

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน



นายสุทธิพงศ์ ยงค์กมล

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-13-0387-4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF THE SCHOOLS  
USING ENGLISH AS A MEDIUM OF INSTRUCTION

Mr. Sutthipong Yongkamol



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Department of Educational Administration

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2000

ISBN 974-13-0387-4

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ  
เป็นสื่อการสอน  
โดย นายสุทธิพงษ์ ยงค์กมล  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

---

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร สุขนทรทรัพย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์)

..... กรรมการ  
(นางนลินี ไกรคุณาศัย)

นายสุทธิพงษ์ ยงค์กมล : การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็น สื่อ การ สอน . (AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF THE SCHOOLS USING ENGLISH AS A MEDIUM OF INSTRUCTION) อ. ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ,อ. ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, จำนวนหน้า 365 หน้า. ISBN 974-13-0387-4

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนด้วยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลและตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้านและรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ : การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ : การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ 6) ทศนคติและค่านิยมของบุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร : กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร : การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นในปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้นที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

ภาควิชา.....บริหารการศึกษา.....	ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา 2543	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

## 3972133327 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ORGANIZATIONAL EFFECTIVENES / FLEXIBILITY-ADABTABILITY / RESOURCES MANAGEMENT / SCHOOL USING ENGLISH AS MEDIUM OF INSTRUCTION / DELPHI TECHNIQUE PROCESS

SUTTHIPONG YONGKAMOL : AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF THE SCHOOLS USING ENGLISH AS A MEDIUM OF INSTRUCTION. DISSERTATION ADVISOR : ASSO. PROF. AMORNCHAI TANTIMEDH, Ph.D., DISSERTATION CO-ADVISOR : ASSO. PROF. TAWEEWAT PITAYANON, Ph.D., 365 pp. ISBN 974-13-0387-4.

The purpose of this research was to analyze the factors affecting the effectiveness of the schools using English as a medium of instruction by studying the factors and validating with the experts in the Delphi Technique process. The results can be summarized as follows.

There were 12 factors affecting the effectiveness of the schools using English as a medium of instruction and the most important items of each factor are as follows :

- 1) Organizational Structure : Formulation of roles, functions an co-ordination.
- 2) Organizational Technology : Technology for management and co-ordination within schools.
- 3) Organizational Culture : Culture transmission by staff training and development.
- 4) Organizational Climate : Teamwork relation.
- 5) Perception of Personnel : Roles, function, and rules.
- 6) Attitude and Value of Personnel : Determination to make a success.
- 7) Personality of Personnel : Personnel processing appropriate professionalities.
- 8) Learning of Personnel : The continuous and constant learning process for self-development.
- 9) Motivation of personnel : Job assignment appropriate to individual personality.
- 10) Strategic Analysis : Aims conforming to resources.
- 11) Strategy formulation : Setting up objectives both in Thai and English to conform the aims of schools.
- 12) Strategy Implementation : The selection of personnel with qualification and checking and following up the use of school budgetary provision.

The experts agreed that all factors affected the effectiveness at high and highest levels, except that only the factors relating the personality of personal did not have any effects on the highest level.

Department Educational Administration Student's signature .....

Field of study Educational Administration Advisor's signature .....

Academic year 2000 Co-advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ และรองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้แนวคิด คำปรึกษา และข้อชี้แนะในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณ

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในความเมตตาประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ให้มีความเจริญเติบโตทางการศึกษาเรียนรู้ โดยเฉพาะคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร์ สุขคนธ์ทรัพย์ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐนิภา คุปรัตน์ กรรมการ และอาจารย์ณลินี ไกรคุณาศัย รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรรมการ ในความเกื้อกูลส่งเสริมที่ให้แก่ผู้วิจัยโดยตลอด

ขอแสดงความขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ และ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในงานวิจัยนี้ที่กรุณาให้ความร่วมมืออันดียิ่งในความกรุณาสละเวลาเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการเทคนิค เดลฟายที่มีถึง 3 รอบ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ที่ดีทุกครั้งและได้รับกำลังใจจากท่านเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. จำรัส นองมาก ที่ช่วยเหลือกระตุ้นเตือน และช่วยตรวจสอบข้อมูลตลอดมา ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้วิจัยทุกด้านทุกทางทั้งโดยตรงและทางอ้อม จนทำให้ งานวิจัยนี้สำเร็จได้ อันได้แก่ เพื่อนที่เป็นกัลยาณมิตรร่วมรุ่น เพื่อนและผู้ร่วมงานที่เป็นแรงใจทุกคนใน โรงเรียนสารสาสน์พิทยาและกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ผู้ที่ช่วยเหลือในการบันทึกข้อมูลและการ นำเสนอที่เสียสละยิ่ง รวมถึงผู้ให้คำปรึกษาด้านสถิติและช่วยวิเคราะห์ข้อมูล

ท้ายสุดและสำคัญที่สุด ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ ผู้ให้การสนับสนุนทั้งในฐานะ บิดาและผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยในทุกความสะดวกพร้อมตลอดชีวิตทั้งการศึกษาและการงาน กราบขอบพระคุณคุณแม่ที่รักยิ่งที่อาทรเป็นกำลังใจด้วยความรักความเข้าใจส่งเสริมให้ลูกประสบความสำเร็จเรื่อยมาโดยเฉพาะความสำเร็จในระดับนี้ นอกจากนี้แล้วหากปราศจากสมาชิกร่วมสายโลหิตที่ให้ความช่วยเหลืออย่างบริสุทธิ์ใจในทุกโอกาสแล้ว ผู้วิจัยคงไม่สามารถพบความสำเร็จนี้ได้ จึงขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ ทั้งสี่คนของผู้วิจัย

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ด
บทที่	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	9
วิธีดำเนินการวิจัย .....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
การเสนอรายงานวิจัย .....	10
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
แนวคิดและพัฒนาการการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน.....	12
สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ การสอน.....	16
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ .....	18
ความหมายของประสิทธิผลองค์การ.....	18
ลักษณะเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การ.....	22
รูปแบบการวัดประเมินประสิทธิผลองค์การ.....	25
ประสิทธิผลองค์การกับวงจรชีวิตองค์การ .....	32
ประสิทธิผลองค์การกับความเป็นระบบเปิด .....	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	101
เทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย .....	111
ความหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้เทคนิคเดลฟาย .....	112
กระบวนการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย .....	114
ปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพของเทคนิคเดลฟาย .....	116
<b>3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>122</b>
การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน.....	124
การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน .....	141
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>144</b>
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน .....	144
ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน.....	150
<b>5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>235</b>
สรุปผลการวิจัย.....	238
อภิปรายผลการวิจัย.....	254
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้.....	268
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป .....	278
<b>รายการอ้างอิง.....</b>	<b>280</b>



## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก.....	281
ภาคผนวก ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	
แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	298
แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1.....	301
แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และ 3.....	316
ภาคผนวก ข. การเปรียบเทียบความถี่ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม	
รอบที่ 2 และ 3 .....	329
ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม รอบที่ 2 .....	340
ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 .....	351
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ .....	362
ภาคผนวก ง. สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย .....	363
ประวัติผู้เขียน.....	365

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบรายชื่อระหว่างหลักเกณฑ์ฉบับเดิมและฉบับปรับปรุง .....	15
2 คุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การ .....	34
3 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ .....	116
4 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล รายการปัจจัยและรายการสำคัญ ด้านลักษณะขององค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน .....	127
5 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล รายการปัจจัยและรายการสำคัญ ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน .....	129
6 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล รายการปัจจัยและรายการสำคัญ ด้านลักษณะของบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน .....	134
7 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล รายการปัจจัยและรายการสำคัญ ด้านนโยบายบริหารและการปฏิบัติของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน .....	138
8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมาย ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลมิติ ด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ .....	147
9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายตัวบ่งชี้ประสิทธิผล มิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ การสอนที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ .....	148
10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านโครงสร้าง องค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....	152
11 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านเทคโนโลยี องค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....	154
12 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....	155

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านบรรยากาศ องค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....158
14	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการรับรู้ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....161
15	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านทัศนคติ และค่านิยมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็น สื่อการสอนที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....162
16	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....163
17	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการเรียนรู้ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้ มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....164
18	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการจูงใจ ของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้ มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....165
19	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้ มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....166
20	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการกำหนด กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มา จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....167
21	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้ มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 .....168

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
22 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะโครงสร้างองค์การในเรื่อง ความยืดหยุ่นคล่องตัวจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจาก ค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	170
23 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องการจัดการ ทรัพยากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ.....	172
24 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็น สื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะเทคโนโลยีองค์การ จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	174
25 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในเรื่อง การใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	176
26 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในเรื่อง การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ โดยกระบวนการทางสังคม จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	179
27 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	180
28 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านบรรยากาศองค์การ จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	181
29 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการรับรู้ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	184

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
30	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของทัศนคติและค่านิยม ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....186
31	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะบุคลิกภาพของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....187
32	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....188
33	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะจูงใจของบุคลากรจากการ ตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....190
34	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....191
35	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....193
36	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในเรื่องการดำเนินการและควบคุมกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....195
37	ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับ จากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....198

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
38 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะโครงสร้างองค์การ ในเรื่อง ความยืดหยุ่นคล่องตัว จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจาก ค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	202
39 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องการจัด การทรัพยากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจาก ค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	204
40 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะเทคโนโลยีองค์การ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	207
41 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในเรื่อง การใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	208
42 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ โดยกระบวนการทางสังคม จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	211
43 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็น สื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ในเรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	212
44 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านบรรยากาศองค์การ จากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	214

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
45 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการรับรู้ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....217	
46 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะของทัศนคติและค่านิยมของ บุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....219	
47 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะบุคลิกภาพของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....220	
48 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ.....222	
49 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการจูงใจของบุคลากรจากการ ตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....223	
50 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....225	
51 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....226	
52 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในเรื่องการค้าเนินการและควบคุมกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....228	

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

53 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านลักษณะการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับ จากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ .....	231
--	-----



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญแนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 แสดงรูปแบบการวัดประสิทธิผลองค์การด้วยแบบการวัด 3 ด้าน .....	29
2 แสดง 4 รูปแบบของคุณค่าประสิทธิผลขององค์การ .....	30
3 กรอบความคิดในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน.....	45
4 ลำดับชั้นของการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน.....	123



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการริเริ่มโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนเมื่อปี พ.ศ. 2538 ซึ่งในตอนต้นใช้ชื่อว่าโครงการใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษและอนุมัติให้โรงเรียนในสังกัดเริ่มดำเนินโครงการได้ตั้งแต่นั้นมา เพื่อให้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ให้นักเรียนมีความสามารถและทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในระดับสากล สามารถดำรงตนอยู่กับวัฒนธรรมไทยและศึกษาต่อได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสำคัญที่สุดในโลกภาษาหนึ่งที่ใช้สื่อสารกันเสมือนเป็นภาษากลาง โดยเฉพาะเมื่อโลกปัจจุบันมีสภาพเป็นสังคมแห่งข่าวสารข้อมูลซึ่งไร้พรมแดน ด้วยอิทธิพลของความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านการสื่อสาร โทรคมนาคม และเทคโนโลยีสารสนเทศที่โยงโยไปทั่วโลก กิจกรรมทุกด้านไม่ว่าเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง การศึกษา รวมถึงสิ่งแวดล้อมถูกเชื่อมโยงให้เข้าถึงกันและกัน ส่งผลให้การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ เป็นไปอย่างกว้างขวางขึ้น ภายใต้แนวโน้มนี้ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับนานาชาติมากขึ้นเป็นลำดับ ต้องใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสารกับนานาชาติซึ่งต้องใช้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนานาชาติ การศึกษาจึงพึงมุ่งพัฒนาคนไทยให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เช่นมีความรู้ภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดีโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ รู้จักใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความสามารถเชิงจัดการ เห็นความสำคัญและประโยชน์ในวิทยาการสมัยใหม่ควบคู่กับภูมิปัญญาไทย ตลอดจนรู้ทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้รอบรู้ในความสัมพันธ์เชื่อมโยง (ธนากรกลสิกรไทย, 2539: 12-15)

ภาษาอังกฤษเข้าสู่ระบบการศึกษาไทยอย่างจริงจัง โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรตั้งแต่เมื่อปี พ.ศ. 2503 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้นักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาตอนปลายขึ้นไปเรียนวิชาภาษาอังกฤษ หลังจากที่ได้รับการบรรจุวิชานี้เข้าไว้ในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการสอนหลายรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องตามความมุ่งหมายซึ่งแตกต่างกันไปตามกาลสมัย ความต้องการ และความจำเป็นของสังคมในขณะนั้น จนภาษาอังกฤษได้ขยายลงไปในระดับการศึกษาในแทบทุกระดับการศึกษา แม้ว่าจะมีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษมาเป็นเวลานานแล้ว แต่ก็รู้กันดีว่า ผลของการเรียนการสอนก็ไม่ได้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ผู้เรียนไม่มีความสามารถที่จะใช้ทักษะด้านภาษาอังกฤษ แต่กระนั้น ภาษาอังกฤษก็ยังคงทวีความจำเป็นมากขึ้นและยิ่งเป็นที่ต้องการของสังคม ในปี พ.ศ. 2522 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการร่างหลักสูตรวิชาภาษาอังกฤษชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 ขึ้น และมีคำสั่งให้เพิ่มวิชาภาษาอังกฤษในหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 สำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 ให้เป็นวิชาเลือกในกลุ่มประสบการณ์พิเศษ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2525 เป็นต้นไป

จะเห็นได้ว่า การเรียนการสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทย รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาทุกฝ่ายต่างก็พยายามพัฒนาให้เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังที่เห็นได้จากความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านหลักสูตรและวิธีการ ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติ ล้วนเป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ถึงความพยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

ความพยายามเพื่อการบรรลุผลดังกล่าวอีกชั้นหนึ่งเห็นได้จาก คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อปลายปี พ.ศ. 2538 และต้นปี พ.ศ. 2539 ได้มีมติให้ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และได้มีหนังสือเวียนสำนักเลขาธิการรัฐมนตรีที่ นร 0215/2865 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2539 ให้กระทรวงศึกษาธิการเร่งรัดพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้เป็นไปตามนโยบายการสอนภาษาต่างประเทศโดยเร็ว ตามที่ได้มีมติให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินนโยบายจัดให้นักเรียนได้เรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศตั้งแต่ประถมศึกษาเป็นต้นไป จึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และส่งเสริมให้มีการจัดตั้งโรงเรียนที่เปิดสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการให้ใช้สื่อการสอนที่เป็นภาษาอังกฤษได้ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2538 ดังปรากฏในเอกสารที่ ศธ1001/2739 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เรื่องการใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จึงนับได้ว่าเป็นแนวทางใหม่ในการจัดการศึกษาเพื่อประสิทธิภาพของผู้เรียนในด้านภาษาอังกฤษ แสดงถึงความพยายามของรัฐและเอกชนในการสร้างมิติใหม่ของการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาความรู้และทักษะของคนให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคตต่อไป ด้วยลักษณะรูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเป็นเรื่องใหม่ของการศึกษาในประเทศไทย ทำให้น่าสนใจศึกษาถึงแนวทางและหลักการในการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิผลของหน่วยงานสถานศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเพราะแม้จะใช้หลักสูตรเดียวกันกับโรงเรียนสามัญทั่วไป แต่นโยบาย เป้าหมาย และวิธีการได้ปรับเปลี่ยนมีลักษณะเฉพาะ

ไป จึงสมควรศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์การในการดำเนินกิจกรรมสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างและนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน อันจะเป็นแนวทางหรือเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ผลดีที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการศึกษาไทยปัจจุบัน เพื่อไม่ให้เกิดสภาพการไร้ประสิทธิผลในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษดังในอดีตที่ผ่านมา เพราะในยุคของโลกการแข่งขันปัจจุบัน การสูญเสียเวลา เงินลงทุน ศักยภาพของผู้เรียนที่จะก้าวไปเป็นกำลังของประเทศย่อมเป็นการเสียประโยชน์ยิ่งใหญ่วะยะยาว

ภรณ์ กิริติบุตร (2529 :5) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การโดยอ้างถึงแนวคิดของ พาร์สัน (Parsons), แคพโลว์ (Caplow), แคทซ์และคานน์ (Katz and Kahn) ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานทั้งหลายในองค์การและมักจะพบว่าทฤษฎีทางการบริหารทั้งหลายก็ล้วนมุ่งไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลขององค์การทั้งสิ้น โดยสรุปว่าองค์การที่มีประสิทธิผลจะมีทั้งประสิทธิภาพคือบรรลุเป้าหมายและมีความสามารถรักษาสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การไว้ด้วย ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2532) ให้ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียนไว้ว่าหมายถึงผลที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนและดำเนินการ นับตั้งแต่ประสิทธิภาพของระบบไปถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตลอดจนภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียน ดังนั้นการมองประสิทธิผลจึงควรพิจารณาองค์การทั้งระบบและใช้ตัวบ่งชี้หลาย ๆ ตัวเป็นเกณฑ์ประเมินประสิทธิผล ดังนั้นประสิทธิผลจะต้องดูภาพรวมทั้งหมด (Zammuto, 1982)

นักทฤษฎีองค์การมีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับหรือขอบเขตของความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาองค์การ ประสิทธิผลขององค์การมีความสำคัญ เพราะเป็นแกนกลาง (central theme) ของทฤษฎีองค์การ (Robbins, 1987: 28) ประสิทธิผลขององค์การยังใช้เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ภรณ์ กิริติบุตร ได้เน้นให้เห็นความสำคัญของการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยกล่าวว่าในปัจจุบันนักสังคมศาสตร์ยอมรับว่ามนุษย์มีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์การในรูปลักษณะต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของตนเอง การทำงานขององค์การจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์มากขึ้นเป็นลำดับ จึงเกิด คำถามที่น่าสนใจที่ตามมาว่าประสิทธิผลขององค์การหรือผลในการทำงานขององค์การนั้นเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุง

อย่างไร จึงจะทำให้สมาชิกและสังคมโดยรวมได้รับผลประโยชน์ ซึ่งในการตอบประเด็นคำถามเหล่านี้จำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ (ภรณ์ กীরติบุตร, 2529 :185)

จากแนวคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวเห็นได้ว่าการวัดประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนจำเป็นต้องวัดจากตัวแปรหลายด้าน ดังที่นักวิชาการทางการศึกษา เช่น คาเมรอน (Cameron), สเตียร์ส (Steers) และ เคิร์ชฮอฟฟ์ (Kirchhoff) (cited in Hoy & Miskel, 1991) ได้แสดงความเห็นทำนองเดียวกันว่าการวัดประสิทธิผลจากเกณฑ์ใดเพียงเกณฑ์เดียวจะทำให้มีข้อบกพร่องในการประเมินได้ ควรใช้เกณฑ์หลายๆ อย่างเพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรต่างๆ ได้ครบถ้วน ด้วยเหตุที่ไม่มีคำจำกัดความที่ตายตัวของคำว่าประสิทธิผลขององค์การ จึงทำให้เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์การไม่สามารถระบุชัดเจนไปได้ ดังเช่นที่ สเตียร์ส (Steers, 1977) ได้ให้ข้อสังเกตว่าความหลากหลายของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การเกิดจากผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดที่ใช้อ้างอิงแตกต่างกัน ทำให้การหาเกณฑ์สากลซึ่งใช้ได้กับองค์การทุกประเภทเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก สเตียร์สมีความเชื่อเช่นเดียวกับแคมป์เบลล์ว่าประสิทธิผลขององค์การคือสิ่งที่คนละบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรเป็นอย่างไร (ภรณ์ กีมเทียนชัย, 2538) ดังนั้นจึงควรพยายามรวบรวมประมวลทฤษฎีแนวความคิดต่างๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่อาจใช้วัดหรือประเมินประสิทธิผลขององค์การให้ได้กว้างขวางครอบคลุมที่สุด แล้วองค์การเองอาจนำไปสร้างตัวแบบของตนขึ้นประยุกต์ใช้ในองค์การตน หรือที่ตนเองต้องการศึกษาวิเคราะห์หรือทำการค้นคว้าวิจัยเพื่อตัวแบบในการประเมินประสิทธิผลขององค์การต่อไป (ภรณ์ กীরติบุตร, 2529: 2)

การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเพิ่งเริ่มมีขึ้นในปี พ.ศ. 2538 จึงเป็นลักษณะรูปแบบและวิธีการใหม่ในการจัดการทางการศึกษาของประเทศไทย หากแต่ทวีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วกว้างขวางทั่วประเทศพร้อมกับได้รับความสนใจจากผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนอย่างมาก ทำให้เกิดคำถามควรแก่การศึกษาว่าประสิทธิผลของโรงเรียนประเภทนี้คืออย่างไรและขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือตัวแปรใด จึงน่าสนใจศึกษาถึงแนวทางและหลักการในการบริหารจัดการองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การและศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และเนื่องจากการที่โรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษเพิ่งเริ่มก่อขยาย ทำให้มีจำนวนของผู้มีความรู้จริงในเรื่องที่เกี่ยวข้องในปริมาณจำกัดเฉพาะกลุ่ม การศึกษาในเรื่องนี้จึงต้องเป็นวิจัยเชิงคุณภาพโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่

เกี่ยวข้องในระดับลึก ดังที่เห็นแล้วว่่านักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ชัดเจนว่าประสิทธิผลของแต่ละองค์การแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ ประสิทธิผลขององค์การต้องเป็นสิ่งที่คณะบุคคลผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรเป็นอย่างไร กระบวนการเทคนิคเดลฟายจึงเป็นวิธีดำเนินการวิจัยที่เหมาะสมที่สุดในการศึกษานี้ เพราะต้องใช้ความเห็นที่สอดคล้องเป็นฉันทามติของกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมจริงในจำนวนไม่ใหญ่มากเกินจริงที่จะหาได้ ด้วยการกรอกราคำตอบของตนและของกลุ่มเป็นรอบ ๆ ทำให้ได้ข้อค้นพบที่เชื่อถือได้

