนที่มีความสามารถด้อยกว่าก็จะได้คะแนนลดหลั่นลงมาจนถึงคะแนนต่ำสุด คุณลักษณะ ข้อจำกัดของข้อสอบอิงกลุ่มมีดังนี้ (เขาวดี วิบูลย์ศรี, 2545)

คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาแบบทดสอบอิงกลุ่ม แบบทดสอบอิงกลุ่ม ไม่ว่าจะ เป็นแบบสอบมาตรฐานหรือแบบสอบที่ครูสร้างขึ้นก็ตาม ต่างก็มักจะมีคุณลักษณะของบุคคล (Attribute) ที่แตกต่างกันในกลุ่มเป็นสำคัญ ดังนั้น การพัฒนาแบบทดสอบ ประเภทนี้จึงไม่เพียงแต่จะต้องมีคุณสมบัติในการวัดคุณลักษณะเฉพาะได้เท่านั้น ยังจำเป็นจะต้องมี คุณสมบัติในด้านของอำนาจจำแนกที่สูงพอ เพื่อจะช่วยบ่งชี้ถึงคุณลักษณะเฉพาะ ที่แตกต่างกัน ระหว่างบุคคลในกลุ่มได้อีกด้วย

### ข้อจำกัดของข้อสอบแบบอิงกลุ่ม

1. ขาดประสิทธิภาพในการวิจัยจุดอ่อน ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอนของครู
2. การประเมินระดับความรู้ของผู้เรียนจากข้อสอบข้อเดียวที่จำกัด ไม่สามารถที่จะตรวจสอบ พฤติกรรมซึ่งครอบคลุมจุดประสงค์ของการเรียนการสอนอันจะนำไปสู่ผลผลิตของการเรียนรู้ที่แท้จริง
3. การประเมินหลักสูตรก็เป็นเพียงการตรวจสอบจากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ที่เปลี่ยนแปลงไปเท่านั้น ไม่สามารถวิเคราะห์ไปถึงจุดประสงค์ของหลักสูตรว่า ได้บรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่เพียงใด
4. การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของ โปรแกรมการศึกษา ได้จำกัดเฉพาะผู้เรียน ในกลุ่มสถานศึกษาที่ใช้แบบทดสอบนี้เท่านั้น ไม่สามารถอ้างอิงถึงสถานภาพที่แท้จริงของ โปรแกรมการศึกษานั้น ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

2.การทดสอบแบบอิงเกณฑ์ เป็นการทดสอบที่ยึดความเชื่อถือเรื่องการเรียนรู้เพื่อรอบรู้ ซึ่งมุ่งส่งเสริมผู้เรียนทั้งหมดหรือผู้เรียนเกือบทั้งหมดให้ประสบความสำเร็จทางการเรียน มีการกำหนดเกณฑ์ไว้เป็นมาตรฐาน แบบทดสอบสร้างขึ้นจากเนื้อหาวิชา เพื่อประเมินความรู้และทักษะที่ได้เรียนมา และนำผลการสอบวัดของนักเรียนแต่ละคนไปเทียบกับเกณฑ์คะแนนที่ตั้งไว้ เกณฑ์จะกำหนดตามจุดมุ่งหมาย ของการสอนในแต่ละบท หรือแต่ละหน่วยการเรียน ซึ่งอาจเป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมก็ได้ ซึ่งการสร้างแบบทดสอบ แบบอิงเกณฑ์ มีดังนี้ (เยาวดี วิบูลย์ศรี, 2545)

#### การสร้างแบบทดสอบอิงเกณฑ์

1. ตัดสินว่าการเรียนรู้แบบใดที่ควรจะมีบรรลุไว้ในการเรียน เพื่อวัดความสามารถขั้นรอบรู้
2. จำกัดขอบข่ายของเนื้อหาและทักษะที่ต้องการทดสอบ
3. กำหนดผลผลิตของการเรียนรู้ให้ชัดเจน
4. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติ

จากทรรศนะของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า ประเภทของผลสัมฤทธิ์ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การทดสอบแบบอิงกลุ่ม จะเป็นแบบทดสอบที่นิยมใช้วัดคุณลักษณะ โดยนำคะแนนที่วัดได้จากนักเรียน แต่ละชั้นไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในกลุ่ม สำหรับการทดสอบแบบอิงเกณฑ์ เป็นแบบทดสอบที่นำคะแนนที่ได้จากการวัดไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