ดังนั้น จึงพอจะสรุปได้ดังนี้ว่า ประการแรก ประสิทธิผลขององค์การเป็นหัวใจสำคัญหลักของทฤษฎีทางการบริหารทั้งหลายเพราะแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดหรือมีเป้าหมายที่ถูกทิศทางหรือไม่ ประการที่สอง โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนกำลังเติบโตแพร่หลายมากขึ้นและจะกลายเป็นแหล่งผลิตผู้เรียนที่มีความสามารถและทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับสากล หากการดำเนินงานการศึกษามีคุณภาพสูงก็ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนและมีผลต่อไปยังการพัฒนาประเทศในระดับโลกได้ ประการที่สาม ในขณะนี้ยังไม่มีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และประการสำคัญลักษณะการบริหารจัดการโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมีลักษณะเฉพาะของตนเองที่น่าศึกษา จากเหตุดังกล่าว จึงควรมีการนำเสนอบัญชีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยมีขอบเขตการศึกษาที่โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดประสิทธิผลองค์กรมีหลายแนววิธีการแตกต่างกันตามจุดเน้นที่ใช้วัดประสิทธิผล ผู้วิจัยเชื่อว่าไม่มีเกณฑ์การวัดประสิทธิผลใดที่ดีที่สุดกับทุกองค์การ เพราะย่อมมีความแตกต่างกันไปตามแต่ค่านิยม และความสนใจของผู้ประเมิน อีกทั้งองค์การมิได้มีเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งเพียงอย่างเดียว ประกอบกับเชื่อว่าประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การเองเป็นประการสำคัญ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดวิธีการแข่งขันคุณค่า (competing values approach) ของ คิวินน์ และโรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh, 1983) โดยใช้รูปแบบคุณค่าประสิทธิผลที่เป็นระบบเปิด (open-system model) ประกอบกับแนวคิดเรื่องตัวแบบกระบวนการ (a process model) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์การของสตีเยร์ส (Steers, 1977)

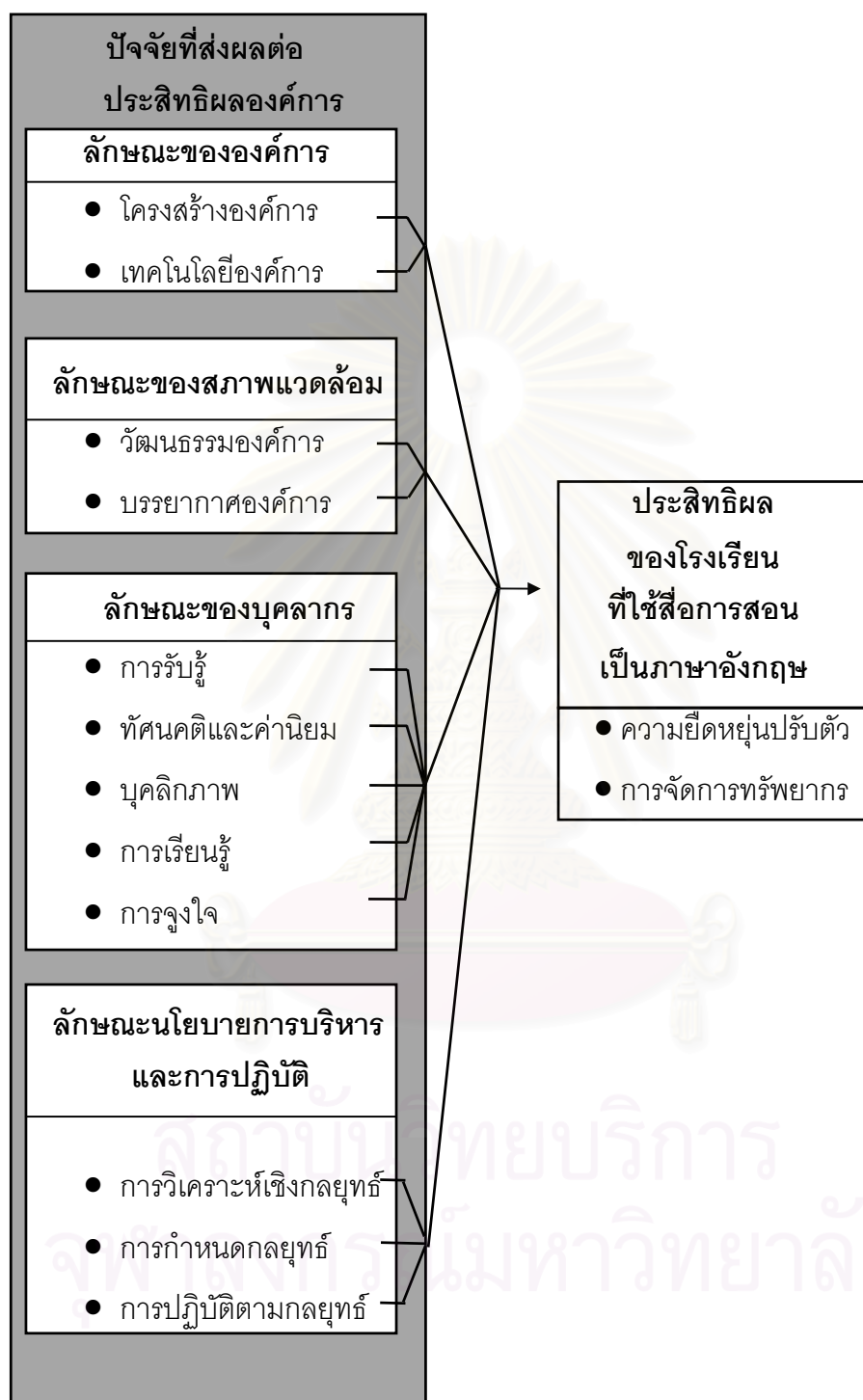
งานวิจัยนี้จึงประกอบด้วยกรอบแนวคิดวิธีการแข่งขันคุณค่าประสิทธิผลของระบบเปิด และแนวคิดเรื่องตัวแบบกระบวนการ

คิวินน์และโรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh) ใช้วิธีการแข่งขันคุณค่า (the competing-values approach) ตามฐานคิดว่าประสิทธิผลขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละองค์การแต่ละคนและแต่ละเวลา มีรูปแบบการประเมินที่ผสมผสานจากนิยามพื้นฐาน 3 ชุด คือ ชุดความคล่องตัวยืดหยุ่น (flexibility) กับการควบคุม (control) ชุดของการมุ่งคน (people) กับมุ่งองค์การ (organization) และชุดของหนทางวิธีการ (means) กับผลสำเร็จสุดท้าย (ends) ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบของคุณค่าประสิทธิผล (effectiveness values) ขึ้น 4 รูปแบบ (Quinn and Rohrbaugh, 1983 cited in Robbins, 1990) ในงานวิจัยนี้ใช้ รูปแบบของระบบเปิด (open-system model) (Quinn and Rohrbaugh, 1983 cited in Robbins, 1990) ด้วยเหตุที่โรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนภาษาอังกฤษเพิ่งอยู่ในช่วงระยะการเริ่มต้นกิจการ (entrepreneurial stage) สมควรใช้รูปแบบคุณค่าประสิทธิผลในระบบเปิดเป็นแนวทางพิจารณาประสิทธิผล ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น (flexibility) และทรัพยากร (resources)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ของสตีเยร์ส (Steers, 1977) ประกอบด้วยตัวแปร 4 ประการคือ ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ลักษณะของบุคลากร (employee characteristics) และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies & practices)

จากแนวคิดดังกล่าว จัดลำดับเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ใช้ในการวิจัย





## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ต้องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสามัญศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

2. การวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนนี้ ผู้วิจัยใช้พื้นฐานของทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดและฐานคติของควินน์และโรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh, 1983 cited in Robins, 1990) ในแนวทางการแข่งขันคุณค่า (the competing-values approach) ที่รูปแบบของระบบเปิด (open system) เป็นขอบเขตการวิจัย

2.2 โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เริ่มได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ในปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา จึงถือเป็นระยะเริ่มกิจการ (entrepreneurial stage) ของวัฏจักรวงจรชีวิตองค์กร (organizational life cycles)

2.3 แนวคิดด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรนั้น ใช้ของสตีเยร์ส (Steers, 1977) ซึ่งเสนอตัวปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรไว้เป็น 4 ประเภทหลัก คือ ลักษณะขององค์กร (organizational characteristics) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ลักษณะของบุคคลในองค์กร (employee characteristics) และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) ผู้วิจัยได้ใช้ปัจจัยหลักทั้ง 4 ประการนั้นเป็นแนวทางในการสร้างตัวแปรย่อยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ลักษณะขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีขององค์กร

ลักษณะสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร

ลักษณะของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การรับรู้ ทักษะและค่านิยม บุคลิกภาพ การเรียนรู้ และการจูงใจ

ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน** หมายถึง โรงเรียนเอกชนสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน

**ประสิทธิผล** หมายถึง ความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวและจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ นิยามปฏิบัติการในการวิจัยมีดังนี้

**การยืดหยุ่นปรับตัว** หมายถึง การพัฒนาปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

**การจัดการทรัพยากร** หมายถึง กระบวนการจัดหาและใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเหมาะสมคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

**ปัจจัยที่ส่งผล** หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถทำให้มีประสิทธิผลได้ ปัจจัยที่ส่งผลในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะของบุคลากร 4) ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีนิยามปฏิบัติการ ดังนี้

**ลักษณะขององค์การ** หมายถึง ลักษณะโครงสร้างและสภาพการใช้เทคโนโลยีของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

**ลักษณะของสภาพแวดล้อม** หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

**ลักษณะของบุคลากร** หมายถึง คุณลักษณะการรับรู้ ทักษะคิดและค่านิยม บุคลิกภาพ การเรียนรู้ การสนใจของบุคลากรในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

**ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ** หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในด้าน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน** ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ การวิเคราะห์เนื้อหา และการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

**ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย** ประกอบด้วย การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องประสิทธิผลองค์การ ทั้งในส่วนของโรงเรียนทั่วไป และโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน อันจะเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนในวงกว้างให้มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศต่อไป
2. ได้ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่มีความเที่ยงความตรง สามารถใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
3. ได้แนวทางและสารสนเทศในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้ต่อไป

## การเสนอรายงานการวิจัย

นำเสนอรายการตามลำดับดังนี้

**บทที่ 1 บทนำ** ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการเสนอรายงานการวิจัย

**บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ประกอบด้วยแนวคิดและพัฒนาการการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ ประสิทธิภาพของโรงเรียน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ เทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** ประกอบด้วย การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนและการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

**บทที่ 5 สรุปการวิจัย** สรุปที่ได้จากการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ประกอบด้วยการนำเสนอการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยจะเรียงลำดับเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดและพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน
  2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
  3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  4. เทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย
- เนื้อหาโดยละเอียดมีดังต่อไปนี้

#### แนวคิดและพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ในปี พ.ศ. 2537 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายให้โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่ความพร้อมและมีความประสงค์เปิดสอนวิชาบางวิชาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงได้เสนอคณะกรรมการการศึกษาเอกชนพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษากำหนดแนวทางดำเนินการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2537 ที่ประชุมมีมติให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ในโรงเรียนเอกชนทุกประเภท และปลัดกระทรวงศึกษาธิการในฐานะประธานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าว ดังปรากฏในคำสั่งคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ 89/2537 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดแนวทางดำเนินการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน โดยมีอธิบดีกรมวิชาการเป็นประธานอนุกรรมการ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่กำกับดูแลของโรงเรียนนโยบายพิเศษเป็นรองประธานอนุกรรมการ และมีอนุกรรมการอีก 11 คนจากหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งจากโรงเรียนเอกชนสองแห่งคือ โรงเรียนสารสาสน์พิทยาสรรค์ และโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน

คณะกรรมการพิจารณากำหนดแนวทางดำเนินการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนได้ประชุมครั้งแรกเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2538 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ออก

หนังสือที่ ศธ 1001/2739 แจ้งเรื่องการใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และหลักเกณฑ์การใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนให้กับโรงเรียนเอกชนในส่วนกลางได้รับทราบในวันที่ 13 มีนาคม 2538

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดหลักการสำหรับโรงเรียนที่ประสงค์จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนซึ่งมีประเด็นที่สำคัญคือ

โรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน คือโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดการเรียนการสอนบางวิชาเป็นภาษาอังกฤษ ตั้งแต่ระดับชั้นก่อนประถมศึกษา ถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิคให้กับนักเรียนไทย และเปิดโอกาสให้นักเรียนชาวต่างประเทศเข้าเรียนได้

นอกจากนั้นยังได้กำหนดหลักเกณฑ์ดำเนินการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนสรุปได้ดังนี้

1. ให้สอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
2. ปีการศึกษาแรกที่ดำเนินการ ให้เปิดสอนตั้งแต่ชั้นเริ่มต้นของแต่ละระดับชั้น และเปิดเพิ่มตามลำดับชั้นปีละชั้นในปีการศึกษาถัดไป โรงเรียนที่มีความพร้อมสามารถเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2538
3. วิชาที่จะสอนให้โรงเรียนพิจารณาตามความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียนว่าจะสอนวิชาใด ยกเว้นวิชาภาษาไทยและวิชาในหมวดสังคมศึกษาที่เกี่ยวกับประเทศไทยและวัฒนธรรมไทย
4. ไม่กำหนดเพดานค่าธรรมเนียมการเรียนอัตราที่จัดเก็บเป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติ

ในปี พ.ศ. 2538 จึงมีโรงเรียนเอกชนจำนวน 3 แห่งเสนอขอดำเนินการและได้รับอนุมัติให้ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ คือ โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา โรงเรียนอุดมศึกษา และโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2539 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประธานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้มีคำสั่งคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่ 15/2539 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน ลงวันที่ 8 พฤษภาคม 2539 ให้มีคณะกรรมการพิจารณาโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนขึ้น โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมอบหมายเป็นประธานอนุกรรมการ ผู้อำนวยการของโรงเรียนนโยบายพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาเอกชน เป็นรองประธานอนุกรรมการ และมีอนุกรรมการอีก 8 คน คือ จากกองโรงเรียนต่างๆของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนร่วมกับจากโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนสามแห่งคือโรงเรียนสารสาสน์เอกตราโรงเรียนอุดมศึกษาและโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน

คณะกรรมการพิจารณาโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชนได้ ทบทวนปรับปรุงหลักเกณฑ์การใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนและได้มีมติให้ปรับปรุงใหม่จึงมี หลักเกณฑ์ฉบับปรับปรุงขึ้น โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในคราว ประชุมครั้งที่ 1/2541 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2541 ซึ่งมีปรัชญาการดำเนินการคือเพื่อมุ่ง ส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนวิชา ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้นักเรียนมีความสามารถและทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ในระดับสากล สามารถที่จะดำรงตนอยู่กับวัฒนธรรมไทยและศึกษาต่อได้ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ โดยมีลักษณะเฉพาะคือจัดการเรียนการสอนทุกระดับ ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษเว้นแต่วิชาภาษาไทยและวิชาในหมวดสังคม ศึกษาที่ว่าด้วยเรื่องของประเทศไทย วัฒนธรรมไทย พระพุทธศาสนา และกฎหมายไทย ให้สอน ด้วยภาษาไทย

เมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ฉบับแรกเมื่อปี 2538 กับฉบับปรับปรุงปี 2541 ทำให้เห็นถึง ความแตกต่างหลายประการ แต่โดยรวมจะมีทิศทางในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนด้วยสื่อ การสอนภาษาอังกฤษที่ชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับวัดกุ่มขึ้น โดยเฉพาะการมีปรัชญาการดำเนินงาน ที่เดิมไม่ได้มีไว้ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1 ซึ่งนอกจากจะเห็นความแตกต่างแล้ว ยังชี้ให้เห็น แนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนว่าส่งเสริมสนับสนุนหรือควบคุมในด้านใดบ้าง และยังแสดงทิศทางกรดำเนินงาน ของโรงเรียนได้ในภาพรวม นอกจากนั้นแล้ว จากรายการข้อกำหนดที่ปรากฏในตารางข้างต้นยังเป็น ประโยชน์ในการนำไปพิจารณากำหนดเป็นปัจจัยย่อยในปีปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบรายชื่อระหว่างหลักเกณฑ์ฉบับเดิมและฉบับปรับปรุง

รายการหัวข้อกำหนดที่ปรากฏ	หลักเกณฑ์ฉบับเดิม	หลักเกณฑ์ฉบับปรับปรุง
1. ปรัชญาของการจัดการศึกษา	ไม่มีระบุ	มีระบุไว้ชัด
2. คำจำกัดความของโรงเรียน	มีระบุไว้	ไม่มีระบุ
3. ลักษณะเฉพาะของการจัดการศึกษา	ไม่มีระบุ	มีระบุไว้ชัด
4. วิธีดำเนินการของอนุมติ	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุชัด
5. การรับนักเรียน	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุชัด
6. คุณสมบัติของครูผู้สอน	มีระบุชัด	มีระบุชัด
7. เอกสารตำราเรียน	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุชัด
8. วัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอน	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุกว้าง ๆ
9. จำนวนครูต่อจำนวนนักเรียน	มีระบุชัด	มีระบุชัด
10. อาคารสถานที่	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุกว้าง ๆ
11. ระดับชั้นที่เปิดสอน	มีระบุชัด	มีระบุชัด
12. วิชาที่เปิดสอน	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุชัด
13. ภาคเรียน	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุชัด
14. การวัดประเมินผล	มีระบุกว้าง ๆ	มีระบุชัด
15. การขอรับรองคุณภาพ	ไม่มีระบุ	มีระบุชัด

จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษซึ่งเริ่มมีขึ้นจากปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมานั้นมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอทั้งในส่วนของคณะกรรมการหลักการและหลักเกณฑ์แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางนโยบายและการจัดดำเนินการของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน นับได้ว่าเป็นองค์การในระบบเปิดที่ต้องได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการจัดการระยะเริ่มต้น จึงต้องอาศัยความยืดหยุ่นคล่องตัวในการจัดองค์การเพื่อให้องค์การคงอยู่และมีประสิทธิภาพได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าหลักเกณฑ์แนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจะเปลี่ยนแปลงทั้งด้านปรัชญา คำจำกัดความ ลักษณะเฉพาะ และวิธีดำเนินการก็ตาม จำนวนโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนนี้ก็มีจำนวนมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งที่เป็นโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาและประเภทอาชีวศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยในปีการศึกษา 2543 เฉพาะในสังกัดสำนักงาน



คณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีโรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนถึง 44 แห่งด้วยกันในช่วงระยะเวลาเพียง 5 ปีที่เริ่มก่อตั้งการจัดการศึกษาโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ประเด็นที่ควรพิจารณาต่อไปจากการได้ดำเนินการของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมาช่วงระยะหนึ่งแล้วก็คือ ผลการดำเนินการว่าประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไรด้วยการประเมินผลการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญต่อระบบการศึกษามากเพราะเป็นตัวชี้ให้ทราบถึงสถานการณ์ของการศึกษา เป็นต้นว่าทราบความเหมาะสมของหลักสูตร ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน ความสามารถของผู้สอน ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การวัดและประเมินผลจึงต้องจัดอยู่ในแผนการศึกษาส่วนหนึ่งที่ต้องกระทำ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและคณะกรรมการพิจารณาโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน ได้จัดการดำเนินการวิจัยประเมินผลโครงการขึ้นแล้ว เมื่อปี พ.ศ.2541 เพื่อทราบผลของการดำเนินการตามโครงการ จุดเด่น จุดที่สมควรปรับปรุงแก้ไขและสิ่งที่จำเป็นต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย โดยประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ผลการประเมินด้านผลผลิตคือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโครงการพบว่านักเรียนมีทักษะการใช้ภาษา ทั้งด้านการอ่าน การพูด การฟังและการเขียน อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และระดับการเรียนในวิชาพื้นฐานอื่น อยู่ในระดับปานกลาง ด้านผู้ปกครองนั้นมีความพึงพอใจในระดับมากโดยเน้นว่านักเรียนมีพัฒนาการขึ้นทั้งด้านภาษา การรู้จักคิดและมีความสุขในการเรียน

อย่างไรก็ตามการประเมินโครงการมุ่งค้นหาผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ยังไม่สามารถชี้แจงให้เห็นได้ถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผล ไม่สามารถบอกได้ว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จึงเป็นประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นต่อจากข้อคำถามที่ว่าโครงการมีผลอย่างไร

สภาพปัจจุบัน และปัญหาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ดังกล่าวแล้วข้างต้น สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนอยู่ในระยะการปรับตัว คิดค้นแสวงหาความมั่นคงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่และปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถแยกแยะได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดการเรียนการสอน สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนการสอนในระดับต่าง ๆ ของแต่ละโรงเรียนต่างกัน แม้จะมีหลักการกลางๆ ไว้ว่า ระดับอนุบาลใช้แนวทางการเตรียมความพร้อม เพื่อให้นักเรียนมีการพัฒนาด้านต่างๆ ตามควรแก่วัยโดยใช้วิธีเรียนโดยการเล่น ระดับประถมศึกษาใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการและยึดความต้องการและความสนใจของนักเรียนเป็นหลัก ระดับมัธยมศึกษาใช้วิธีการสอนแบบรายวิชา ระดับอาชีวศึกษาใช้วิธีการสอนแบบบรรยายรายวิชาและฝึกปฏิบัติ

2. คุณภาพของครูผู้สอน ตามหลักเกณฑ์กำหนดให้ใช้ชาวต่างประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ วุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรครู ครูผู้สอนระดับอนุบาลต้องมีวุฒิการสอนด้านอนุบาลศึกษา ผู้สอนวิชาชีพต้องมีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่สอน การกำหนดวุฒิขั้นต่ำไม่ได้ระบุว่าสาขาใด ทำให้อาจเกิดปัญหาด้านคุณภาพการสอน เพราะผู้เป็นครูกมีความรู้ด้านจิตวิทยาจะได้มีพฤติกรรมการสอนที่เหมาะสม นอกจากนั้นยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนต่อเนื่องในการอบรมครูชาวต่างประเทศที่สอนในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนให้มีประสบการณ์ด้านการสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ และโรงเรียนมักประสบปัญหาในการหาครูที่มีคุณภาพ

3. การผลิตและการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอน โรงเรียนแต่ละแห่งดำเนินการจัดทำและพัฒนาสื่อประกอบการเรียนการสอนด้วยตนเอง ยังไม่มีเกณฑ์กำหนดแนวทางการใช้และพัฒนาสื่อลักษณะดังกล่าว ทำให้เนื้อหาของสื่อไม่ตรงตามหลักสูตรและมีมาตรฐานต่างกัน

4. การวัดและประเมินผลและการรายงานผล โรงเรียนแต่ละแห่งดำเนินการวัดผลและประเมินผลด้วยวิธีการของตนเอง ใช้ข้อสอบที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง การรายงานผลใช้รูปแบบและเอกสารการรายงานผลที่แต่ละโรงเรียนพัฒนาขึ้นทำให้ขาดมาตรฐาน ประกอบกับรายการเอกสารของกรมวิชาการ เช่น หลักสูตร คู่มือการสอน รายการจุดประสงค์วิชาต่างๆ และใบประกาศนียบัตรที่เป็นฉบับภาษาอังกฤษยังมีจำกัดไม่ครอบคลุม

5. การบริหารจัดการ โรงเรียนแต่ละแห่งยังใช้ชื่อเรียกการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนแตกต่างกันและยังมีการจัดการองค์การที่เป็นไปตามลักษณะและความพร้อมของตนเอง อันจะมีผลให้คุณภาพของผู้เรียนแตกต่างกัน

แม้ว่าการจัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษจะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชนที่มีความพร้อมเปิดดำเนินการได้ แต่ในความเป็นจริงในการดำเนินการก็ยังขาดนโยบาย แผน และมาตรการที่ชัดเจน และต่อเนื่องระหว่างบทบาทของภาครัฐและเอกชนในการร่วมจัดการศึกษา ในขณะนี้ก็มีโรงเรียนในสังกัดหน่วยงานอื่น ๆ เริ่มดำเนินการใน

ลักษณะเดียวกันหลายแห่งซ้ำซ้อนกัน สืบเนื่องจากการไม่มีแม่บทของการจัดการศึกษาที่แยกแยะไว้ให้ชัดเจน กล่าวคือขาดการประสานบทบาทภาครัฐและภาคเอกชน

ปัญหาในด้านการจัดการของโรงเรียนเองที่ยังขาดทรัพยากรและความสนับสนุนร่วมมือนอกจากนี้ ความไม่แน่ชัดของทิศทางนโยบายระดับสูงก็เป็นเรื่องของอุปสรรคที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ จึงกล่าวได้ว่าโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่จะต้องปรับตัวและแสวงหาทรัพยากร เพื่อให้อยู่รอดและมีการดำเนินงานที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลได้

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

คำว่า “ประสิทธิผลองค์การ” เป็นเป้าหมายของทุกองค์การโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินแสดงความสำเร็จขององค์การ นักวิชาการแทบทุกสาขาจึงให้ความสนใจศึกษา วิเคราะห์เสนอเป็นแนวความคิด ทฤษฎี และตัวแบบของประสิทธิผลองค์การ ออกเป็นหลายแนวทางแตกต่างกันตามแนวความคิดของแต่ละลักษณะสาขาที่ตนชำนาญ ยังไม่สามารถสรุปที่เป็นมาตรฐานได้สำหรับทุกองค์การ แต่ต่างก็ยอมรับว่าประสิทธิผลองค์การเป็นหลักของทฤษฎีองค์การทั้งหลาย อย่างไรก็ตามก็ทำให้เห็นได้ถึงความสอดคล้องตรงกันที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ต่อไปว่าส่วนผสมของมิติของความสำเร็จที่มีประสิทธิผลใดมีความสำคัญต่อสถาบันนั้นมากที่สุดเพื่อองค์การหรือเพื่อสถาบันนั้นจะจะสามารถวิเคราะห์ในรายละเอียดและหาสาเหตุจุดอ่อนในด้านประสิทธิผลของตนได้ต่อไป (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 71)

ดังนั้นประเด็นสำคัญจึงน่าจะเป็นว่าผู้บริหารองค์การได้ศึกษาให้เกิดแนวคิดเรื่องประสิทธิผลเพียงใด และประยุกต์ออกแบบให้เหมาะสมเฉพาะลักษณะองค์การ แล้วได้เลือกนำไปปฏิบัติใช้อย่างไรให้องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายผลสำเร็จ (Reimann, 1975: 224-241)

#### ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

ความหมายประสิทธิผลองค์การได้รับการพัฒนาขยายความมาโดยตลอดในหลายๆ แนวทางความคิด จึงมีหลายความหมายพอจะสรุปการให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การได้ดังนี้

1. ความหมายที่ยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ (goal approach) โดยการยึดผลสำเร็จของเป้าหมายผลผลิต แชนแนล และฟรีแมน (Hannan and Freeman, 1977:109) ให้ความหมาย

ว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึงระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลผลิตคือพิจารณาจากการที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ไพร์ส (Price, 1968: 1) เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การคือ ระดับของการบรรลุเป้าหมายหลายประการขององค์การ เช่นเดียวกับ เรดดีน (Reddin, 1970: 149) ที่ชี้ว่าเป็นการที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เอทซियोนิ (Etzioni, 1964: 1) ที่เน้นระดับการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นประสิทธิผลขององค์การเช่นเดียวกับของ พาร์สัน แคลโลว์ แคทซ์ และคาห์น (Parsons, Caplow, Katz and Kahn อ้างใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 4-5) ที่เห็นว่าประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของการวัดประสิทธิผลขององค์การ องค์การจะต้องมีทั้งประสิทธิผลคือการบรรลุเป้าหมายและมีความสามารถรักษาสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การด้วย จึงจะถือว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผล

2. ความหมายที่ยึดระบบ-ทรัพยากรเป็นเกณฑ์ (system – resource approach) เน้นการเป็นระบบเปิดขององค์การ จึงต้องพิจารณายืดความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล คูนท์ซ์และไวริช (Koontz และ Wehrich, 1988) ถือว่าประสิทธิผลเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลเป้าหมายที่ต้องการด้วยการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้น้อยที่สุด ให้ขัดแย้งหรือต่อต้านสิ่งเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด สเตียร์ส และคณะ (Steers et. al, 1985) ให้ความหมายว่าประสิทธิผลขององค์การมีความหมาย 2 นัยคือ (1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและ (2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้ ลอว์เรนซ์ และลอริช (Lawrence and Lorsch, 1967: 189) มองประสิทธิผลขององค์การว่าขึ้นกับสมรรถนะในการอยู่รอดปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต นับว่าคล้ายคลึงกับการมองว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม การสรรหาทรัพยากรและต่อรองกับสิ่งแวดล้อมได้มากที่สุดและเหมาะสมที่สุดของ ซีชอร์และยูชท์แมน (Seashore and Yuchtman, 1967: 393) ในขณะที่ กูดแมนและเพนนิง (Goodman and Pennings, 1977: 160) กล่าวว่าองค์การจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อองค์การสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องได้ผลที่น่าพึงพอใจและมีผลลัพธ์ใกล้เคียงกับเป้าหมายขององค์การหรือสูงกว่า

3. ความหมายที่ยึดกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ (stakeholder approach) หมายถึงการสร้าง ความพึงพอใจและการตอบสนองต่อกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เช่น روبบินส์ (Robbins, 1990) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึงระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จจะยั่งยืนและ

เป้าหมายวิธีการระยะยาวอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ผู้วัดประเมิน และระยะของ วัฏจักรวงจรชีวิตองค์การ และ กรอส (Gross,1972:302-310) เน้นความสมดุทธ์ของการปรับตัว กับการรักษาสภาพโดยให้สนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

หากศึกษาแนวความคิดของนิยามความหมายข้างต้น เห็นได้ว่าทุกนิยามไม่ได้ถือเกณฑ์ที่ จำเพาะเจาะจงเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หลายความหมายมีความเกี่ยวข้องกับทั้งการยึดเป้าหมาย คำเนิ่งถึงทรัพยากร อีกทั้งสนใจผู้มีส่วนได้เสีย หากแต่ว่าอาจจะให้น้ำหนักในบางจุดมากกว่าซึ่งเป็น ไปอย่างเหมาะสมของแต่ละองค์การตามช่วงเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัย เห็นว่านิยามต้องมีความหมายรวม ทั้งการบรรลุเป้าหมายให้ได้สูงสุด การจัดการระบบทรัพยากร และการให้ความสำคัญกับความสำคัญที่แตกต่างกันของกลุ่มและบุคคล คือบุคลากร ลูกค้ำ และ ผู้ดำเนินการ คล้ายคลึงกับตัวแบบกระบวนการ (process model) ของ สเตียร์ส (Steers, 1977)

ภรณ์ กิริติบุตร (2529: 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของ นักวิชาการต่างสาขากัน คาเมรอนและเวทเท่น (Cameron and Whetten,1983) ได้ให้ความเห็น ว่า ประสิทธิภาพองค์การไม่ควรมีความหมายแคบ แต่ควรรวมถึงพฤติกรรมความชอบและมาตรฐาน ของการปฏิบัติที่หลากหลาย

ภรณ์นิภา เจิมเทียนชัย (2538) ได้สรุปให้ข้อสังเกตจากการศึกษาความหมายประสิทธิผล องค์การไว้ว่าแม้ความหมายของประสิทธิผลจะหลากหลายแต่ก็มีคำสำคัญที่ปรากฏอยู่ 3 ลักษณะ ได้แก่การคำนึงถึงผลผลิตที่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้อย่างเหมาะสมและการรักษาสภาพขององค์การให้อยู่ได้เป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เมื่อประมวลความหมายต่างๆ แล้ว น่าจะแยกได้ชัดว่า ประสิทธิภาพองค์การต้องการปัจจัย 2 ส่วน คือปัจจัยประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะ ยาวด้วยการใช้ทรัพยากรเช่น คน เงิน เวลา วัสดุอุปกรณ์ได้อย่างคุ้มค่าเหมาะสม และในขณะ เดียวกันต้องมีปัจจัยส่วนที่ 2 คือปัจจัยการรักษาสภาพความเป็นอยู่ขององค์การ (organization maintenance) ด้วย ซึ่งก็คือความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การปรับตัวเปลี่ยนแปลงองค์การ เข้ากับสภาพแวดล้อม การประสานภายในและภายนอก วัฒนธรรมองค์การและขวัญกำลังใจของ คนในองค์การ ดังเช่นที่ เบคเกอร์และนูฮิวเซอร์ (Becker and Neuhauser,1975 อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร,2529: 4-5) สรุปไว้ว่าองค์การที่มีประสิทธิผลต้องมีทั้งประสิทธิภาพและสามารถรักษา สภาพความเป็นอยู่ขององค์การไว้ได้ด้วย

โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมุ่งสนองความต้องการของผู้รับบริการทางการศึกษา คือ ผู้ปกครองและผู้เรียน การจัดการศึกษาจึงต้องมีประสิทธิผลให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเห็นได้ และตัดสินใจเลือก

นักการศึกษาให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ต่างกัน เช่น มอร์เฟทและคนอื่น ๆ (Morphet and others, 1967 : 93 – 97) เน้นว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำใช้ความสามารถสูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละขณะเดียวกัน ผู้นำใช้ความสามารถสูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกัน ก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษาให้ได้ผลสูงสุด

กลิคแมน (Glickman, 1987 cited in Armstrong and others, 1989 : 155) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

เรด และคณะ (Reid and others, 1988 : 5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษาพบว่า ครูบางคนให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

จากลักษณะของการให้ความหมายดังกล่าว เป็นการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมายอย่างเดียว อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างจากที่กล่าวมาข้างต้นโดยการพิจารณาทั้งระบบ เช่น ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson, 1985 : 131) ให้ทัศนะว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลพิจารณาจากการที่ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก และ 4) สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ครูอาจารย์ได้

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 398) เห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนสูงสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2532 : 33) ให้ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียนในระดับประถมศึกษา โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่

พึงประสงค์ของนักเรียน รวมทั้งความพึงพอใจในอาชีพครูในโรงเรียนและภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียน ส่วนในระดับมัธยมศึกษา ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ หมายถึง ผลที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินการ นับตั้งแต่ประสิทธิภาพของระบบไปจนถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2532 : 27)

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สรุปว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนหมายถึงการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลของระบบ

#### ลักษณะเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กร

ยุคปี ค.ศ. 1950 ความหมายประสิทธิผล คือ ระดับ (degree) ความสำเร็จตามเป้าหมาย (goals) ขององค์กร (Etzioni, 1964: 8) ต่อมาได้มีการศึกษางานวิจัยค้นคว้าต่างๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรในช่วงจากปีระหว่าง ค.ศ.1960 และตอนต้นปี 1970 เพื่อประมวลตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรและสรุปได้ไว้ถึง 30 ตัวเกณฑ์ (Campbell, cited in Goodman and Pennings, 1977: 162)

เกณฑ์ตัวชี้ประสิทธิผลที่รวบรวมมาได้นั้น พบว่าบางเกณฑ์เป็นที่ยอมรับในหลายงานวิจัยมากกว่าบางเกณฑ์ เช่น คุณภาพ (quality) ขวัญกำลังใจ (morale) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์อุบัติเหตุ (accident) และการขาดงาน (absenteeism) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะคนขององค์กรแต่ละแห่ง หมายถึงเกณฑ์ตัวชี้ตัวหนึ่งอาจจะเหมาะกับองค์กรหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ หรือเกณฑ์ตัวหนึ่งอาจสำคัญมากกว่าอีกเกณฑ์หนึ่งตัวก็ได้ ประการสำคัญ แคมป์เบลล์ ยังได้สรุปไว้ว่าองค์กรอาจถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้เมื่อใช้ตัวเกณฑ์ที่ประสิทธิผลที่แตกต่างกันไปจากอีกตัวเกณฑ์หนึ่ง ด้วยว่ายังไม่มี ความหมายที่แน่นอนของการปฏิบัติเพื่อไปสู่ประสิทธิผลองค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้เกณฑ์ตัวชี้ประสิทธิผลองค์กรจึงสมควรต้องมีหลายๆ เกณฑ์ (Robbins, 1990: 51) เพื่อให้สอดคล้องกับความหลากหลายขององค์กรในการเลือกปรับใช้ให้เหมาะสมทั้งในด้านวิธีการและจุดประสงค์ที่ต้องการ ไม่มีเกณฑ์หนึ่งใดที่เหมาะสมได้ในทุกกรณีอย่างแน่นอน

เห็นได้ว่า ในยุคแรกของการเริ่มเสาะหาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสมที่สุดนั้น มักมีแนวคิดที่จะใช้เพียงหลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งเท่านั้นเรียกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว (univariate effectiveness measures) เช่น เกณฑ์เน้นผลผลิต กำไรสุทธิ ความมั่นคง แต่การใช้เกณฑ์เดี่ยวนี้นักพบว่าไม่กว้างครอบคลุมพอ ต่อมาในระยะหลังจะมักใช้แบบหลายเกณฑ์ (multivariate effectiveness measures) มากขึ้น (Steers, 1977: 546) เพราะประสิทธิผลองค์การเป็นความซับซ้อนยุ่งยาก ฉะนั้นเกณฑ์ประเมินที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดจึงควรเป็นเครื่องมือที่ซับซ้อนเช่นกัน อย่างไรก็ตามอาจแบ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การได้เป็นสองลักษณะด้วยกัน คือ เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยวและเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง

ในปัจจุบันก็ยังมี การใช้เกณฑ์เดี่ยวในการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การอยู่ดังที่แคมป์เบลล์และคนอื่นๆ (Campbell and others, 1977: 36-39) ได้สำรวจพบว่ามีเกณฑ์เดี่ยวที่เด่น ๆ ถึง 19 เกณฑ์ ที่ยังใช้กันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ 1) ความมีประสิทธิภาพโดยรวม (overall effectiveness) 2) คุณภาพ (quality) 3) ผลผลิต (productivity) 4) ความพร้อม (readiness) 5) ประสิทธิภาพ (efficiency) 6) ผลกำไร (profit) 7) การเติบโต (growth) 8) การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (utilization of environment) 9) ความมั่นคง (stability) 10) การเปลี่ยนงาน (turnover) หรือคงอยู่ต่อ (retention) 11) การขาดงาน (absenteeism) 12) อุบัติเหตุ (accidents) 13) ขวัญ (morale) 14) การจูงใจ (motivation) 15) ความพึงพอใจ (satisfaction) 16) ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมาย (internalization of organization goals) 17) ความขัดแย้ง - ความสามัคคี (conflict - cohesion) 18) ความยืดหยุ่น-ปรับตัว (flexibility-adaptation) 19) การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (evaluations by external entities) นอกจากนั้นแล้ว ก็ยังมีเกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ ที่มีการใช้กันอยู่ คือ การยอมรับเป้าหมายองค์การเป็นของตน ความสอดคล้องของบทบาทกับบรรทัดฐาน ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการบริหารงาน การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร คุณค่าของทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนา การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (บุญเรือน, 2538 : 45)

เบนนิส (Bennis, 1971: 133) กล่าวว่าเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องเป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ คือ ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่

มาโฮนี และเวทส์เซล (Mahoney and Weitzel, 1969: 357-365) ได้ให้ทัศนะของเกณฑ์ในแบบจำลองของธุรกิจทั่วไปและหน่วยงานวิจัยพัฒนาไว้ดังนี้คือ เกณฑ์แบบจำลองหน่วยงาน



ธุรกิจที่ควรใช้คือ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน การเชื่อถือได้ และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์แบบจำลองหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่ควรใช้คือ ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา

กิ๊บสันและคณะ (Gibson and others, 1973: 27-31) ให้ความคิดเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสำหรับองค์การโดยทั่วไปน่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการดำรงขององค์การ ในระยะสั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ระยะต่อมา เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา ระยะยาว เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์การ

พาร์สัน (Parsons, 1960 cited in Hall, 1991 : 263 – 264) เสนอตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (social – function model) เพื่อเป็นเกณฑ์ใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การ ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการหรือความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงวัดจากการที่องค์การได้แก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการได้แก่ การปรับตัว (adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (goal achievement) การบูรณาการ (integration) และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (latency)

บาส (Bass, 1952 cited in Dessler, 1986 : 67) เห็นว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การแบบเก่าที่ใช้กันอยู่ คือ ผลผลิตหรือกำไรไม่กว้างพอที่จะใช้วัดความสำเร็จขององค์การได้ ทั้งนี้เพราะประสิทธิผลขององค์การ ควรจะสะท้อนให้เห็นคุณค่าขององค์การที่มีต่อสมาชิกแต่ละคน และคุณค่าของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งองค์การที่มีต่อสังคม ดังนั้นตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลประกอบด้วย ระดับของผลผลิตกำไรกับการรักษาสภาพตนเองขององค์การ ระดับคุณค่าขององค์การที่มีต่อสมาชิกขององค์การ ระดับคุณค่าขององค์การและสมาชิกขององค์การที่มีต่อสังคม

ซีชอร์และยูชท์แมน (Seashore and Yuchtman, 1967 cited in Dessler, 1986 : 67) ซึ่งเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การมีเกณฑ์ตัวบ่งชี้ 2 ประการในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสำเร็จในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า และการควบคุมสภาพแวดล้อม

ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982 cited in Dessler, 1986 : 69) ได้เสนอผลการวิจัยไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะต้อวัดจาก ความสามารถในการได้ผลกำไร ความเติบโต ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และนวัตกรรม

จากตัวแบบต่าง ๆ ข้างต้น ทำให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมีความเหมาะสมกว่าการประเมินโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว อย่างไรก็ตามไม่มีการเห็น

ฟ้องต่อกันในประเด็นที่ว่าตัวแปรใดหรือเกณฑ์ใดที่สามารถใช้วัดประสิทธิผลองค์การได้ ดังที่ ภรณ์ กิริติบุตร ได้สรุปจากการศึกษาแนวคิดนักทฤษฎีหลายคนไว้ว่า ไม่มีองค์การในอุดมคติใดที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมกับทุกสภาพแวดล้อมได้ องค์การที่มีประสิทธิผลอยู่ที่การปรับสภาพการจ้ององค์การและการบริหารให้เข้าได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับงานขององค์การและสภาพแวดล้อม องค์การที่มีประสิทธิผลในสภาพแวดล้อมหนึ่งไม่ได้ยืนยันว่าจะต้องมีประสิทธิผลอย่างเดียวกัน หากอยู่ในสภาพแวดล้อมอื่นที่ต่างไป ความสำคัญอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (Lawrence and Lorsch, 1967: 189 อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 127)

### รูปแบบการวัดประเมินประสิทธิผลองค์การ

จากนิยามความหมายและหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดประเมินประสิทธิผลองค์การของนักทฤษฎี องค์การ นักวิชาการ นักการศึกษา หรือนักบริหารทั้งหลาย สามารถสรุปเป็นรูปแบบสำคัญที่ใช้ในการวัดประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ดังนี้

#### 1. รูปแบบการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach)

วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายมีแนวคิดว่าประสิทธิผลควรประเมินในแง่ของการสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย (ends) ได้จริงมากกว่าวิธีการ (means) โดยวัดจากความสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามที่องค์การได้กำหนดเป็นจุดมุ่งหมายเอาไว้ ผู้บริหารต้องสามารถระบุเป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการให้ออกมาอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เห็นได้ว่าเป้าหมายต่างๆ เหล่านั้นได้มีการทำจนบรรลุผลสำเร็จไปแล้วอย่างไร

เมื่อพิจารณาแล้วเห็นได้ว่า วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายนี้มีลักษณะเหมือนกันกับวิธีการบริหารตามเป้าหมายหรือ M.B.O. (managements by objectives) เพราะคุณลักษณะที่สำคัญของเทคนิคการบริหารตามเป้าหมายก็คือ การพยายามประเมินองค์การและสมาชิกขององค์การว่าสามารถทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดขึ้นได้ดีมากน้อยเพียงใด ซึ่งวิธีการนี้มักถูกเรียกว่า “การบริหารโดยมุ่งเป้าหมาย” (goal-oriented approach)

ข้อจำกัดของการใช้วิธีการนี้เกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ระบุไว้กับเป้าหมายที่เป็นจริงมักจะมี ความแตกต่างกันเสมอ โดยทั่วไป เป้าหมายขององค์การมี 3 ประเภท (Steers, 1977 : 24) คือ 1) เป้าหมายทางการ (official goals) 2) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ (operative goals) 3) เป้าหมายที่ใช้ เป็นเกณฑ์วัดการปฏิบัติงานได้ (operational goals) สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การมัก จะวัดเป้าหมายเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายทางการ เนื่องจากเป้าหมายทางการมักจะมีลักษณะ เป็นอัตราย เป็นนามธรรม และวัดได้ยาก รูปแบบนี้เหมาะกับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถ วัดได้ และเป็นเป้าหมายที่เกิดจากความเห็นที่สอดคล้องกันของบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตาม องค์การจำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้องค์การบรรลุผลในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีความ สมดุลย์ และควรแยกกันให้ออกระหว่างเป้าหมายทั้ง 3 ลักษณะ (Steers, 1977)