**สทศ. กับการเป็นองค์กรมหาชน**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ยึดหลักมีเอกภาพ ด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจที่มีประสิทธิภาพ และมีการทดสอบที่ได้มาตรฐาน ไปสู่ระดับชาติ สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนด มาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นที่รัฐต้องตรวจสอบประเมินผลว่าการจัดการศึกษาที่เป็นการให้บริการสาธารณะแก่ ประชาชนที่รัฐจะต้องจัดให้ทั่วถึงนั้น มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและมีคุณภาพเท่า เทียมกันมากน้อยเพียงใด จึงได้จัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ(องค์การมหาชน) ขึ้น สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ(องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อว่า "สทศ" ใช้ชื่อเป็น ภาษาอังกฤษว่า "National Institute of Educational Testing Service (Public Organization)" เรียกโดยย่อว่า "NIETS" จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2548 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบัน ทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ.2548 ภายใต้การกำกับดูแลของ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ(องค์การมหาชน) จัดตั้งขึ้นเป็นองค์การมหาชน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรได้สูงสุด มีความเป็น อิสระไม่ขึ้นอยู่กับสายการบริหารของหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดการศึกษาจึงมี ความเป็นกลาง เป็นสถาบันที่มีการกำหนดหลักการ นโยบาย มาตรการและเป้าหมาย โครงสร้าง การบริหาร และการดำเนินกิจการ ความสัมพันธ์กับรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคลากร การเงิน การตรวจสอบ และการประเมินผลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การ จัดตั้งสถาบันเพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิจัย และให้บริการ ทางด้านการ ประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความ ร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ

## อำนาจหน้าที่

ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๔๘

มาตรา ๗ ให้สถาบันมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิจัย พัฒนา และให้บริการทางการประเมินผลทางการศึกษาและทดสอบทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาในระดับชาติและระดับนานาชาติ

มาตรา ๘ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๗ ให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่หลักดังนี้

- (๑) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำระบบ วิธีการทดสอบและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา
- (๒) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาและการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติ ตลอดจนให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทดสอบทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
- (๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา บริการสอบวัดความรู้ความสามารถ และการสอบวัดมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ เพื่อนำผลไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเทียบระดับ และการเทียบโอนผลการเรียนที่มาจากการศึกษาในระบบเดียวกันหรือการศึกษาต่างระบบ
- (๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย และเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนเผยแพร่เทคนิคการวัดและประเมินผลการศึกษา
- (๕) เป็นศูนย์กลางข้อมูลการทดสอบทางการศึกษา ตลอดจนสนับสนุน และให้บริการผลการทดสอบแก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (๖) พัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการทดสอบและประเมินผลทางการศึกษา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้านการทดสอบและประเมินผล ด้านการติดตามและประเมินผลคุณภาพ บัณฑิต รวมทั้งการให้การรับรองมาตรฐานของระบบ วิธีการ เครื่องมือวัด ของหน่วยงาน การประเมินผลและทดสอบทางการศึกษา
- (๗) เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

O-NET (Ordinary National Educational Test) คือ การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐาน เป็นการทดสอบเพื่อวัดความรู้และความคิดของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประเมินตามมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จำนวน 51 มาตรฐานการเรียนรู้ ครอบคลุม 8 กลุ่มสาระการ

เรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาอังกฤษ  
 การงานอาชีพและเทคโนโลยี สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ

#### วัตถุประสงค์ O-NET

1. เพื่อทดสอบความรู้และความคิดของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
2. เพื่อนำผลการทดสอบไปใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจบการศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
3. เพื่อนำผลการทดสอบไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน
4. เพื่อนำผลการทดสอบไปใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนระดับชาติ
5. เพื่อนำผลการทดสอบไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่น

หน่วยงานต้นสังกัดของนักเรียนที่สอบ O-NET

ในปีการศึกษา 2555 สทศ. จัดสอบ O-NET ให้กับนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ทั้งหมด 4 กระทรวง/เทียบเท่า 9 หน่วยงาน

ต้นสังกัด	หน่วยงาน
กระทรวงศึกษาธิการ	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา และสตูล, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัย)
กระทรวงมหาดไทย	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล โรงเรียน อบต. โรงเรียน อบจ.), สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, สำนักงานการศึกษา เมืองพัทยา
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	สถาบันการพลศึกษา (โรงเรียนกีฬา)
สำนักนายกรัฐมนตรี	กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (โรงเรียน ตำรวจตระเวนชายแดน), สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (โรงเรียนพระปริยัติธรรม)

ที่มา คู่มือการจัดสอบ O-Net ปี พ.ศ.2555

### ลักษณะและรูปแบบแบบทดสอบ

ในปีการศึกษา 2555 สทศ. จัดสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ตามมาตรฐานการเรียนรู้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ครอบคลุม 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ 67 มาตรฐานการเรียนรู้