อย่างไรก็ดี روبินส์ (Robbins, 1990) ได้สรุปการวัดประเมินผลด้วยการวัดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายไว้ว่าการบรรลุเป้าหมายใดๆก็ตามอาจจะเป็นเพียงการแสดงถึงความเป็นอยู่ที่มีที่ เกิดขึ้นขององค์การในขณะนั้นๆ อาจไม่ใช่ตัวชี้หรือแสดงวัตถุประสงค์ที่น่าเชื่อถือต่อไปได้ และ ประการสำคัญยังมีเกณฑ์ประเมินอื่นๆ อีกมากที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ นอกเหนือไปจากการ วัดด้วยเป้าหมายที่เป็นผลสุดท้าย

## 2. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบ (The Systems Approach)

รูปแบบวิธีการนี้อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า องค์การเป็นระบบที่ซึ่งมีการนำเอาทรัพยากรเข้า มาจากภายนอกสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งเป็นผลผลิตออกมา การวัดประสิทธิผลขององค์การ ของวิธีการพิจารณาเชิงระบบ ตั้งบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบเปิด และใช้ทฤษฎีระบบมาเป็นเกณฑ์ ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาประสิทธิผลขององค์การในลักษณะที่เป็นความ สามารถขององค์การที่จะอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างมั่นคงและได้รับประโยชน์ รวมทั้งการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดผลิตผลผลิตและบริการให้มีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (Seashore and Yuchtman, 1967)

การใช้แนวความคิดวิธีการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวิธีการ ที่ยึดเป้าหมาย การวิเคราะห์เป้าหมายของแนวความคิดนี้กระทำในรูปแบบของระบบซึ่งพิจารณา เป้าหมายว่าไม่ได้อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา นอกจากนี้การบรรลุ เป้าหมายระยะสั้น คือ ตัวบ่งชี้ใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบรรลุเป้าหมายต่อไป ความเป็นวงจร ของเป้าหมายขององค์การดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์การ (Steers, 1977) ดังนั้นถ้าหากส่วนประกอบส่วนย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งทำงานไม่ได้ผลหรือด้อยไปอย่างใดอย่างหนึ่งก็ จะส่งผลทำให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำลงไปด้วย

การศึกษารูปแบบวิธีการการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบมีหลักเกณฑ์คือเป็นการพิจารณาความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ได้แก่ ความสามารถขององค์การในการจัดหาทรัพยากรใช้ในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อรักษาระบบภายในขององค์การและเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จในการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการศึกษาโดยรูปแบบที่ยืดระบบจึงให้ความสำคัญกับวิธีการที่จำเป็นสำหรับทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

วิธีการเชิงระบบนี้ ได้มีการให้ความสำคัญต่อมาตรการหรือวิธีการต่างๆ ที่จะเป็นเครื่องมือช่วยงานสำเร็จผลได้ด้วยดี ตามความคิดเช่นนี้จึงเท่ากับเป็นการเน้นถึงประสิทธิภาพขององค์การที่แท้จริง กล่าวโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ทั้งวิธีมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จและวิธีการเชิงระบบ ต่างก็เป็นวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย (goal-oriented) เช่นเดียวกัน แตกต่างกันที่การมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จขั้นสุดท้าย (end goals) กับการมุ่งเป้าหมายของวิธีการ (means goals) เป็นตัววัด

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

การประเมินประสิทธิผลในแนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์การกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนผู้เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมของตน วิธีการที่ใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมส่วนที่เกี่ยวข้องมีลักษณะเหมือนกับวิธีการเชิงระบบนั่นเอง คือทั้งสองวิธีจะพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน แตกต่างกันที่วิธีการของกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนนี้จะมีขอบเขตจำกัด โดยจะสนใจติดตามเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การเท่านั้น ข้อสมมุติฐานของการใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน ถือว่าองค์การทุกแห่งต่างต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลาขณะเดียวกันโดยที่ความสำคัญของกลุ่มผลประโยชน์มีแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น ความมีประสิทธิผลจะมีได้จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์การในการที่จะพิจารณาให้ทราบถึงกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสำคัญได้อย่างถูกต้องตรงตามลำดับความสำคัญ พร้อมกับการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ตรงกับความเป็นจริงที่สุด โดยจะทำการคัดเลือกเป้าหมายต่าง ๆ ขึ้นมาจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ

การนำเอาวิธีการกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนผู้เกี่ยวข้องมาใช้ให้ได้ผล ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นโดยการขอให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมช่วยกันพิจารณาให้เห็นชัดเกี่ยวกับส่วนของสภาพแวดล้อมส่วนต่างๆ ว่ามีส่วนใดบ้างที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการอยู่รอดขององค์การ

จากนั้นก็จะต้องมีการประเมินให้ทราบถึงกำลังอิทธิพลของแต่ละส่วนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องและกระทบกับองค์การในแง่ใด อย่างไรบ้าง แล้วเปรียบเทียบให้เห็นถึงผลกระทบของส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่จะมีต่อการดำเนินงานขององค์การได้ เพื่อตอบให้ได้ว่าความต้องการของกลุ่มนั้นมีอะไรบ้าง และภายใต้ความต้องการหลายๆ อย่างนั้นมีเป้าหมายอะไรบางอย่างที่ส่วนของสภาพแวดล้อมต้องการจะได้รับจากองค์การ

ปัญหาข้อจำกัดของการใช้วิธีกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน คือการที่จะแยกแยะส่วนของสภาพแวดล้อมในทางกลยุทธ์ให้เห็นชัดเจน แยกออกมาจากสภาพแวดล้อมในวงกว้างนั้นไม่ใช่เรื่องทำได้ง่าย เพราะสภาพแวดล้อมมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยสภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเคยมีความสำคัญต่อองค์การมากในช่วงหนึ่งแต่ต่อมาอาจมีความสำคัญน้อยก็ได้ รวมทั้งค่านิยมและความนึกคิดของผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีผลทำให้การพิจารณาให้นำหนักความสำคัญกับสภาพแวดล้อมมีผลออกมาไม่เหมือนกัน การตัดสินใจในการประเมินจึงขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญในกลุ่มใดตามลำดับ

#### 4. รูปแบบการใช้วิธีแข่งขันคุณค่า (The Competing-Values Approach)

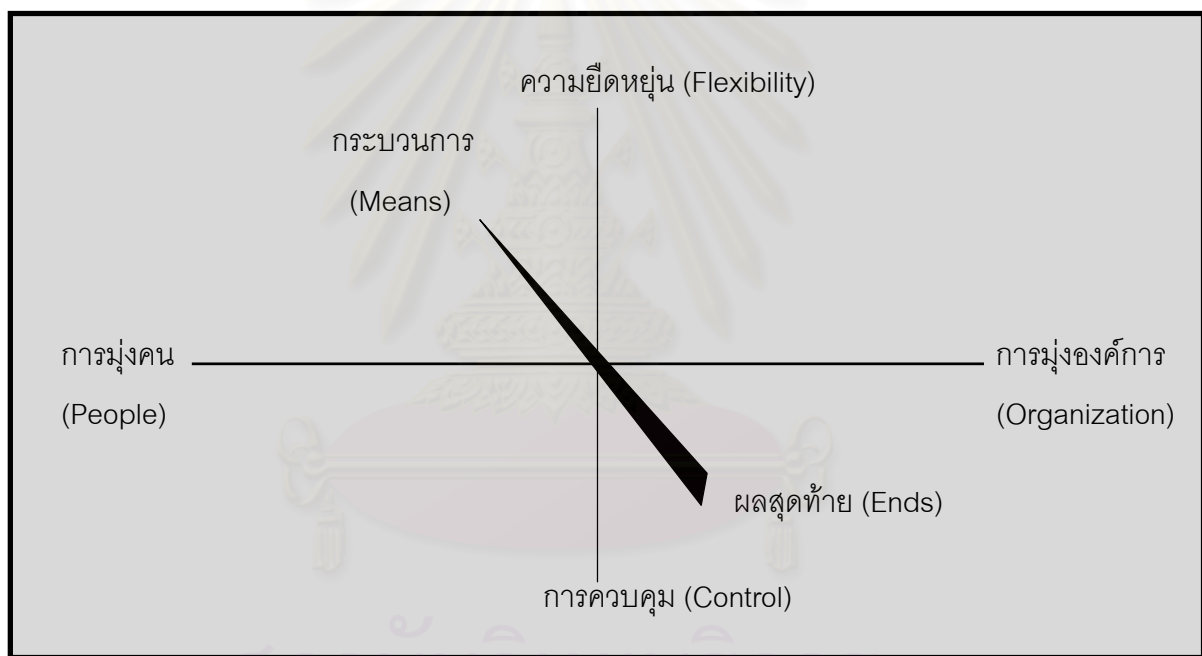
ฐานคติของการใช้วิธีแข่งขันคุณค่าคือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การจะเป็นอัตนัย (subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมิน จึงไม่อาจกำหนด “เกณฑ์ที่ดีที่สุด” (Robbins, 1990) ปัญหาการประเมินจึงมีความแตกต่างกันไปสุดแต่ประโยชน์ของแต่ละฝ่ายที่ต้องการแตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลที่ดีจึงต้องมีการค้นหาวิธีการที่จะให้มีการเปรียบเทียบหรือแข่งขันคุณค่าระหว่างกันให้มากที่สุด

จุดเริ่มต้นที่เป็นข้อสมมุติฐานวิธีการแข่งขันคุณค่าก็คือ ด้วยคุณค่าที่แตกต่างกันนั่นเองทำให้เกิดปัญหาของการมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันและที่ต้องแข่งขันแย่งชิงกันเกิดขึ้นมาควบคู่กัน วิธีการแข่งขันคุณค่านี้มีทัศนะในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางของการประเมิน ทั้งนี้โดยมีข้อสมมุติว่าคุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

แนวคิดการใช้วิธีการแข่งขันคุณค่านี้พัฒนาขึ้น ด้วยการพิจารณาความสัมพันธ์คล้ายคลึงกันของเกณฑ์และลดเกณฑ์ที่มีอยู่ของแคมเบลล์ที่ได้สรุปไว้ 30 เกณฑ์ เพื่อให้มีจำนวนน้อยลงและนำเสนอในรูปแบบบูรณาการใหม่ซึ่งเป็นการยุบรวมและจัดกลุ่มเกณฑ์ต่างเข้าด้วยกันบนพื้นฐานขององค์ประกอบที่สอดคล้องร่วมกันแล้วได้จัดทำเป็นชุดนิยามพื้นฐาน 3 ชุด (Three Basic Sets) แต่ละชุดจะให้นิยามเป็นสองสิ่งที่ตรงข้ามกันดังนี้

1. ชุดที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ คือ เน้นการจัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นคล่องตัว (flexibility) กับการจัดโครงสร้างที่รัดกุมควบคุม (control)
  2. ชุดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ยึดการมุ่งเน้น คือ มุ่งเน้นการพัฒนาคน (people) ในองค์การ กับ การมุ่งเน้นพัฒนาองค์การ (organization)
  3. ชุดที่เกี่ยวกับกระบวนการและผลสุดท้าย คือ การเน้นที่กระบวนการ (means) หรือวิธีการทำงานต่างๆ กับการเน้นผลสำเร็จสุดท้าย (ends)
- ทั้ง 3 ชุด แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 แสดงรูปแบบการวัดประสิทธิผลองค์การด้วยแบบการวัด 3 ด้าน  
(Three - Dimensional Model of Organizational Effectiveness)

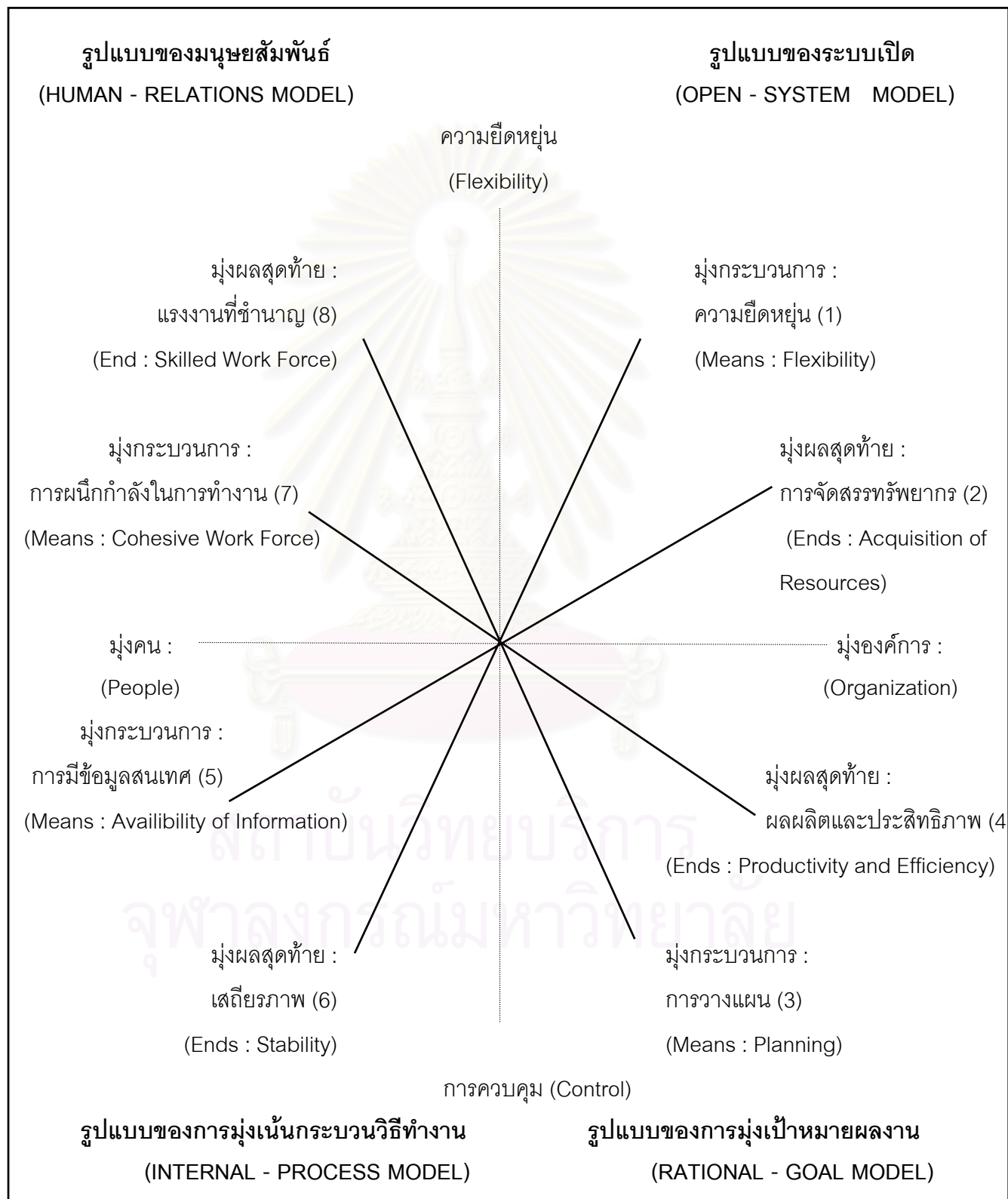


แหล่งที่มา : Robbins, 1990:70

จากแก่นการพิจารณาทั้ง 3 ชุดนี้เอง ก็จะสามารถนำมาใช้พิจารณาเป็น 8 ช่องทางของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การและจาก 8 ช่องทางนี้เอง ก็สามารถนำมาสรุปเป็น 4 รูปแบบของการสร้างประสิทธิผลองค์การ คือ รูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์ (human relations model) รูปแบบของระบบเปิด (open-system model) รูปแบบของการมุ่งเป้าหมายผลงาน (rational-goal model) และรูปแบบของการมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน (internal-process model) ดังเห็นได้จากแผนภูมิที่ 2 ที่แสดง 4 รูปแบบของการวัดประสิทธิผลองค์การ

แผนภูมิที่ 2 แสดง 4 รูปแบบของคุณค่าประสิทธิผลขององค์การ

(Four Models of Effectiveness Values)



แหล่งที่มา : Robbins, 1990 : 72

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงถึงการจัดแบ่งรูปแบบของการใช้วิธีแข่งขันคุณค่าเพื่อประเมินประสิทธิผล 4 รูปแบบ ได้แก่

ก) รูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์ (human - relations model) คือ รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นคน และความยืดหยุ่นโดยพยายามให้องค์การมีประสิทธิผลจากสองทาง คือ การสร้างความสามัคคีและขวัญให้เกิดขึ้นเป็นหลักสำคัญ พร้อมกับการใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสนับสนุน

ข) รูปแบบของระบบเปิด (open - systems model) คือ รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นองศ์การและความยืดหยุ่นโดยพยายามให้องค์การมีประสิทธิผลจากสองทางคือ การเสริมสร้างให้มีความคล่องตัว และความพร้อมหรือตื่นตัวให้เกิดขึ้นตลอดเวลาเป็นหลัก โดยในเวลาเดียวกันก็พยายามให้องค์การเติบโตโดยสามารถจัดหาทรัพยากรเข้ามาและได้รับการสนับสนุนจากภายนอก

ค) รูปแบบของการมุ่งเป้าหมายผลงาน (rational - goal model) คือ รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นองศ์การและการควบคุม โดยพยายามให้มีการจัดระบบการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขึ้นมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารให้ดีขึ้น โดยในเวลาเดียวกันก็จะทำการเพิ่มประสิทธิผลในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นควบคู่กันด้วย

ง) รูปแบบของการมุ่งเน้นกระบวนการวิธีทำงาน (internal - process model) คือ รูปแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนและความควบคุม ซึ่งจะกระทำโดย การเน้นความสำคัญของบทบาทความสำคัญของการบริหารข้อมูลและการประสานงานเป็นหลัก และในเวลาเดียวกันก็จะพยายามเสริมความมั่นคง และการควบคุมให้เกิดขึ้นพร้อมกัน

เห็นได้ว่ารูปแบบแต่ละรูปแบบจะประกอบขึ้นด้วยชุดของคุณค่าหลายๆ อย่างประกอบกัน และจะมีลักษณะที่ตรงกันกับรูปแบบที่อยู่มุมตรงข้ามกัน ดังเช่นรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์นั้นจะประกอบด้วย การมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของคนผู้ปฏิบัติและความคล่องตัวต่างๆ ที่จะตรงกันข้ามกับรูปแบบของการมุ่งเป้าหมายผลงาน ซึ่งจะยึดถืออยู่กับตัวองศ์การและการรักษากฎเกณฑ์เพื่อความมั่นคง ทำนองเดียวกันรูปแบบของระบบเปิดก็จะประกอบด้วย การพยายามยึดถือองศ์การ และการพยายามให้เกิดความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะตรงกันข้ามกับรูปแบบที่มุ่งเน้นกระบวนการวิธีทำงาน ที่ซึ่งจะมีจุดเน้นที่คนผู้ปฏิบัติงานและโครงสร้างที่รัดกุมมีระเบียบแบบแผนแน่นอน



การนำรูปแบบทั้ง 4 ของการประเมินประสิทธิผลองค์การวิธีแข่งขันคุณค่าไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับการรู้จักระยะขององค์การนั้นๆ ว่าอยู่ในระยะใดในวัฏจักรหรือวงจรชีวิตขององค์การ (Cameron and Whetten, 1983)

#### ประสิทธิผลองค์การกับวงจรชีวิตองค์การ (Organization Life Cycles)

การมีการวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงมีการแบ่งองค์การออกเป็นระยะ (stage) ตามช่วงลักษณะขององค์การแต่ละช่วง ลักษณะขององค์การในแต่ละระยะจะใช้เป็นแนวกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลได้ ทำให้มีการจัดการบริหารได้สอดคล้องกับสภาพลักษณะความต้องการและปัญหาขององค์การในขณะนั้นส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น (Robbins, 1990) เนื่องจากว่ากิจกรรมและโครงสร้างขององค์การในระยะหนึ่งจะไม่เหมือนกันในระยะต่อไป วงจรชีวิตขององค์การจึงสามารถนำมาใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ความสำเร็จขององค์การในแต่ละระยะของการพัฒนาได้ (Kreitner and Kinicki, 1989)

روبบินส์ (Robbins, 1990) ได้พัฒนาแนวคิดวงจรชีวิตขององค์การมาใช้กับประสิทธิผลองค์การ จากแนวคิดและผลงานวิจัยของควินน์ และโรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh, cited in Robbins, 1990) และคาเมรอนและเวทเทน (Cameron and Whetten, 1983) روبบินส์ได้แบ่งวงจรชีวิตขององค์การออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1. ระยะเริ่มกิจการ (entrepreneurial stage) องค์การเพิ่งเริ่มต้นประกอบการ เป้าหมายและทิศทางขององค์การยังไม่สมบูรณ์ ต้องการความคิดสร้างสรรค์สูง การได้มาและรักษาสภาพที่แน่นอนของทรัพยากรเพื่อพัฒนาในขั้นต่อไป ลักษณะสำคัญขององค์การในระยะนี้ คือ นวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการจัดสรรทรัพยากร การได้รับการสนับสนุนจากภายนอก องค์การในระยะนี้จึงต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไขและอุปสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสมและจะส่งเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การได้คือรูปแบบระบบเปิด (open-systems model)

2. ระยะการรวบรวมเป็นปึกแผ่น (collectivity stage) ระยะนี้ต่อเนื่องจากในระยะแรกในด้านนวัตกรรม เมื่อองค์การขยายตัวเติบโตใหญ่ขึ้น มีการเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ในระยะนี้ภารกิจขององค์การมีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารและโครงสร้างขององค์การจำเป็นต้องมีลักษณะไม่เป็นทางการ สมาชิกทำงานอยู่ในองค์การระยะยาว และแสดงความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ต่างๆ จะต้องรวมสมาชิกและหน่วยต่างๆ ในองค์การสร้างความรู้สึ

และบรรยากาศของความเป็นครอบครัวร่วมกันภายในองค์การ และพัฒนาให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น จึงต้องการรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพขององค์การแบบที่เน้นคนและความสัมพันธ์ คือรูปแบบพัฒนามนุษยสัมพันธ์ (human-relations model)

3. ระยะเวลาการกำหนดแบบแผนกฎเกณฑ์และการควบคุม (formalization and control stage) ระยะเวลาโครงสร้างขององค์การมีความแน่นอน องค์การเติบโตเต็มที่ มีการกำหนดกฎวิธีในการปฏิบัติที่เป็นทางการ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความมั่นคง ความสำคัญของนวัตกรรมลดลง ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์การแสดงบทบาทมากขึ้น การตัดสินใจเป็นแบบอนุรักษนิยม เน้นความคงอยู่ขององค์การเหนือกว่าตัวบุคคล บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกำหนดชัดเจน สมาชิกใดไม่เข้มงวดในการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุให้ออกจากงานได้ ในระยะนี้จึงเป็นการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีความเป็นระเบียบ องค์การเริ่มมีวุฒิภาวะ เน้นที่เสถียรภาพและความสามารถในการผลิตตามเป้าหมาย ในการนี้รูปแบบที่เหมาะสมจึงเป็นแบบที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน (internal - process model) และการมุ่งเป้าหมายผลงาน (rational - goal model)

4. ระยะเวลาปรับเปลี่ยนพัฒนาโครงสร้าง (elaboration of structure stage) ในระยะนี้ องค์การมีผลผลิตและบริการที่หลากหลาย มีการค้นหาแนวทางสำหรับผลผลิตใหม่และโอกาสในความก้าวหน้า โครงสร้างขององค์การจะมีความสลับซับซ้อนและละเอียดถี่ถ้วน ลักษณะการตัดสินใจจะเป็นแบบกระจายอำนาจหรือปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะใหม่ๆ ดังนั้นระยะนี้จึงเน้นการควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้เกี่ยวข้องจะให้ความสำคัญในเรื่องการยืดหยุ่นขององค์การ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ รูปแบบในการประเมินประสิทธิภาพที่เหมาะสม จึงควรเป็นรูปแบบระบบเปิด (open -system model)

5. ระยะเวลาเสื่อมถอย (decline stage) ในระยะนี้ความต้องการในการด้านผลผลิตและบริการลดน้อยลง พนักงานลาออกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีทักษะ เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ การบริหารเป็นการค้นหาวิธีที่จะขยายตลาดและโอกาสใหม่ๆ ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำในการยกระดับจากการเสื่อมถอย การตัดสินใจเป็นลักษณะของการรวมอำนาจ องค์การในระยะนี้ มีแนวโน้มคล้ายกับเมื่อองค์การเริ่มต้นใหม่ๆ จึงต้องตระหนักถึงความสามารถขององค์การในเรื่องนวัตกรรมและการจัดหาทรัพยากร ดังนั้นในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การในระยะนี้ควรใช้รูปแบบระบบเปิด (open-system model) เป็นแนวทาง

ระยะของวงจรชีวิตขององค์การดังกล่าว รอบบิ้นส์ได้นำมาใช้เป็นแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การตามแนวทางการแข่งขันคุณค่า (the competing-values approach)

คุณค่าใดจะได้รับการเลือกเป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับว่าองค์กรอยู่ในระยะใดของวงจรชีวิตขององค์กร

จากความรู้ความเข้าใจข้างต้นนี้ พอจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะสามารถมีกรอบแนวทางการพิจารณาเพื่อจะเลือกใช้วิธีการแข่งขันคุณค่าได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาให้ชัดเจนถูกต้องก่อนว่า องค์กรนั้นๆ กำลังอยู่ในขั้นตอนใดของวงจรชีวิตขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถตัดสินใจใช้มาตรการที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องไปได้อีก ดังที่ได้สรุปไว้ในตารางที่ 2 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 2 คุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการการเสริมสร้างประสิทธิผลองค์กร

รูปแบบการบริหาร	คุณค่าหรือการมุ่งเน้น	มาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล	
		ระยะสั้น	ระยะยาว
มนุษย์สัมพันธ์	คนและความคล่องตัว	เสริมสร้างความสามัคคีและอื่นๆ	การเพิ่มคุณค่าและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ระบบเปิด	ความคล่องตัวและองค์กร	เสริมสร้างให้เกิดความคล่องตัวและตื่นตัว	การเติบโต การจัดหาทรัพยากรและการสนับสนุนจากภายนอก
เป้าหมายผลงาน	องค์กรและการควบคุม	การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล	การเพิ่มผลผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพ
กระบวนการวิธีทำงาน	การควบคุมและคน	การบริหารข้อมูลและจัดความร่วมมือ	ความมั่นคงมีระเบียบและมีคุณภาพ

แหล่งที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ 2539 : 335

ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดของวิธีการแข่งขันคุณค่าก็คือช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการการวัดประสิทธิผลหลายๆ ตัวเกณฑ์และช่วยให้มีการถ่วงดุลย์ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันซึ่งมีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรโดยตรง นอกจากนี้การที่สามารถลดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลลงจากจำนวนมากมายหลายสิบตัวเกณฑ์ โดยลดลงมาเหลือเพียงสี่รูปแบบย่อมาจะช่วยให้เกิดความสะดวกแก่ผู้บริหารที่จะสามารถมองเห็นตัวเกณฑ์หรือมาตรการการวัดที่เหมาะสมกับกลุ่มต่างๆ ที่จะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีนี้ยังเปิดโอกาสให้มี

การปรับการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาวะของกิจกรรมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การที่ซึ่งเคลื่อนไปตามวัฏจักรวงจรชีวิตขององค์การอีกด้วย

จากการเสนอรูปแบบวิธีการการวัดประเมินประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 แบบข้างต้นแสดงให้เห็นพัฒนาการด้านแนวคิดในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อเป็นทางนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง รูปแบบต่างๆ ที่นำเสนอข้างต้น เป็นการประมวลสรุปอย่างกว้างๆ เท่านั้น ไม่ได้เป็นข้อสรุปว่าเป็นวิธีการอยู่เพียง 4 รูปแบบเพราะยังมีการพัฒนาแนวคิดและรูปแบบอื่นๆ อยู่อย่างต่อเนื่อง การใช้รูปแบบกระบวนการภายใน (internal process approach) ก็เป็นรูปแบบหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพองค์การ (organizational health) โดยสนใจทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสำคัญ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลขององค์การ (Bennis, 1971; Likert, 1967) รูปแบบนี้ให้ความสนใจกับกระบวนการภายในขององค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ความพึงพอใจเพื่อการเพิ่มผลผลิต เป็นการยอมรับว่าคนคือปัจจัยสำคัญในการทำให้งานขององค์การบรรลุผลได้

นอกจากรูปแบบวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การทั้งหลายที่เสนอมานี้แล้ว ยังมีการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การแต่ละประเภท ในการวัดประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน เติ้ง (Cheng, 1966 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2543 : 56 – 61) เสนอรูปแบบ (model) ประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ได้อย่างกว้างขวาง 8 รูปแบบด้วยกันสรุปได้ดังนี้

โมเดลที่ 1 คือโมเดลเป้าหมาย (goal model) ซึ่งนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อที่กำหนด เงื่อนไขของการประเมินตามโมเดลนี้อยู่ที่โรงเรียนต้องมีเป้าหมายของโรงเรียนชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายซึ่งในทางปฏิบัติจริงเป็นไปได้ยาก เพราะครูอาจารย์หรือผู้ปกครองอาจกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนต่างกันก็ได้ เช่นครูเน้นการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ในขณะที่ผู้ปกครองอาจต้องการเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินโมเดลนี้ คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

โมเดลที่ 2 คือ โมเดลทรัพยากร-ปัจจัยป้อน (resource - input model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถจัดหาทรัพยากรหรือสามารถได้ปัจจัยป้อน (เช่น นักเรียน) ที่มีคุณภาพ เงื่อนไขของการประเมินตามโมเดลนี้อยู่ที่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิต และโรงเรียนอยู่ในสภาพที่ขาดแคลนทรัพยากร หากโรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรเข้าโรงเรียนได้ตามที่ต้องการ ก็แสดงว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ตัวบ่งชี้ที่ใช้ประเมิน คือ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดหาได้ ปัญหาของโมเดลนี้คือ การเน้นที่ทรัพยากร และปัจจัยป้อนมากเกินไปจนไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน

โมเดลที่ 3 คือ โมเดลกระบวนการ (process model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่มีกระบวนการดำเนินงานภายในราบรื่น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โมเดลนี้จะใช้ได้ดีถ้าแน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิตจริง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ภาวะความเป็นผู้นำ วิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย

โมเดลที่ 4 คือ โมเดลความพึงพอใจ (satisfaction model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลการดำเนินงานดี คือ สามารถดำเนินงานให้ได้ผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน แต่หากผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการที่แตกต่างกันโมเดลนี้ก็ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้เพราะเป็นการยากสำหรับโรงเรียนที่จะดำเนินงานให้สนองความต้องการของทุกฝ่ายหรือเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความพึงพอใจของหน่วยงานหรือคณะกรรมการ หรือกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

โมเดลที่ 5 คือ โมเดลการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ (legitimate model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลการดำเนินงานดี คือโรงเรียนที่สามารถแข่งขันในการดำเนินงานในทุกวิถีทางที่จะทำให้โรงเรียนอยู่รอดได้โดยไม่ผิดหลักการเงื่อนไขของการใช้โมเดลนี้อยู่ที่สภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กดดันให้โรงเรียนต้องดำเนินงานให้อยู่ได้ โดยเฉพาะการแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน โมเดลนี้จึงยอมให้โรงเรียนมีการใช้กลไกการตลาดในการบริหารจัดการให้สามารถคงอยู่ได้โดยไม่ต้องหยุดกิจการ โมเดลนี้จะใช้ต่อเมื่อมีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจอนาคตของโรงเรียนว่าควรปรับขยาย ดำเนินการต่อไป หรือยกเลิกหากดำเนินการไม่ได้ผล ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคือ ภาพลักษณ์ของโรงเรียน ชื่อเสียงกิตติศัพท์ เป็นต้น

โมเดลที่ 6 คือ โมเดลเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล (ineffectiveness model) นิยามประสิทธิผลโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานให้ปลอดจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ได้ เงื่อนไขของการใช้โมเดลนี้อยู่ที่โรงเรียนไม่สามารถระบุได้ชัดเจนหรือครบถ้วนว่าเป้าหมายที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคืออะไร แต่บอกได้ว่าลักษณะอะไรบ้างที่ไม่ควรปรากฏอยู่ในโรงเรียน เช่น สิ่งเสพติดของนักเรียนถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หากโรงเรียนสามารถดำเนินงานและแสดงผลการดำเนินงานได้ว่านักเรียนในโรงเรียนปลอดจากสิ่งเสพติดจริง แสดงว่าโรงเรียนดำเนินงานได้

ประสบความสำเร็จ ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคือ สภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาและจุดอ่อนในสถานศึกษา

โมเดลที่ 7 คือ โมเดลการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เงื่อนไขการใช้โมเดลนี้อยู่ที่การเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งกดดันให้โรงเรียนต้องปรับตัว ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความตระหนักถึงความต้องการจำเป็นภายนอก การกำกับติดตามงาน การวางแผนพัฒนา และการประเมินการทำงานต่าง ๆ

โมเดลที่ 8 คือ โมเดลการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management model) นิยามประสิทธิผลโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการโดยรวมให้สนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลตามเป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไขของการใช้โมเดลนี้อยู่ที่ว่าต้องมีความสอดคล้องของเป้าหมายหรือความต้องการจำเป็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคือ ความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน และผลงาน

จะเห็นได้ว่าโมเดลทั้ง 8 ของ เติ้ง (Cheng) ขยายแบบการวัดประสิทธิผลเพิ่มเพื่อให้เหมาะกับลักษณะของแต่ละองค์กร แต่ก็คล้ายคลึงกับ 4 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลข้างต้น

อย่างไรก็ตาม การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับสภาพเงื่อนไขของสถานศึกษาว่า ควรใช้โมเดลใดในการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของตนเอง ขึ้นอยู่กับนโยบายหรือสภาพบริบทของโรงเรียนที่มีการกำหนดเป้าหมายบทบาทหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนต่างกันสนองเงื่อนไขทางสังคมที่ไม่เหมือนกัน

โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนก็มีสภาพบริบทเฉพาะของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนหลักสูตรของประเทศไทย โดยใช้ครูต่างชาติสอนเป็นภาษาอังกฤษร่วมกับครูไทยที่สอนบางวิชาเป็นภาษาไทยทำให้มีความแตกต่างไปจากโรงเรียนอื่น ๆ รูปแบบประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในงานวิจัยนี้คือ รูปแบบการใช้วิธีการแข่งขันคุณค่า

ทุกวิธีการทุกรูปแบบล้วนมีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน คือการพยายามอธิบายประสิทธิผลขององค์กรให้มีคุณภาพที่สุดและมีความสมดุลง่ายอย่างพอดีในการนำไปสู่ประสิทธิผลที่หลากหลายขององค์กรที่แตกต่างกันตามความเชื่อของผู้สร้างรูปแบบนั้นว่าเหมาะสมถูกต้อง เหมาะสมทางทฤษฎีและครอบคลุมทั่วระดับการวิเคราะห์ (Steers, 1977)

ตามข้อสรุปที่เป็นฐานคติของการวัด ประเมิน ประสิทธิภาพด้วยวิธีแข่งขันคุณค่า (Competing-value approach) ที่ชี้ว่าประสิทธิผลขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละคนจึงไม่มีเกณฑ์

ที่ดีที่สุดได้ นับว่าสอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุดและเห็นเป็นรูปแบบได้ว่าน่าจะเป็น การประมวลวิธีการหลายๆ แบบเข้าไว้ด้วยกันแล้ว เพราะเป็นรูปแบบที่มีหลายมิติการประเมิน ประสิทธิภาพองค์การต่างๆ ด้วยเหตุว่าประกอบจากนิยาม 3 ชุดที่ตรงข้ามกัน คือ ชุดโครงสร้าง องค์การที่คล้องตัวยืดหยุ่นกับรัดกุมควบคุม ชุดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่องค์การมุ่งเน้นระหว่างคนกับ องค์การและชุดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการและผลสุดท้าย ทำให้เกิดรูปแบบการวัดประสิทธิภาพองค์การ 4 รูปแบบ คือ รูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ รูปแบบระบบเปิด รูปแบบเป้าหมายผลงาน และเป้าหมาย กระบวนการทำงาน เท่ากับว่ารูปแบบวิธีการแข่งขันคุณค่านี้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายองค์การ พร้อมๆ กับใช้วิธีการระบบการเชิงระบบด้วย นั่นคือใช้ทั้งเป้าหมายขั้นสุดท้าย (end goals) และ เป้าหมายของวิธีการ (mean goals) ในขณะเดียวกันวิธีการแข่งขันคุณค่านี้มีรูปแบบระบบเปิดที่ คล่องตัวและยืดหยุ่นต่อการสนองตอบความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ที่อยู่ในสภาพ แวดล้อมขององค์การและมีรูปแบบของมนุษย์สัมพันธ์ที่มุ่งเน้นคนในองค์การอีกด้วย ประกอบกับ การที่โรงเรียนเป็นองค์การระบบเปิดซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตามแนวคิดที่ว่าองค์การ เป็นระบบสังคมที่มีชีวิต (living social system) ซึ่งมีข้อเรียกร้องหรือความต้องการบางอย่างที่อยู่ใน สภาพแวดล้อมหรือมีสถานการณ์ที่องค์การจำจะต้องสนองตอบ เพื่อที่จะอยู่รอดและหรือเพื่อ สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปได้ การบรรลุถึงเป้าหมายองค์การจึงต้องหมายความ ครอบคลุมไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบขององค์การกับส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมองค์การ นั้น (Parsons, 1964) จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาความเป็นระบบเปิดขององค์การไปพร้อมๆ กันด้วย

#### ประสิทธิภาพองค์การกับความเป็นระบบเปิด (Open System)

ฮิวส์และโบว์ดิชท์ (Huse and Bowditch, 1977) ได้มองสังคมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีลักษณะเป็นระบบ นั่นคือระบบทางสังคม ซึ่งจะประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ นับตั้งแต่สถาบัน องค์การ กลุ่มและตัวบุคคล และแต่ละระบบย่อยเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์และมีการเกี่ยวพันต่อกัน (interaction) มีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เวลา สถานที่และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) เป็นระบบทางสังคมอย่างหนึ่งที่มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะสภาพขององค์การทุกองค์การจะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวพันและมีผลกระทบต่อกันเสมอ

2. ตัวองค์กรจะอยู่ในสภาพซึ่งเปรียบเสมือนเป็นระบบเปิด หรือมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา มีความสามารถที่จะรับเอาอิทธิพลจากภายนอกทุกชนิดเข้ามาแปรสภาพหรือดำเนินการผลิตประกอบกิจกรรม ซึ่งผลที่ได้จะออกมาในรูปแบบสินค้าหรือบริการออกสู่สังคม และองค์กรจะมีการปรับสภาพของตัวเองให้สมดุลกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวอยู่เสมอเพื่อความเจริญเติบโตและก้าวหน้าขององค์กร

3. องค์กรทุกองค์กรจะปรับฐานะของตนเองให้อยู่ในสภาพที่สมดุลที่สุดตลอดเวลาทั้งในเชิงของการปรับสิ่งที่รับเข้ามา ตลอดจนการแก้ไขปัญหาภายในของตน

4. องค์กรทุกแห่งจะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หน้างานหลายๆ อย่าง ซึ่งบางอย่างก็อาจจะขัดแย้งซึ่งกันและกัน ส่วนเป้าหมายของผู้บริหารนั้นคือการมุ่งไปยังการปรับ วัตถุประสงค์หลายๆ อย่างนั้นให้เกิดความสมดุลที่เหมาะสมต่อระบบย่อยภายในองค์กรที่เป็นอยู่

จากคุณสมบัติ 4 ข้อดังกล่าว องค์กรซึ่งจัดเป็นระบบทางสังคมนั้นจะคล้ายคลึงกับระบบของสิ่งมีชีวิตที่มีคนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเป็นตัวจักรกลประสานและควบคุมระบบย่อยๆ อื่นๆ ให้ปฏิบัติหรือดำเนินงานบรรลุไปถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ (ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์, 2537) องค์กรทุกองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนและทรัพยากรภายนอกองค์กร จึงไม่อาจปิดตนเองจากสภาพแวดล้อมได้ หากต้องปรับตนเองอย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังที่สก๊อต (Scott, 1987 อ้างถึงใน ธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์, 2537) ได้สรุปไว้ว่าองค์กรในฐานะระบบเปิดต้องปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมโดยคำนึงถึงกลุ่มคนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วพัฒนาเป้าหมาย โครงสร้างกิจกรรม และผลผลิตขององค์กรได้ตามอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ

โรงเรียนเป็นองค์กรที่เป็นระบบเปิดซึ่งมีหลายหน้าที่ในสภาพแวดล้อมที่ให้อำนาจที่คาดคะเนไม่ได้แก่องค์กร ดังที่ ไชน์ (Schein, 1970) ได้อธิบายไว้ว่า

1. องค์กรเป็นระบบที่เปิด (open system) ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาทั้งกับสภาพแวดล้อมของตน โดยองค์กรนำเอาวัตถุดิบ คน พลังงาน ตลอดจนข่าวสารข้อมูลมาทำการเปลี่ยนสภาพ (transforming) หรือแปลงสภาพ (converting) สิ่งเหล่านี้ให้เป็นผลผลิตหรือบริการซึ่งถูกนำส่งออกกลับ (exported) ไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอก

2. องค์กรเป็นระบบซึ่งมีหลายเป้าหมายหรือหลายหน้าที่ (multiple purposes or function) ซึ่งก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์หลายอย่างระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม กิจกรรมหลายอย่างของระบบย่อยภายในองค์กรไม่สามารถที่จะเข้าใจได้อย่างโดดเดี่ยวโดยปราศจากการพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์หลายอย่าง (multiple interactions) และหน้าที่หลายอย่างซึ่งสัมพันธ์กัน



3. องค์การประกอบด้วยระบบย่อย (sub systems) ซึ่งปฏิสัมพันธ์กัน (dynamic interaction) ดังนั้นแทนที่จะวิเคราะห์ปรากฏการณ์ขององค์การในแง่ของพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็ควรจะเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้นให้การวิเคราะห์พฤติกรรมของระบบย่อยดังกล่าวไม่ว่าจะในแง่ของกลุ่ม บทบาทหรือแนวความคิดอื่นๆ

4. เนื่องจากระบบย่อยต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน (mutually dependent) การเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยหนึ่งจึงมีผลต่อพฤติกรรมของระบบย่อยอื่นๆ

5. องค์การตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลง (dynamic environment) อยู่ตลอดเวลาซึ่งประกอบไปด้วยระบบอื่นๆ บางระบบก็ใหญ่กว่า บางระบบก็เล็กกว่าองค์การ สภาพแวดล้อมดังกล่าวสร้างข้อเรียกร้อง (demands) ต่้องค์การและขีดวงจำกัดให้้องค์การด้วยวิธีการต่างๆ ดังนั้นการทำงานทั้งหมดขององค์การ (total functioning) ไม่อาจเป็นที่เข้าใจได้โดยปราศจากการ พิจารณาความขัดแย้งถึงข้อเรียกร้องและข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมเหล่านั้น

แคทซ์และคานัน (Katz and Kahn, 1978) ได้ชี้ว่าองค์การเป็นเสมือนระบบใหญ่ระบบหนึ่งที่มีงานของระบบย่อยๆ ภายในไว้ 5 ระบบย่อยด้วยกัน คือ

1. ระบบการผลิต (production or technical sub-system) 2. ระบบการจัดการ (managerial sub-system) 3. ระบบการบำรุงรักษา (maintenance sub-system) 4. ระบบการสนับสนุน (supportive sub-system) 5. ระบบการปรับตัว (adaptive sub-system)

ทฤษฎีระบบเปิดของแคทซ์และคานัน มององค์การมนุษย์ที่เป็นระบบของข่าวสารและพลังงาน และเพื่อที่จะเข้าใจการปฏิบัติภารกิจภายในองค์การจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและพลังงานระหว่างระบบนั้นๆ กับภาวะสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ การที่้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกของ้องค์การจะต้องมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (1) สมาชิกของ้องค์การจะต้องเข้ามาร่วมและคงอยู่ภายใน้องค์การ (2) สมาชิกของ้องค์การจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเชื่อถือไว้วางใจได้ และ (3) สมาชิกของ้องค์การจะต้องเข้ามาร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อสร้างประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ มากกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นั่นก็คือสมาชิกของ้องค์การไม่เพียงแต่จะทำตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่ควรจะทำงานพิเศษนอกเหนือไปจากนั้นด้วย การที่จะให้บรรลุเป้าหมายทั้งสามข้างต้นนั้น สมาชิกใน้องค์การจะต้องยอมปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่้องค์การได้ตั้งไว้ ้องค์การจะต้องให้ค่าตอบแทนที่ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ สมาชิกจะต้องแสดงความรู้สึกส่วนตัว (self-expression) ว่าตนชอบหรือไม่ชอบอะไรบ้างและสมาชิกจะต้องยอมรับว่าวัตถุประสงค์ของ้องค์การเป็นวัตถุประสงค์ของตนด้วย (ติน ปรัชญพฤกษ์, 2538)