รูปแบบข้อสอบ ในปีการศึกษา 2555 ข้อสอบมี 2 รูปแบบ คือ 1. ปรนัยแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก โดยเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว 2. ปรนัยแบบเติมคำตอบ หรืออื่น ๆ เช่น การคิดคำนวณแล้วระบายค่าตัวเลขที่เป็นคำตอบ ซึ่งข้อสอบรูปแบบ นี้จะมีจำนวนไม่เกินร้อยละ 20 ของแบบทดสอบทั้งหมดในวิชานั้น

### แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### ความสำคัญของการจัดการศึกษาในระดับมัธยม

พยุศรีศักดิ์ สนเทศ (2531) การศึกษาในระดับมัธยมศึกษามีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากที่จะเป็นตัวกำหนด และกระบวนการหล่อหลอมบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระดับสติปัญญาของบุคคลที่มีอายุอยู่ในช่วงวัยรุ่น ซึ่งเป็นวัยที่อ่อนไหวและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายในสังคม และบุคคลในวัยนี้มีมากที่สุด ในจำนวนประชากรทั้งประเทศแน่นอน เป้าหมายของการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศจะได้รับความกระทบกระเทือนไปด้วย ผู้ที่เป็นครู อาจารย์ ผู้สอนอบรมนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาจึงต้องใช้กลวิธีการสอน การอบรม เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเด็กวัยนี้ให้มีพฤติกรรมไปในทางที่สังคมพึงปรารถนา

กัญญา สาทร (2526) ได้กล่าวถึงการศึกษาระดับมัธยมศึกษาว่า สามารถจะกล่อมเกล่าปลูกฝังและพัฒนาในด้านต่างๆ ของเยาวชนให้เป็นไปตามความต้องการและจุดหมายของสังคมได้อย่างดีที่สุด และอีกประการหนึ่ง โรงเรียนมัธยมศึกษายังเป็นสถานศึกษาที่มีเด็กวัยรุ่นเข้าเรียนมากที่สุด คือ อายุระหว่าง 12-17 ปี ซึ่งรัฐต้องเตรียมคนเหล่านี้ให้เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อบ้านเมืองในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

จากทรรศนะของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาระดับมัธยมมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะมีตัวกำหนด และกระบวนการหล่อหลอมบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระดับสติปัญญาของบุคคลที่มีอายุอยู่ในช่วงวัยรุ่นสามารถจะกล่อมเกล่า ปลูกฝัง และพัฒนาในด้านต่างๆ ของเยาวชนให้เป็นไปตามความต้องการและจุดหมายของสังคมได้อย่างดีที่สุด



### บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียน

แมคเคลีย์รี และเฮนซ์เลย์ (McCleary and Hencley, 1965) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อสรุปภารกิจหลักๆ ไว้ 6 ประการ คือ

1. พัฒนาชาวและสติปัญญา อุปนิสัย และบุคลิกภาพของนักเรียน
2. ให้ความรู้ที่สำคัญและความคิดต่างๆ อันเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมของประเทศของตนเองและประเทศอื่นๆ
3. ทำนุบำรุงและรักษา ยึดมั่นและจงรักภักดีต่อระบบการปกครอง และสังคมแบบประชาธิปไตยของประเทศ
4. ให้ความรู้และความชำนาญในการประกอบอาชีพตามความเหมาะสมของบุคคลและสังคม
5. ส่งเสริมสุขภาพของนักเรียนทั้งร่างกายและจิตใจ
6. ปรับปรุงความคิดในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและสังคม

### ขอบเขตของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

#### 1. การบริหารวิชาการ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### 2. การบริหารงบประมาณ

- 1)การจัดทำและเสนอของงบประมาณ  
 2)การจัดสรรงบประมาณ  
 3)การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4)การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา  
 5)การบริหารการเงิน  
 6)การบริหารบัญชี  
 7)การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 3.การบริหารงานบุคคล
- 1)การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง  
 2)การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง  
 3)การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ  
 4)วินัยและการรักษาวินัย  
 5)การออกจากราชการ
- 4.การบริหารทั่วไป
- 1)การดำเนินงานธุรการ  
 2)งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 3)งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ  
 4)การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา  
 5)การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร  
 6)งานเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 7)การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 8)การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม  
 9)การจัดสำมะโนผู้เรียน  
 10)การรับนักเรียน  
 11)การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 12)การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา  
 13)งานส่งเสริมกิจการนักเรียน

- 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังกัดอื่นที่จัดการศึกษา
- 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่และหน่วยงานอื่น
- 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 18) งานบริการสาธารณะ

กฎหมาย กฎ ประกาศ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

ด้วยมีกฎหมาย กฎ ประกาศ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาหลายฉบับด้วยกัน ดังเช่น

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓
2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓
3. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖
4. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๓
5. กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐
6. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๔๖
7. ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๐
8. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓
9. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ และเรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๓