ทอมป์สัน (Thompson, 1967) ได้กล่าวถึงแก่นทฤษฎีระบบเปิดไว้ว่า องค์การสลับซับซ้อนเป็นระบบธรรมชาติที่เปิด ซึ่งมีส่วนย่อยต่าง ๆ ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันมาประกอบกันเป็นส่วนรวม ส่วนย่อยเหล่านี้จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับจากส่วนรวมและส่วนรวมก็จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ความมีชีวิตอยู่รอดจึงเป็นจุดหมายปลายทางขององค์การและของส่วนย่อยต่างๆ และความสัมพันธ์ของส่วนย่อยเหล่านี้จะถูกกำหนดโดยกระบวนการวิวัฒนาการ (evolutionary process) ด้วยเหตุนี้ ในบางครั้งองค์การอาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในขณะใดขณะหนึ่ง แต่ส่วนย่อยที่เป็นตัวขัดขวางการปฏิบัติงานนั้นอาจจะปรับตัวเองเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้หรือมิฉะนั้นก็ถูกขจัดออกไปเสียจากส่วนรวม สิ่งที่ตามมาคือระบบจะเสถียรลง จะเห็นได้ว่าแนวความคิดที่สำคัญขององค์การในฐานะที่เป็นระบบธรรมชาติที่เปิดก็คือ การปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (homeostasis or self-stabilization) ซึ่งเป็นแกนที่จะคอยควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยและกิจกรรมต่างๆ เอาไว้เพื่อให้ระบบมีชีวิตรอดพ้นจากความไม่แน่นอนซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี เหตุนี้ องค์การจึงต้องคอยระมัดระวัง (watch) ติดตาม (monitor) และค้นหาสาเหตุ (search) ของความไม่แน่นอนเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา

การเข้าใจลักษณะขององค์การอย่างเป็นระบบเปิดช่วยให้เกิดการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ทำให้สามารถแก้ไขได้อย่างสมดุลงที่สุด ธงชัย สันติวงษ์ ชี้ว่า ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องรับผิดชอบในภาระหน้าที่สำคัญต่อไปนี้

1. ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างระบบย่อยต่าง ๆ ให้เข้ากันได้เสมอ
2. คอยแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งอันอาจจะเกิดได้ในระบบย่อยต่างภายในระบบขององค์การ
3. จะต้องพยายามจัดให้มีความสมดุลระหว่างสภาพแวดล้อมภายในระบบกับสภาพแวดล้อมภายนอกให้เหมาะสมเสมอ
4. นำองค์การให้ปรับตัวอย่างสมดุลและเหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือสำเร็จตามเป้าหมายได้ผลสูงสุด ควบคู่กับการสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อระบบสังคมเศรษฐกิจภายนอกได้
5. นำเอาแนวความคิดทางการบริหารต่างๆ มาปรับใช้ เพื่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อยๆ (ธงชัย สันติวงษ์ 2539)

โรงเรียนในฐานะองค์การระบบเปิด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องบริหารข้อมูลและจัดความร่วมมือให้มีดุลยภาพระหว่างหน่วยย่อยภายใน ไปจนถึงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อการอยู่รอดของโรงเรียน

จากความเข้าใจในระบบเปิดขององค์การ วัฏจักรวงจรชีวิตขององค์การ และรูปแบบการประเมินประสิทธิผลด้วยวิธีการแข่งขันคุณค่า ตามที่ได้ศึกษาข้างต้น ทำให้สามารถศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การได้ชัดเจนขึ้น

ในงานนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแบบกระบวนการ (process model) ของสตีเยร์ส (Steers, 1977) ที่ได้เสนอแนวการพิจารณาประสิทธิผลขององค์การไว้อย่างครอบคลุมหลายด้าน ซึ่งให้ความสำคัญกับทั้งเป้าหมายสุดท้ายและเป้าหมายกระบวนการขององค์การในระบบเปิด เป็นปัจจัยหลักแล้วศึกษาตัวปัจจัยย่อย ๆ ในแต่ละปัจจัยหลักโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

แนวคิดของตัวแบบกระบวนการนี้ประกอบด้วย พิธีกรรมแนวความคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ 1) แนวความคิดเกี่ยวกับการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การให้สูงสุด (goal optimization) 2) แนวความคิดเกี่ยวกับระบบ (systems perspective) และ 3) แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมของคน (human behaviour) ซึ่งแนวคิดนี้ไปด้วยกันได้ดีกับแนวคิดของการแข่งขันคุณค่าที่เน้นเกณฑ์ประสิทธิผล 3 ชุด คือ ชุดโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นกับควบคุม ชุดสิ่งที่มีมุ่งเน้นระหว่างคนกับองค์การและชุดที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายวิธีการหรือเป้าหมายสุดท้าย

ตัวปัจจัยหลักของสตีเยร์ส (Steers) ที่ผู้วิจัยใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลในงานวิจัยนี้มี 4 ประเภทใหญ่ ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ประกอบด้วยโครงสร้าง (structure) และเทคโนโลยี (technology) โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของคนในองค์การที่ได้กำหนดไว้ตามสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้ การกระจายอำนาจ (decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (specialization) ความเป็นทางการ (formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) ขนาดขององค์การ (organization size) ขนาดของหน่วยงาน (work-unit size)

นอกเหนือจากองค์ประกอบโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลแล้ว เทคโนโลยีในองค์การอันหมายถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนวิธีการที่องค์การมาใช้ในการดำเนินงานก็มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การเช่นกัน (Woodward, 1958)

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ซึ่งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (external) อันได้แก่ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอน เช่น สภาพการณ์ด้านการตลาด เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

(internal) หมายถึง บรรยากาศขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน สเตียร์ส (Steers, 1977) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถในการคาดคะเนสถานะของสภาพแวดล้อมดังกล่าวและความมีเหตุผลของการกระทำขององค์กร หมายถึงว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลมากที่สุดถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอก บทบาทของนักบริหารคือการทำ ความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและปรับโครงสร้างและการปฏิบัติให้เข้ากับสภาวะดังกล่าว

3. ลักษณะของบุคคลในองค์กร (employee characteristics) ที่ประกอบด้วย ความผูกพัน (attachment) และการปฏิบัติงาน (job performance) พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรมีผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์กรแต่ละคนต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะ ได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์กรนั้นๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะให้องค์กร อยู่รอดเจริญเติบโตเพื่อการได้มีงานทำ องค์กรเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิด ความผูกพันกันขึ้น แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn, 1978) เสนอว่ามีพฤติกรรม สามประการที่ องค์กรจะต้องได้รับการตอบสนองจากคนในองค์กร เพื่อองค์กรจะสามารถมี ประสิทธิภาพ สูงสุดได้ คือ

1. ความสามารถในการสรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรคน โดยจัดระบบรางวัล ตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงานและสนองตอบความต้องการของบุคคลตลอดจนความก้าวหน้า ในอาชีพ

2. องค์กรจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานตาม บทบาทงานของตนที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

3. องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย ต่อการที่พนักงานไม่เพียงแต่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่พรรณนาลักษณะงาน (job description) เท่านั้น แต่ต้องมีความรับผิดชอบต่อการคิดสร้างสรรค์ที่จะกระทำงานปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานนำไปสู่เป้าหมายดียิ่งขึ้น

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies & practices) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลนั้น สเตียร์ส (Steers, 1977) ระบุว่า ปัจจัยสำคัญที่จะ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติในประเด็นต่างๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน การจัดหาและการ

ใช้ทรัพยากร การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสร้างสรรค์

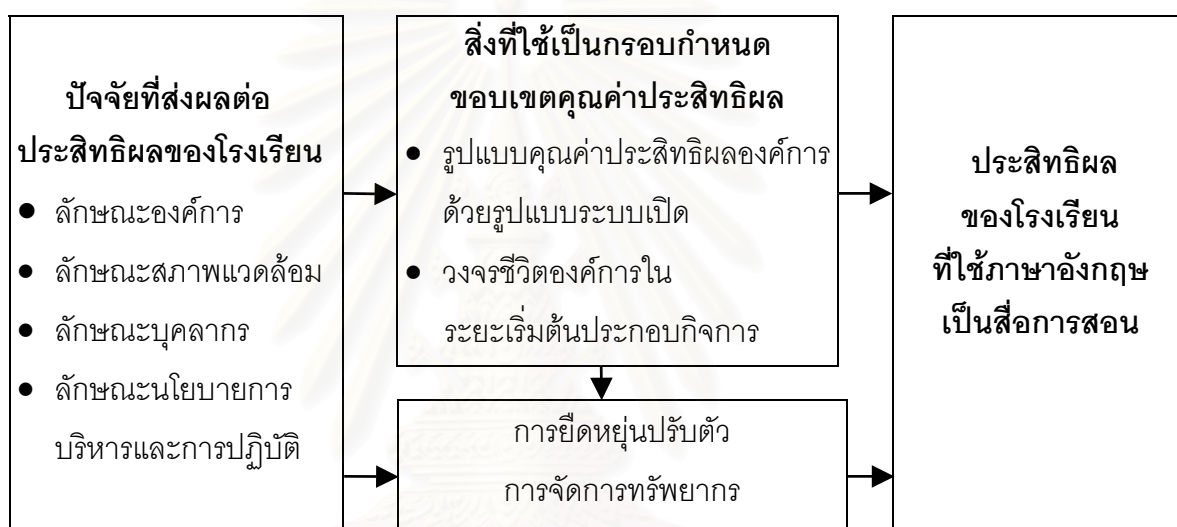
อย่างไรก็ดี กลูเอค (Glueck, 1980) ได้กล่าวไว้ว่า นอกเหนือจากการวางแผนที่ดีที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จมีประสิทธิผลแล้ว ตัวโครงสร้างและการพรรณาลักษณะงานที่ชัดเจน ก็เป็นตัวประกอบที่สำคัญต่อการมีประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ในเชิงการบริหารการที่จะนำองค์การไปสู่การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ระบบการสื่อสารที่ดี และความสัมพันธ์ของพนักงานหรือผู้ร่วมงาน การควบคุมงบประมาณ และการกำกับดูแล ล้วนมีอิทธิพลและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่การมีประสิทธิผลขององค์การทั้งสิ้น

จากแนวคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์การข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ควรพิจารณาประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง (multiple criteria) ทั้งนี้เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์ ไม่สามารถที่จะแสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ (Hoy and Miskel, 1991 : 381)

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การของสตีแยร์ส (Steers) และรายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนของนักการศึกษาทั้งหลายที่ได้ศึกษาไว้ ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ภายในกรอบของปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร และ ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ร่วมกับการศึกษาวงจรชีวิตของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนและคุณค่าประสิทธิผลที่แข่งขันกันในระบบเปิดซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับตัวยืดหยุ่นและการจัดการทรัพยากร รวมถึงการใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ประการ คือ 1) เป็นรายการที่ปรากฏอยู่ในแหล่งข้อมูลที่กำหนดอย่างน้อย 1 แหล่งข้อมูลหรือสอดคล้องกันหลายแหล่งข้อมูล หรือเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกันของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และ 2) เป็นรายการที่สอดคล้องหรือสามารถปรับให้สอดคล้องได้กับกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทำให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจำนวน 12 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) เทคโนโลยีองค์การ 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) บรรยากาศองค์การ 5) การรับรู้ 6) ทศนคติและค่านิยม 7) บุคลิกภาพ 8) การเรียนรู้ 9) การจูงใจ 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 11) การกำหนดกลยุทธ์ 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ดังนั้น จากการศึกษาวิเคราะห์ลักษณะองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน รูปแบบการวัดประเมินประสิทธิผลองค์การด้วยวิธีการแข่งขันคุณค่าในระบบเปิด และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การดังที่ปรากฏเสนอไว้แล้ว สามารถสรุปเป็นกรอบความคิดการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ได้ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 กรอบความคิดในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน



จากกรอบแนวคิดนี้จะได้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลที่สอดคล้องกับลักษณะของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้รับอนุมัติให้เริ่มดำเนินโครงการได้ในปี พ.ศ. 2538 จึงนับได้ว่าเพิ่งอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นประกอบกิจการ (entrepreneurial stage) ของวงจรชีวิตองค์การ ซึ่งต้องการการสนับสนุนจากภายนอกและมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นปรับตัว รูปแบบที่เหมาะสมในการวัดประเมินประสิทธิผลองค์การ คือ รูปแบบระบบเปิด (open-system model) ที่มุ่งเน้นความสามารถในการยืดหยุ่น ปรับตัว และการจัดการทรัพยากร (Robbin, 1990)

ดังนั้นจึงสรุปนิยามของประสิทธิผลองค์การโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนว่า หมายถึง ระดับความสามารถขององค์การในการยืดหยุ่นปรับตัวและใช้ทรัพยากรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับค่านิยมของผู้ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 12 ปัจจัยย่อย คือ

1. ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ
  - 1.1 โครงสร้างองค์การ
  - 1.2 เทคโนโลยีองค์การ
2. ปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย
  - 2.1 วัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2 บรรยากาศองค์การ
3. ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย คือ
  - 3.1 การรับรู้
  - 3.2 ทักษะและค่านิยม
  - 3.3 บุคลิกภาพ
  - 3.4 การเรียนรู้
  - 3.5 การจูงใจ
4. ปัจจัยด้านลักษณะนโยบายการบริหารและปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย คือ
  - 4.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
  - 4.2 การกำหนดกลยุทธ์
  - 4.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามิติประสิทธิผลในด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัว และการจัดการทรัพยากรขององค์การ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนทั้ง 12 ด้าน ดังนี้

มิติประสิทธิผลด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวขององค์การ

ความยืดหยุ่นตามที่โรบบินส์ (Robbins, 1990 : 71) ใช้ในการกำหนดรูปแบบขององค์การที่มีประสิทธิผลในรูปแบบระบบเปิด (open-system model) นั้น มีความหมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมดีกับสภาพเงื่อนไขและความต้องการภายนอก (able to adjust well to shifts in external conditions and demands)

องค์การที่เป็นระบบเปิดมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการและกลไกการแปรรูป และผลผลิตที่ได้รับมา แล้วส่งต่อไปยังผู้ใช้ ในขณะที่เดียวกันก็จะมีกลไกการป้อนข้อมูลกลับจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ต้องมีแผนการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายนอกหรือแรงกดดันจากภายใน องค์การเอง (Robbin, 1990 : 13 - 17)

ความสามารถในการปรับตัวเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่มีความสำคัญในการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การตามแนวทางที่ถือว่าองค์การเป็นระบบเปิด (open system) ซึ่งตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต (living social system) ซึ่งมีข้อเรียกร้องหรือความต้องการบางอย่างที่อยู่ในสภาพแวดล้อมหรือมีสถานการณ์ที่องค์การจะต้องตอบสนอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานขององค์การต่อไปได้ และมีความอยู่รอด (ภรณี กิริติบุตร, 2529)

แคมป์เบล (Campbell, 1973 cited in Steers, 1977 : 41) ให้ความหมายว่า การปรับตัวเป็นความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนมาตรฐานการปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เพื่อไม่ให้องค์การเข้มงวดเกินไปจนไม่สนองตอบต่อแรงกระตุ้นของสภาพแวดล้อม

สตีเยร์ส (Steers, 1977: 41 - 46) ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ (innovation) กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคง (stability) และความต่อเนื่องกัน (continuity) ของการปฏิบัติซึ่งมีความสำคัญพอ ๆ กัน

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 1996) ได้แสดงความหมายของการปรับตัว (adaptiveness) ไว้ว่า การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นการใช้ความรู้ และวิธีการทางวิชาชีพในการดำเนินงาน และความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม และยังองค์การใช้ความรู้ เทคนิค วิธีการในการดำเนินงานตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมมากขึ้นเท่าใด องค์การก็จะสามารถปรับตัวได้มากขึ้นเท่านั้น

ดรักเกอร์ (Drucker, 1988) และปีเตอร์ส (Peters, 1988) มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องการปรับตัวหรือยืดหยุ่นขององค์การว่า จากการศึกษาที่โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการบริหารจึงต้องมีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีทีมคณะทำงานเฉพาะเรื่องที่ทำหน้าที่เพื่อขจัดสิ่งขวางกั้นระหว่างสภาพแวดล้อมกับองค์การให้หมดไป องค์การจะต้องมีลักษณะสั้นไหลและ



ปรับตัวเองได้ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน เช่นเดียวกับที่โรบบินส์ (Robbins, 1990) ได้เสนอไว้ในเรื่องความยืดหยุ่นขององค์การในองค์การที่มีโครงสร้างแบบคณะกรรมการเฉพาะกิจ (adhocracy) หรือแบบเมทริกซ์ซึ่งจัดหน้าที่ผสมที่มีโครงการ (matrix) ว่าเหมาะสมกับองค์การที่มีลักษณะงานซับซ้อนเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์การลักษณะนี้มุ่งไปสู่ความสำเร็จเดียวกันได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความยืดหยุ่นให้แต่ละคนแสดงศักยภาพ ความสามารถเพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมๆ กับปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้เหมาะสม

แคชท์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenzweig, 1974) เสนอไว้ว่า ความมั่นคงและความต่อเนื่องเป็นคุณสมบัติสำคัญมากต่อพื้นฐานขององค์การในขณะที่ยังคงมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พื้นฐานหรือระบบปฏิบัติการจำเป็นต้องดำเนินการต่อไป โดยการวิเคราะห์สถานการณ์และการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด การรักษาความสมดุลในพลวัตขององค์การ ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) มีความมั่นคงเพียงพอที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมาย 2) มีความต่อเนื่องเพียงพอที่จะมั่นใจได้ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านผลที่ต้องการ (ends) และวิธีการ (means) 3) มีความสามารถในการปรับตัวเพียงพอต่อปฏิกริยาโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกและความต้องการการเปลี่ยนแปลงสภาพภายใน และ 4) มีนวัตกรรมเพียงพอต่อการจัดดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนขององค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การในอันที่จะได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973) เบนนิส (Bennis, 1971) ให้ความหมายว่า การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่น ความคล่องตัวขององค์การ นั่นคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้ภายใต้เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

สตีเยร์ (Steers, 1977) กล่าวว่าองค์การจะสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์สภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เบิร์นส์ และสต็อกเกอร์ (Burns and Stalker, 1961) เสนอว่า องค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และจำเป็นต้องเปลี่ยนทิศทางการทำงานเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น องค์การนั้นควรมีลักษณะแบบอินทรีย์ (organic) จะมีความเหมาะสมกว่าเพราะมีความคล่องตัวและปรับตัวได้ง่ายกว่า เบิร์นส์ และสต็อกเกอร์ มีแนวคิดเช่นเดียวกับ สตีเยร์ส ที่ว่าประสิทธิภาพขององค์การจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ

ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง องค์การที่มีประสิทธิผลมากที่สุดส่วนหนึ่งจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมภายนอก บทบาทของผู้บริหารคือการทำ ความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วปรับโครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติบางอย่างให้เหมาะสมกับสภาพดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้องค์การอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีเปลี่ยนแปลง ในสถาบันการศึกษาก็เช่นเดียวกัน แม้ว่าสถาบันการศึกษามีแบบแผนการดำเนินงานตามระบบราชการ แต่สถาบันการศึกษาก็ต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสม ต้องมีลักษณะของความพร้อมที่จะรับความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกองค์การ ส่วนวิธีการที่จะเพิ่มสมรรถภาพขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้นั้น ต้องใช้วิธีการพัฒนาสมรรถภาพและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีการจัดการอย่างต่อเนื่อง การปรับตัวที่ประสบความสำเร็จจะทำให้สามารถรับข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้องน่าเชื่อถือได้ และมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การนอกจากนั้นองค์การใดที่ผู้บริหารที่สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง องค์การนั้นมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมมากเท่านั้น

มอทท์ (Mott, 1972) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การพบว่าปัจจัยประการหนึ่ง ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวโดยพิจารณาถึงความรวดเร็วของการที่คนในองค์การยอมรับวิธีการและระเบียบใหม่ ๆ รวมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ระดับความสามารถขององค์การในการเปลี่ยนแปลงหรือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการปฏิบัติและวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้องค์การดำเนินงานไปได้สมดุลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับ ความสามารถ ความรวดเร็วของผู้บริหารและบุคลากรต่อการปรับเปลี่ยนและการริเริ่มสิ่งใหม่

แหล่งของการเปลี่ยนแปลงมีที่มาได้จากหลายแห่ง ดังที่ แคชท์ และ โรเซนวิค (Kast and Rosenzweig, 1985) ได้แบ่งเป็นจากภายนอกองค์การและภายในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของสตีเยร์ส (Steers, 1977) ดังนี้ 1. สภาพแวดล้อม (environment) 2. เป้าหมายและคุณค่า (goals and values) 3. เทคนิค (technical) 4. โครงสร้าง (structural) 5. สังคมจิตวิทยา (psychosocial) 6. การบริหาร (managerial) 7. ที่ปรึกษา (consultants)

นอกจากนั้นองค์การในปัจจุบันนี้ ยังถูกผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลยุคใหม่ในองค์การ ดังที่ วอลตัน (Walton, 1972) ชี้ไว้ว่า

1. บุคคลสมัยใหม่ต้องการงานที่ใช้ฝีมือ ความสามารถ เพื่อพัฒนาตนเอง ในขณะที่องค์กรมักจะจัดงานง่าย ๆ ให้ทำและซ้ำซากจำเจ
2. บุคคลสมัยใหม่ต้องการมีบทบาทมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจ แต่การจัดสายบังคับบัญชาที่มีหลายชั้นทำให้สมาชิกองค์กรโดยเฉพาะระดับล่างรู้สึกกว่าตนไร้อำนาจและไม่มี ความสำคัญ
3. บุคคลเข้ามาร่วมอยู่ในองค์กรเพราะต้องการรางวัลที่เกิดขึ้นกับงาน ความสำเร็จใน ผลงาน การได้รับความยกย่องตลอดจนการได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลผลิตขององค์กร แต่องค์กรกลับมุ่งให้รางวัลตอบแทนทางวัตถุและความมั่นคงมากกว่า
4. บุคคลต้องการให้องค์กรสนใจตนในฐานะสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ความรู้สึก แต่องค์กร มักมองคนโดยถือหลักความสมเหตุสมผล องค์กรจะสนใจว่าคนมีความแตกต่างกันเพียงบางครั้ง และเป็นข้ออ้างสำหรับประโยชน์ขององค์กรเท่านั้น
5. บุคคลเริ่มเบื่อหน่ายกับการแข่งขัน แต่องค์กรยังคงจัดระบบการทำงานโดยให้รางวัล มุ่งเน้นการแข่งขันอยู่เช่นเดิม

ปรากฏการณ์ข้างต้นชี้ให้เห็นความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของคนยุคใหม่ ในองค์กรที่ควรให้ความสำคัญ เพราะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม หรือ ด้านลักษณะงานก็ได้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารให้เหมาะสมกับ สภาพการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ ดำเนินงานขององค์กรในเชิงรุก (proactive) มากกว่าเป็นฝ่ายรับ (reactive) ผู้บริหารจำเป็นต้อง พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและให้ข้อมูลต่างๆ มากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้นเพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจกันทั้ง องค์กร

เฮอร์เชย์และแบลลงชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1972) ชี้ว่ามีวงจรการเปลี่ยนแปลง ในสองลักษณะวงจรด้วยกัน คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงให้มีส่วนร่วม (participative change) และ การเปลี่ยนแปลงเชิงสั่งการ (directive change) ซึ่งควรจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เวลา และ ลักษณะคน

ไชน์ (Schein, 1970) เสนอว่าองค์กรสามารถจะรักษาสภาพความมีประสิทธิผลของ องค์กรไว้ได้ด้วยวงจรของการจัดการปรับตัว (adaptive – coping cycle) ขององค์กร ซึ่ง หมายถึงกระบวนการซึ่งเริ่มด้วยการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของสภาพแวดล้อมภายใน (internal)

หรือภายนอก (external environment) และสิ้นสุดลงด้วยการสร้างความสมดุลที่มีความคล่องตัว และปรับตัว (adaptive dynamic equilibrium) เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ไชน์ (Schein) ยังได้เสนอว่ามีขั้นตอนอยู่ 6 ขั้นตอนด้วยกันในวงจรของการปรับตัวขององค์กรดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รู้สึก (sensing) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของสภาพแวดล้อม ภายในหรือภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 นำข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเข้าสู่องค์กร ในส่วนที่สามารถปฏิบัติการในเรื่องนี้ได้

ขั้นตอนที่ 3 เปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการแปรสภาพ (conversion processes) ภายในองค์กรไปตามข่าวสารข้อมูลที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 4 ทำการเปลี่ยนแปลงภายในให้กลับมามีสภาพที่มั่นคง (stabilizing) ในขณะที่จัดการกับผลพลอยได้ที่ไม่พึงปรารถนา (undesired by-products) หรือลดให้น้อยลง

ขั้นตอนที่ 5 ส่งผลผลิตหรือบริการใหม่ออกมา ซึ่งสอดคล้องกันมากขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่รับรู้สึกมา

ขั้นตอนที่ 6 จัดให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยการรู้สึกต่อไป (further sensing) ถึงสภาวะ (state) ของสภาพแวดล้อม ภายนอกและความมากน้อยของการผสมผสาน (integration) ของสภาพแวดล้อมภายใน

นอกจากนั้น ไชน์ (Schein) ก็ยังได้ชี้เสนอถึงเงื่อนไขที่องค์กรควรมีไว้เพื่อให้การจัดการปรับตัวได้ผล (organizational conditions for effective coping) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การจัดการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จเรียกร้องให้มีความสามารถ (ability) ที่จะรับข่าวสารข้อมูลเข้าและติดต่อสื่อสาร (communicate) ข่าวสารข้อมูลดังกล่าวอย่างถูกต้อง (validly) และน่าเชื่อถือได้ (reliable)

2. การจัดการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จเรียกร้องให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว (flexibility) และความสร้างสรรค์ (creativity) ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตาม ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับการเรียกร้อง

3. การจัดการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จเรียกร้องให้มีความผสมผสาน (integration) และความผูกพัน (commitment) ต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อนำมาซึ่งความเต็มใจต่อการที่จะเปลี่ยนแปลง

4. การจัดการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จเรียกว่าช่วยให้มีบรรยากาศภายใน (internal climate) ของการสนับสนุน (support) และปราศจากการข่มขู่ (threat) ทั้งนี้เพราะการข่มขู่ทำลายการติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งยังลดความคล่องตัวให้น้อยลงและจะกระตุ้นการปกป้องตัวเอง (self protection) แทนที่จะเป็นการกระทำเพื่อระบบส่วนรวม (total system)

ความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัว จึงน่าจะหมายความตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลของสภาพแวดล้อมองค์กรในปัจจุบันเพื่อคาดคะเนสภาพในอนาคตได้ ทำให้เกิดการตัดสินใจทำการปรับเปลี่ยนองค์กรที่เหมาะสมอย่างสร้างสรรค์คล่องตัว โดยจะคำนึงถึงการบูรณาการระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับงานที่จะต้องทำให้มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องได้

#### มิติประสิทธิผลด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรขององค์กร

การได้มาซึ่งทรัพยากรถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของวงจรกิจกรรมในองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยตัวอื่น อันประกอบด้วยทรัพยากรหลัก คือ คน เงิน และเครื่องจักร (Gross, 1965 อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร, 2529) ทรัพยากรอาจมีความหมายหลากหลายต่างกัน เช่น หมายถึงข่าวสาร ข้อมูล เงิน และการสนับสนุนทางสังคม (Galaskiewicz and Marsden, 1978) ทรัพยากรอาจหมายถึง เงินทุน เครื่องอำนวยความสะดวกและบุคลากร (Molnar, 1978) หรืออาจหมายรวมถึงนวัตกรรมเทคโนโลยีต่างๆ ก็ได้ (Marple, 1982) จึงพอจะกล่าวได้ว่าทรัพยากรมีความหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัตถุดิบ วัสดุเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร โดยที่ทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้จะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กรประเภทต่างๆ (Mescon and others, 1985)

โดยทั่วไป “ทรัพยากรทางการศึกษา” ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์การเงินและการลงทุนทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรทั้งที่มีใช้การเงิน (non – financial resources) และทรัพยากรทางการเงิน (financial resources) ตามนัยนี้ ทรัพยากรทางการศึกษาจึงรวมถึงบุคลากร ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน และการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการศึกษาในมุมมองกว้างจึงมักจะมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรที่มีใช้การเงิน เช่น ครูและที่ดินเพื่อการศึกษา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541)

ความหมายของทรัพยากรทางการศึกษาจึงมีทั้งความหมายที่แคบและที่กว้าง ทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่แคบ คือ ปัจจัยนำเข้า (input) ที่นำไปใช้เพื่อจัดการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้านี้ส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของเงินงบประมาณ ทั้งในด้าน

รายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์กับรายจ่ายด้านการลงทุน

ทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่กว้าง คือ ปัจจัยนำเข้า (input) และรวมถึงปัจจัยกระบวนการจัดการในการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้านั้นให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการพิจารณาในแง่ความหมายของทรัพยากรทางการศึกษาจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะงบประมาณทางการศึกษา หากรวมถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการตั้งและระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุน ส่งเสริม เกื้อหนุนการศึกษาในรูปลักษณะต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเม็ดเงินหรืออุปกรณ์ หรือเวลาที่จัดเป็นการให้โอกาสทางการศึกษาทั้งในแง่ของการสละเวลามาให้บริการทางการศึกษาจากบุคคลภายในสังคมซึ่งมิใช่ครู-อาจารย์ประจำ นอกจากนั้นแล้วทรัพยากรทางการศึกษายังหมายรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจนคลื่นวิทยุ โทรทัศน์ดาวเทียม อินเทอร์เน็ตที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาด้วย

การจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงต้องคำนึงถึงการที่มีความหลากหลาย (diversity) การพึ่งพาอาศัย (interdependence) การมีความเป็นอิสระพอควรในการจัดการศึกษา (autonomy) การทำงานเป็นเครือข่าย (networking) การจัดลำดับของความสำคัญของเป้าหมาย (priority – ranking) เพื่อการแก้ปัญหา (problem – solving) ด้วย สำหรับกระบวนการวางแผนและการจัดทรัพยากรทางการศึกษาที่ดีนั้น จะต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า (forecasting) และระบุความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของงาน (identifying needs and priorities) ให้ชัดเจน ควรต้องมีแผนการเงินและมีการปฏิบัติตามแผนและมีการติดตามประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541)

การออกแบบการจัดระบบการจัดการทรัพยากรการศึกษา จึงจะต้องให้เกิดประโยชน์ทั้งประสิทธิภาพของการจัดสรรและใช้ทรัพยากรการศึกษา และผลจากการมีประสิทธิภาพดังกล่าวจะต้องกลายเป็นนโยบายและสู่การปฏิบัติโดยส่วนรวม ภรณ์ กิริติบุตร (2529)ชี้ว่า ฝ่ายบริหารจะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง 3 ประเด็นสำคัญ คือ

1. การประสานระบบและประสานงาน (System Integration and Coordination) ระบบขององค์การประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบเช่น ระบบการผลิต (product) ระบบการสนับสนุน (supportive) ระบบการรักษาสภาพ (maintenance) ระบบการปรับตัว (adaptive) และระบบการบริหาร (managerial) ดังนั้นบทบาทที่สำคัญในการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การก็คือการบำรุงรักษาและประสานระบบย่อยต่างๆเหล่านี้ให้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นหนึ่งเดียวกัน

(unified whole) เพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ โดยแต่ละบทย่อยจะต้องได้รับการจัดทรัพยากรพอเพียงที่จะรักษาสภาพไว้ได้

2. บทบาทของนโยบาย (Role of Policy) คือการกำหนดนโยบายที่มีมาตรฐานและนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการ คือ (1) นโยบายให้แนวทาง (guideline) สำหรับการตกลงตัดสินใจในงานประจำ (routine) ของบุคลากรโดยไม่ต้องเสาะหาทางแก้ปัญหา และยังก่อให้เกิดมาตรฐานของพฤติกรรมและคุณภาพของการตัดสินใจได้ (2) นโยบายอาจช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานดีขึ้นโดยสามารถมองเห็นขอบเขตของงานของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน (3) นโยบายช่วยให้การกระทำที่ต่อเนื่องเป็นไปง่ายขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยไม่จำเป็นต้องตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ ครั้งแล้วครั้งเล่า (4) นโยบายช่วยลดโอกาสที่จะทำผิดพลาดโดยการกำหนดระเบียบการซึ่งแก้ไขป้องกันข้อผิดพลาดไว้ก่อนล่วงหน้า

อย่างไรก็ดี นโยบายก็อาจมีผลในทางลบต่อประสิทธิผลขององค์การได้ เช่น ขั้นตอนของการทำงานที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น (dysfunction) สร้างอุปสรรคต่อการริเริ่มสิ่งใหม่และการปรับตัวขององค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารจึงจะต้องระมัดระวังในการใช้นโยบายให้มีความเหมาะสมในฐานะที่เป็นแนวทางในการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อความมีประสิทธิภาพเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเครื่องควบคุมที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผล

3. ระบบควบคุมขององค์การ (Organization) ความเป็นระบบขององค์การหมายถึงว่าจะต้องมีวงจรของการป้อนข้อมูลกลับ (feedback) และวงจรของการควบคุม (control) แฝงอยู่ในระบบด้วย ระบบการส่งข้อมูลย้อนกลับนี้จะช่วยชี้ว่าองค์การกำลังทำงานอยู่ในทิศทางใดตรงกับเป้าหมายหรือไม่เพื่อสามารถแก้ไขได้ทันหากมีการเบี่ยงเบนออกจากทิศทางที่วางไว้ เครื่องมือในการควบคุมอย่างมีแบบแผนมีหลายประเภท เช่น ควบคุมทางการเงิน (financial) ทางกายภาพ (physical) และทางทรัพยากรคน (human resources) ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันไปตามลักษณะของการควบคุม ในทางการเงินอาจควบคุมด้วยระเบียบวิธีทางการบัญชีและงบประมาณ ทางกายภาพก็อาจควบคุมด้วยการตรวจสอบและบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ ส่วนในทางบุคคลก็อาจทำการควบคุมด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัลและความดีความชอบ ระบบการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการสำรวจทัศนคติด้วยการวัดขวัญกำลังใจหรือบรรยากาศองค์การ เป็นต้น

แนวคิดในการออกแบบ (design) เพื่อจัดการทรัพยากรทางการศึกษาแบบพหุเป้าหมาย สายกลางจึงมุ่งบรรลุทุกเป้าหมายในความมาก-น้อยต่างกัน ตามลักษณะเด่นขององค์ความรู้

การเข้าถึงและกระบวนการเรียนรู้ ความเป็นเจ้าของการมีส่วนร่วม ลักษณะเฉพาะของชุมชนและกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกับความเป็นมวลชน การมีอยู่และศักยภาพของแหล่งระดมทุนนอกภาครัฐ

ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องสามารถริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่กว้าง ทั้งในระดับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนเพื่อให้มีการคาดการณ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ โดยมีการกำหนดเป้าหมายมาตรฐานที่ต้องการ ดัชนีและตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล หมายถึงโรงเรียนจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ครบถ้วน กล่าวคือแผนประสานปัจจัยนำเข้าในการจัดการทรัพยากรกับกระบวนการจัดการ มีระดับมาตรฐานและคุณภาพที่ต้องการบรรลุถึง มีการติดตามประเมินผลตามดัชนีและตัวชี้วัดทางด้านผลผลิตที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทรัพยากรเป็นสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transforming) ให้เกิดผลสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารองค์การจึงต้องเลือกจัดการบริหารทรัพยากรให้คุ้มค่ามีประโยชน์มากที่สุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตามสภาพแวดล้อมที่อาจคาดการณ์ได้หรือไม่อาจคาดการณ์ได้ (Hickson et al, 1917) โดยเฉพาะในกรณีทรัพยากรที่หายากและมีค่า (scarced and valued resources) เช่น เงินทุน เทคโนโลยีขั้นสูง หรือทรัพยากรมนุษย์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง แนวความคิดในเรื่องประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์การ เห็นได้ชัดจาก ยูชท์แมน และซีชอร์ (Yuchtman and Seashore, 1967) แคทซ์ และคานัน (Katz and Kahn, 1978) ซึ่งมีความคิดพื้นฐานว่า การให้ความหมายของประสิทธิผลจะต้องกระทำด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมในรูปของระบบเปิด (open system model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวป้อน (input) ให้ออกมาเป็น ผลผลิต (output) โดยมีเป้าหมายของการกระทำอยู่ที่ทรัพยากรอันหายากและมีคุณค่า

ยูชท์แมน และ ซีชอร์ ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในแง่ของตำแหน่งการต่อรอง (bargaining position) ขององค์การ กล่าวคือ ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม หมายถึงการประเมินความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็นระบบของการได้มาซึ่งทรัพยากร (resource-getting system) โดยไม่ได้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายขององค์การในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ด้วยเหตุผลว่าเป้าหมายขององค์การที่สร้างขึ้นมาก็เพื่อเป็นหนทางหรือกลยุทธ์ในการที่จะปรับสภาพองค์การให้อยู่ในตำแหน่งที่ต่อรองกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้นนั่นเอง เป้าหมายจึงไม่ใช่เกณฑ์ที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์การได้



ยูซท์แมน และ ซีซอร์ วัดประสิทธิผลขององค์การด้วยการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันว่าองค์การใดได้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่ากันใน 5 ด้านดังต่อไปนี้

1. ความแลกเปลี่ยนได้ง่าย (liquidity) ของทรัพยากรในการใช้แลกเปลี่ยนให้เป็นทรัพยากรอื่นได้
2. เสถียรภาพ (stability) ของทรัพยากรทั้งในส่วนทรัพยากรที่มีลักษณะชั่วคราวและทรัพยากรที่มีลักษณะมั่นคง
3. ความเหมาะสม (relevance) ของทรัพยากรต่อองค์การที่จะใช้สร้างผลผลิตได้ตลอดจนความมากน้อย (degree) ของความเหมาะสมของทรัพยากร
4. ความเป็นสากล (universality) ของทรัพยากรซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์การทั่วไป คือ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และเงิน เป็นต้น
5. การทดแทนกัน (substitution) ของทรัพยากรด้วยการควบคุมทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในส่วนของการควบคุมก่อนใช้ (preliminary control) การควบคุมขณะใช้ (concurrent control) และการควบคุมหลังจากใช้แล้ว (postaction control) ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน อุปกรณ์ เทคโนโลยีหรือข้อมูลข่าวสาร

อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรของทุกองค์การย่อมมีข้อจำกัด ทุกองค์การจึงควรมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (shared resources) อย่างคุ้มค่าเหมาะสมระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และฝ่ายต่างๆ ในองค์การโดยจัดระบบการใช้ร่วมกันเพื่อป้องกันความขัดแย้งของการใช้ทรัพยากร เช่น จัดจัดสรรระบบงบประมาณ จัดการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังและจัดการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น ตลอดจนการแลกเปลี่ยนทรัพยากร (resource exchange) ระหว่างองค์การก็เป็นเรื่องการบริหารทรัพยากรที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะองค์การในทุกวันนี้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การอย่างกว้างขวาง (Van de Ven and Walker, 1984)

อัลดริช และ ไฟเฟอร์ (Aldrich and Pfeffer, 1976) ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารองค์การจะต้องจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การของตนเช่นเดียวกับจัดการองค์การ และจะต้องยิ่งให้ความสำคัญกับการจัดการสภาพแวดล้อมมากขึ้นต่อไป การบริหารทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมจึงจำต้องมีการวิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม โดยจะต้องจัดการกับความกดดันของข้อจำกัดต่างๆ สถานการณ์ความไม่แน่นอนทั้งหลายให้ได้ (Hickson et al, 1971) ทางเลือกกลยุทธ์เพื่อจัดการกับสิ่งแวดล้อมอันจะทำให้องค์การมีอำนาจในการจัดการทรัพยากรได้ถูกเสนอไว้ 3 ทาง (Aldrich and Pfeffer, 1976) ได้แก่

1) การมีอิสระ (autonomy) ขององค์การในการตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับสิ่งแวดล้อม 2) การปล่อยให้สภาพแวดล้อมจัดการควบคุมสภาพแวดล้อมเอง และ 3) การเลือกตัดสินใจตามความแตกต่างของสภาพการณ์และการประเมินของแต่ละคนที่มีพื้นฐานค่านิยมต่างกันไป อย่างไรก็ตามการเลือกตัดสินใจก็ควรจะพิจารณาแนวทางเดิมที่องค์การเคยใช้ได้ผลมาก่อนในอดีตด้วย

ทอมป์สัน (Thompson, 1967) ได้อธิบายไว้ว่าองค์การต้องพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะจัดการกับประเด็นเรื่องการพึ่งพาสภาพแวดล้อม มีกลยุทธ์ 3 ประเภทที่นำมาใช้ คือ

1. การทำสัญญาระหว่างกัน (contracting) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ขององค์การและสภาพแวดล้อมอย่างเป็นทางการ โดยมีข้อตกลงที่จะจัดหาวัตถุดิบต่างๆ หรือสิ่งนำเข้าให้แก่องค์การและซื้อสินค้าและบริการต่างๆ หรือสิ่งนำออกขององค์การ

2. การดึงเข้ามาเป็นสมาชิกหรือพวกเดียวกัน (co-opting) โดยการดำเนินการให้ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. การรวมกัน (coalescing) โดยการรวมมือกับองค์การอื่นๆ ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดๆ

ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่ตัดสินใจบริหารทรัพยากร จึงต้องให้ความสำคัญทั้งในการมุ่งแสวงหาทรัพยากรและในส่วนของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า เพื่อขจัดความสิ้นเปลืองสูญเปล่าด้วยการวางแผนที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งระบบ เพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด เพื่อลดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร ดังที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2532) ได้เสนอให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดย 1) เพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรในปริมาณเท่าเดิม 2) คงระดับผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรในปริมาณน้อยลงกว่าเดิม หรือ 3) เพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยลงกว่าเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรให้ได้ผลสูงสุดด้วยทรัพยากรน้อยที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาและเสนอว่าในด้านภาวะดมสรรพกำลัง และการลงทุนทางการศึกษาควรมีกระบวนการวางแผนที่ชัดเจนพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ มีการจัดสรรงบประมาณโดยเหมาะสมกับแผนอย่างประสานต่อเนื่องกัน การจัดสรรงบประมาณควรใช้รูปแบบที่เน้นถึงผลสำเร็จของแผนงาน ปรับโครงสร้างระบบงานที่ซ้ำซ้อนกัน ใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะปลูกสร้างใหม่ จัดบุคลากรให้ถูกประเภทของงาน ประสานงานการใช้วัสดุร่วมกันระหว่างสถาบันและผลิตผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพกับทรัพยากรที่ใช้ไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532)

แอสติน (Astin, 1991) กล่าวถึงแนวคิดในการประเมินคุณภาพของสถาบันการศึกษา โดยการจัดทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากความสามารถและชื่อเสียงของอาจารย์ การเงิน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในโปรแกรมการศึกษา และคุณภาพของนักศึกษา ด้านความสามารถของอาจารย์พิจารณาจากสัดส่วนของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และชื่อเสียงของอาจารย์พิจารณาจากผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หรืออ้างอิง หรือเป็นนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น ๆ ส่วนทรัพยากรต่าง ๆ พิจารณาจากการลงทุน ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา อาคาร ทุนวิจัย หนังสือในห้องสมุด เงินเดือนของอาจารย์ อัตราส่วนระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา ฯลฯ คุณภาพนักศึกษาพิจารณาจากคะแนนสอบของนักศึกษาในการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการจัดหาและใช้ทรัพยากรอาจทำได้โดย ผู้บริหารต้องมีการวางแผนและการจัดการที่ดี และบุคลากรต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ ความสนใจ ตลอดจนภารกิจหลักของโรงเรียน มีการนิเทศและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนการจัดหางบประมาณ การใช้งบประมาณ ตลอดจนการประเมินผลการใช้งบประมาณ และต้องดำเนินการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนให้เพียงพอ มีการวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า มีการจัดเก็บบำรุงรักษาไว้ให้ดี และมีการประเมินผลการใช้วัสดุอุปกรณ์ว่าใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

ดังนั้น ความสามารถขององค์การในการจัดการทรัพยากร ควรมีความหมายถึง การคาดการณ์ได้ถึงทรัพยากรที่จะต้องใช้แล้วลำดับความสำคัญได้ เพื่อการวางแผนจัดการทรัพยากรให้มีการประสานงานการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมทั้งนโยบายการใช้ทรัพยากรและการควบคุมตรวจสอบการใช้ทรัพยากร

#### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในส่วนนี้ประกอบด้วยการศึกษาปัจจัยหลัก 4 ประการ ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยย่อย 12 ด้าน เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

## 1. ลักษณะขององค์การ

องค์การเป็นการรวมกลุ่มของคนเข้ามาร่วมกันทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ องค์การจึงเป็นศูนย์กลางของคนและทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในด้านสังคม มีการประสานร่วมมือกันและมีการจัดการองค์การให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามลักษณะขององค์การนั้นๆ

ดังนั้นองค์การจึงมีโครงสร้าง (structure) ตามหลักการจัดองค์การอย่างมีระเบียบและหลักการของการจัดแบ่งหน้าที่งาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องจัดให้เหมาะสมกับเทคโนโลยี (technology) ที่องค์การนั้นๆ ใช้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

### 1.1 โครงสร้างองค์การ

เบเดียน และแซมมูโต (Bedian and Zammuto, 1991) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า คือรูปแบบของการประสานงานของหน่วยงานกับส่วนกลางการเคลื่อนไหวของงานอำนาจในการดำเนินงาน และการติดต่อสื่อสารซึ่งเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ของบรรดาสมาชิกขององค์การนั้น ขณะที่ แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1974) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การไว้สั้น ๆ ว่าหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่างานในองค์การได้มีการแบ่งหรือจัดสรรกันอย่างไร ใครรายงานต่อใคร และกลไกความร่วมมือประสานงานที่เป็นทางการ ตลอดจนรูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ นักทฤษฎีองค์การและนักวิจัยได้ให้นิยามโครงสร้างองค์การไว้หลากหลายกันจนไม่มีนิยามที่เป็นสากล กล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์การเปรียบประดุจกับกายภาพของร่างกาย ดังนั้นโครงสร้างจึงมองเห็นได้โดยปรากฏออกมาในรูปของสิ่งที่เรียกว่า แผนภูมิองค์การ (organization chart) ประกอบด้วย ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) การแบ่งแรงงาน (division of labor) การจัดแผนกงาน (departmentalization) ช่วงการควบคุมบังคับบัญชา (span of control) สายการบังคับบัญชา (chain of command) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) อำนาจหน้าที่ (authority) ความรับผิดชอบ (responsibility)

องค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การที่ได้รับการยอมรับกันมากที่สุด สรุปได้ 3 ประการ ได้แก่ ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) (Blackburn and Cummings, 1982)

ความซับซ้อน เป็นระดับของการแบ่งแยกความแตกต่าง (degree of differentiation) ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งพิจารณาได้เป็น ความแตกต่างทางแนวนอน (horizontal differentiation) ความแตกต่างทางแนวตั้ง (vertical differentiation) ความแตกต่างพื้นที่ (spatial differentiation) ความซับซ้อนมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ ยิ่งองค์การมีระดับความซับซ้อนสูง องค์การก็ยิ่งจะมีความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุม (Hall, 1991) ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การลดลง

ความเป็นทางการ หมายถึง ระดับซึ่งงานภายในองค์การถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน (Standardise) งานที่มีความเป็นทางการสูง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพิถีพิถะระหัดระหัดของตนต่ำ มีการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เทคนิคที่จะทำให้งานเป็นทางการคือการออกกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำตามรวมทั้งการคัดเลือกบุคคลากรให้มีคุณสมบัติเฉพาะตามต้องการขององค์การ ความเป็นทางการจะช่วยให้องค์การสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ ดังนั้นองค์การขนาดใหญ่จำนวนมากจึงกำหนดให้มีความเป็นทางการขึ้น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลโดยมีต้นทุนต่ำ (Robbins, 1987) หรืออาจ กล่าวได้ว่า ยิ่งองค์การมีระดับความเป็นทางการสูงองค์การก็ยิ่งมีระดับประสิทธิผลสูง นอกจากนี้ความเป็นทางการมีความสัมพันธ์ ความซับซ้อน โดยความซับซ้อนที่สูงมีความสัมพันธ์กับการเป็นทางการต่ำ (Hage and Aiken, 1967)

การรวมอำนาจ หมายถึง ระบบการมุ่งเน้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีบทบาทเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยเริ่มตั้งแต่การมีบทบาทในการเก็บข้อมูล การตีความทางเลือกทางเลือก ตลอดจนการดำเนินงานตามที่ได้เลือกไว้ การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความซับซ้อน โดยยิ่งมีความซับซ้อนสูงก็ยิ่งมีการรวมอำนาจต่ำ หรือกระจายอำนาจต่ำ หรือกระจายอำนาจ (Hage and Aiken, 1967) ส่วนความสัมพันธ์กับการเป็นทางการยังคลุมเครือเนื่องจากในระยะยาว ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้ แต่ต่อมา พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงนิเสธ คือ ยิ่งองค์การมีความเป็นทางการ ก็ยิ่งมีการรวมอำนาจต่ำ (Child, 1972) หากแต่ภายหลังกลับพบว่า ความเป็นทางการสูง พบทั้งในโครงสร้างที่มีการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจกับประสิทธิผลขององค์การนี้

เชื่อว่ายิ่งองค์กรมีระดับการรวมอำนาจสูง องค์กรก็ยิ่งมีระดับประสิทธิภาพขององค์กรลดลง (Price, 1968)

ในการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นสิ่งที่สำคัญ คือ ภารกิจหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กรว่ามีอย่างไร แล้วจึงดำเนินการจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจ ในการจัดองค์กรอาจ จะจัดโดยยึดเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างโดยยึดหน้าที่หรือภารกิจเป็นหลัก (design by function)
2. การจัดโครงสร้างโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (design by product)
3. การจัดโครงสร้างโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก (design by territory)

สมยศ นาวิการ และ ผุสดี รุมาคม (2520) ได้เสนอไว้ว่าในการจัดโครงสร้างของ ความสัมพันธ์ภายในองค์กรนั้นจะต้องมีโครงสร้างของสิ่งต่อไปนี้ 1.การติดต่อสื่อสารภายใน องค์กร 2. อำนาจหน้าที่ (authority) 3. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (centralization and decentralization) 4. อำนาจ (power) 5. ความรับผิดชอบ (responsibility) 6. ภาระหน้าที่ (accountability)

สำหรับแนวคิดการแบ่งโครงสร้างและรูปแบบขององค์กรนั้นมีการแบ่งออกเป็น หลายวิธีการด้วยกัน เช่น แบ่งองค์กรออกเป็นองค์กรตามรูปแบบหรือองค์กรรูปนัย และ องค์กรแบบไม่เป็นทางการหรือองค์กรรูปนัย

ลีลา สิมานูเคราะห์ ( 2530 ) แบ่งองค์กรเป็น 4 แบบ ดังนี้ โครงสร้างองค์กร แบบงานหลัก (line organization structure) โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (line and staff organization) โครงสร้างองค์กรแบ่งแยกตามหน้าที่ (functional organization) โครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์ (matrix organization)

ทองใบ สุดชาติ (2542) ชี้ว่า ตามความจริงแล้วไม่อาจพบว่าโครงสร้างของ องค์กรใด มีลักษณะเป็นแบบใดแบบหนึ่งเป็นการเฉพาะตามรูปแบบที่กล่าวถึงข้างต้น แต่รูปแบบ ขององค์กรมักจะมีส่วนผสมที่ประกอบขึ้นจากหลายรูปแบบ การที่หน่วยงานใด ๆ จัดโครงสร้าง ตามลักษณะนี้เรียกว่า โครงสร้างแบบผสม (hybrid structure)

การที่องค์กรสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น นอกจากการกำหนด โครงสร้างองค์กรให้มีระดับความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจที่เหมาะสมแล้ว ยังต้องพิจารณาถึง รูปร่างองค์กร (configuration) ที่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมด้วย องค์กรโดย ทั่วไปจะมีส่วนประกอบพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ส่วนปฏิบัติการ (operating core) ส่วนบริหารระดับสูง (strategic apex) ส่วนบริหารระดับกลาง (middle line) ส่วนเทคนิค (techno

structure) และส่วนให้การสนับสนุน (support staff) (Mintzberg, 1983) ซึ่งส่วนประกอบใด ส่วนประกอบหนึ่งอาจมีความสามารถในการครอบงำหรือเป็นส่วนประกอบเด่นในการดำเนินงานขององค์การ มีผลทำให้รูปร่างองค์การแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าส่วนประกอบใดเป็นส่วนประกอบเด่น หากส่วนปฏิบัติการเป็นกลุ่มเด่น การตัดสินใจจะมีลักษณะกระจายอำนาจ รูปร่างองค์การจะมีลักษณะที่เรียกว่าระบบราชการแบบวิชาชีพ (professional bureaucracy) ถ้าส่วนบริหารระดับสูงเป็นกลุ่มเด่น การตัดสินใจมีลักษณะรวมอำนาจสู่ส่วนกลาง รูปร่างองค์การจะมีลักษณะโครงสร้างอย่างง่าย (simple structure) ถ้าส่วนบริหารระดับกลางเป็นกลุ่มเด่น กลุ่มงานระดับฝ่ายหรือแผนกจะมีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุม รูปร่างองค์การนี้เรียกว่า โครงสร้างแผนกงาน (divisional structure) ถ้าส่วนเทคนิคเป็นกลุ่มเด่น การตัดสินใจและควบคุมจะเน้นความเป็นมาตรฐาน ทำให้รูปร่างองค์การมีลักษณะระบบราชการแบบเครื่องจักร (machine bureaucracy) และถ้าส่วนสนับสนุนเป็นกลุ่มเด่น การตัดสินใจและควบคุมจะขึ้นอยู่กับมติร่วมกันของส่วนปฏิบัติและส่วนให้คำปรึกษา รูปร่างองค์การจะมีลักษณะโครงสร้างคณะกรรมการ (adhocracy) (Mintzberg, 1983)

รูปร่างองค์การทั้ง 5 ลักษณะ มีความสัมพันธ์กับระดับความซับซ้อนความเป็นทางการและการรวมอำนาจของโครงสร้างองค์การต่างกัน รวมทั้งมีความเหมาะสมกับระดับสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ซึ่งโรบบินส์ (Robbins, 1990) เห็นว่า การจัดรูปองค์การที่ต่างกันมี ผลต่อประสิทธิผลขององค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การจึงต้องคำนึงถึงทั้งในส่วนลักษณะขององค์การเอง พร้อมกับพิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้ได้โครงสร้างองค์การตามปัจจัยสภาพแวดล้อม

ดันแคน (Duncan, 1972 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2540) อธิบายคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม 3 ประการที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ คือ 1) ระดับการเปลี่ยนแปลง 2) ความสลับซับซ้อน และ 3) ความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดโครงสร้างแบบจักรกลยึดกฎเกณฑ์ (mechanistic structure) และโครงสร้างแบบอินทรีย์เน้นความคล่องตัว (organic structure) ซึ่งสอดคล้องกับที่มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1979 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2541) ที่ได้ชี้เสนอไว้ว่า แบบโครงสร้างองค์การแต่ละแห่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพเงื่อนไขความแตกต่างของสภาพแวดล้อมเสมอ ในสภาพแวดล้อมที่เรียบง่ายมีความแน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก องค์การสามารถกำหนดรูปแบบวิธีการดำเนินงานต่างๆ เป็นมาตรฐานได้ เช่น ระบบกระบวนการวิธีการบริหารหรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงานต่างๆ โครงสร้างองค์การจะเป็นแบบจักรกลหรือยึดกฎเกณฑ์ ซึ่งองค์การบางลักษณะจะรวมศูนย์อำนาจ ในขณะที่บางแห่งจะกระจายอำนาจ

ด้านการปฏิบัติออกไป หากสภาพแวดล้อมขององค์การสลับซับซ้อนไม่แน่นอน โครงสร้างองค์การจะเป็นแบบอินทรีย์หรือคล่องตัวที่อาจจะมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจตามแต่ระดับความสลับซับซ้อนของภาระงานและสภาพแวดล้อม

องค์การทางการศึกษาโดยทั่วไป ประกอบด้วยโครงสร้างของรูปแบบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่นเดียวกับองค์การประเภทอื่นๆ (Owens, 1970) เนื่องจากภารกิจขององค์การทางการศึกษามีหลายด้าน บุคลากรในแต่ละองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางการศึกษาประเภทที่ต้องผสมผสานความแตกต่างของลักษณะงาน ลักษณะคนและลักษณะวัฒนธรรมอย่างโรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ การจัดโครงสร้างจึงควรจะต้องผสมผสานทั้งโครงสร้างองค์การที่เป็นรูปแบบทางการชัดเจนและแบบไม่เป็นทางการโดยมีลักษณะคล่องตัวรวดเร็วของการประสานงานตามความชำนาญเฉพาะของหน่วยงานย่อยๆ แต่ละด้าน เช่นการจัดแบบองค์การแบบผสม (hybrid) หรือองค์การเมทริกซ์ (Matrix) โดยจัดโครงสร้างผสมระหว่างสายงานให้ประสานกันหรือจัดโครงสร้างหลักขององค์การและผู้ที่ได้รับผิดชอบในโครงสร้างหลักแต่ละส่วนจะรับผิดชอบในโครงการย่อยอีกด้วย เพื่อให้เกิดโครงสร้างองค์การที่ช่วยให้เกิดการจูงใจ ไม่เป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดข้อจำกัดหรืออุปสรรคแต่เป็นการช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การต่อไป

ในการพิจารณาออกแบบโครงสร้างองค์การ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวอ้างถึงกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ มีความเหมาะสมในการพิจารณาปรับออกแบบโครงสร้างโรงเรียนคือ

1. การจัดรวมกลุ่มไว้ด้วยกัน (aggregation) ปัจจัยสำคัญประการแรกที่เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของทุกองค์การก็คือ บทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งงานต่างๆ ที่มีอยู่ จะถูกจัดเป็นกลุ่มให้อยู่ด้วยกันหรือรวมกันเป็นกลุ่มทำงาน ทีมทำงานหรือหน่วยงานต่างๆ จากนั้นหน่วยต่างๆ เหล่านี้ ก็จะมีการจัดรวมกลุ่มเป็นหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น ที่เรียกกันว่า ฝ่าย แผนก สำนัก หรือ ศูนย์ เป็นต้น ในการตัดสินใจเพื่อรวมกลุ่มหน้างานหรือหน่วยงานไว้ด้วยกันนี้ ผลที่กระทบจะเป็นไปใน 2 ทาง นั่นคือ จากการรวมคนหรือหน่วยงานเข้าด้วยกันจะมีผลช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นไปโดยสะดวกและรู้ถึงกัน โดยเฉพาะถ้าหากคนในกลุ่มหรือหน่วยเหล่านั้นทำงานเหมือนกันแล้วการประหยัดก็จะเกิดขึ้นได้จากการที่ได้มีการใช้ทรัพยากรที่รวมศูนย์ไว้ร่วมกัน ทว่าการแยกคนออกมาเพื่อรวมเข้ากับกลุ่มงานเดียวกัน ก็ทำให้ผู้นั้นมีการประสานงานกับงานเดิมยากขึ้น



2. ความสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่ม (intraunit relationships) คือ ลักษณะของความสัมพัทธ์ที่มีอยู่ภายในหน่วยงานต่างๆ ในทางปฏิบัติจะประกอบด้วยการจัดขอบเขตหน้าที่งานต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน การวางระเบียบวิธีการต่างๆ ที่ใช้ ตลอดจนการกำหนดรูปแบบติดต่อสื่อสารไว้ด้วย ซึ่งลักษณะเช่นนี้ก็คือ การจัดองค์การที่มีรูปแบบการสัมพันธ์ต่อกันเป็นแบบจักรกล (mechanistic form) นั่นเอง แต่ในอีกทางหนึ่ง บทบาทหน้าที่งานอาจจัดเป็นแบบคล่องตัว ไม่กำหนดไว้แน่ชัด โดยให้แต่ละคนทำงานหลายๆ อย่างในเวลาต่างกันได้ แล้วยังมีการปล่อยให้การติดต่อสื่อสารกระจายออกไป หรือทำกันได้อย่างสุดแต่ความสะดวก ซึ่งการจัดความสัมพันธ์แบบนี้เป็นแบบไม่เป็นทางการและมีการติดต่อเชื่อมโยงถึงกันมากๆ เช่นนี้ นักทฤษฎีจัดองค์การเรียกว่า แบบอินทรีย์ (organic form)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน (interunit relationships) เป็นการพิจารณาว่า กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ จะเชื่อมโยงต่อกันอย่างไร หรือลักษณะของความสัมพันธ์ที่เป็นทางการที่จัดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ควรเป็นอย่างไร ข้อพิจารณานี้ก็คือ ปัญหาการพิจารณาเกี่ยวกับการประสานงาน (coordination) และการควบคุม (control)

สิ่งที่ต้องทำในปัจจุบันนี้ คือ การต้องสร้างกลไกที่จำเป็นที่จะต้องใช้สำหรับการประสานกิจกรรมของหน่วยงานทั้งหลายที่อยู่ด้วยกัน การจัดเตรียมกลไกที่จำเป็นอาจมีตั้งแต่การกำหนดง่ายๆ เช่น การออกระเบียบกฎเกณฑ์ หรือการใช้วิธีเพิ่มระดับการบังคับบัญชาเพื่อกำกับระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ประสานงานกันได้ จนอาจไปถึงการจัดความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน เช่น การจัดเป็นโครงสร้างองค์การเชิงซ้อน (matrix organization) หรือทีมงานโครงการ (project team) สิ่งที่ต้องคิดพิจารณาก็คือ ควรจะต้องเลือกกลไกชนิดใดจึงจะสามารถช่วยให้การเชื่อมโยงกันของกลุ่มต่างๆ เป็นไปด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ การที่จะต้องนำเอากลุ่มที่มีโอกาสจะขัดแย้งกันให้เข้ากันได้ในโครงสร้าง

กระบวนการออกแบบขององค์การนี้ ในทางปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาเปรียบเทียบและเลือกใช้ปัจจัยที่เป็นกลไกทั้ง 3 คือ การรวมกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในโครงสร้าง และเมื่อผนวกเอากลไกของปัจจัยในวงกว้างของโครงสร้างองค์การนี้เข้าไปใช้งานกับส่วนประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับโครงสร้าง คือ การออกแบบงาน การจัดระบบรางวัลผลตอบแทนแล้ว ทั้งหมดนี้ก็จะกลายเป็นกลไกหรือเครื่องมือรวมที่จะเป็นช่องทางหรือทางออกที่จะใช้ปรับเปลี่ยนและยกระดับประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์การได้

## 1.2 เทคโนโลยีองค์การ

สตีเยร์ส (Steers, 1977) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง ในขณะที่นักทฤษฎีองค์การคนอื่นๆ เห็นหลากหลายกันไป อาทิ เทคโนโลยีเป็นชุดของกิจกรรมที่ประกอบด้วยคนและเครื่องจักรกล ซึ่งต่างก็มีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการ (Thompson, 1967) วิธีการและกระบวนการที่ใช้ (Woodward, 1958)

เพอร์โรว์ (Perrow, 1967) ชี้ว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำซึ่งบุคคลได้ปฏิบัติต่อวัตถุโดย อาจใช้หรือไม่ใช้เครื่องมือหรือกลไก เพื่อเปลี่ยนแปลงวัตถุนั้นเป็นผลสำเร็จในองค์การ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2540) ได้กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีโดยอ้างถึง ฮอดจ์ และ แอนโทนี (B. J. Hodge and W. P. Anthony) ว่าหมายถึง เทคนิคและศาสตร์ของการผลิตและจำหน่ายสินค้า และบริการ นอกจากนั้นยังได้ อ้างถึงบราวน์และโมเบิร์ก (N. B. Brown and D. J. Moberg) ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเทคโนโลยี คือความรู้และวิธีการต่างๆ ที่องค์การนำมาใช้ เพื่อเปลี่ยนวัตถุดิบและสิ่งนำเข้าให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เทคโนโลยีจึงมีความหมายหลากหลาย ทั้งในแง่การพิจารณาว่าเทคโนโลยีเป็น ความสามารถและคุณสมบัติทางกายภาพขององค์การ ซึ่งได้แก่เครื่องจักรกล เครื่องมือ และ อุปกรณ์ต่างๆ และพิจารณาในแง่เทคโนโลยีเป็นความรู้ที่องค์การมีอยู่ เมื่อความหมายของ เทคโนโลยี มากมายจึงมีการศึกษาเทคโนโลยีในหลายๆ รูปแบบและระดับ ในระดับปัจเจกบุคคล นั้นเทคโนโลยีหมายถึง เครื่องมือและความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรจุมารกิจ ในระดับขององค์การนั้น เทคโนโลยีมีความหมายกว้างขึ้นเป็นเทคโนโลยีของการปฏิบัติงาน วัตถุดิบและความรู้ รวมถึง เทคโนโลยีของ สิ่งนำเข้า เทคโนโลยีของกระบวนการแปรสภาพและเทคโนโลยีของสิ่งที่ผลิตออกมา ในระดับสังคมและเทคโนโลยีหมายถึงศาสตร์ของการผลิตและจำหน่าย

จึงอาจสรุปได้ว่า เทคโนโลยีเป็นสื่อ เครื่องมือ วิธีการ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในองค์การเพื่อเปลี่ยนแปรสภาพวัตถุ ข้อมูลหรือคนให้เป็นผลผลิตตามที่องค์การต้องการ ดังนั้น เทคโนโลยีจึงต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ หากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไปและในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไป ก็จะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงาน และการบริหารงานด้วย ดังที่เบิร์นและ สตอกเกอร์ (Burns and Stalker cited in Steers, 1977) ว่าเทคโนโลยีแบบงานประจำมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกดขี่โดยมีการไว้วางใจและสร้างสรรค์ต่ำ

ส่วนขององค์กรที่ใช้เทคโนโลยีคล่องตัวและมีการเปลี่ยนแปลงง่าย จะมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเห็นได้ว่าสอดคล้องกับข้อสรุปวิเคราะห์ของวูดวาร์ด (Woodward, 1965) ที่กล่าวว่าองค์การซึ่งมีเทคโนโลยีแตกต่างกันจำเป็นต้องใช้โครงสร้างและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันไป

ทอมป์สัน (Thompson, 1967) จำแนกลักษณะเทคโนโลยีในลักษณะกว้าง โดยแบ่งเป็น 1) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกันต่อเนื่องกันยาว (long-linked technology) ซึ่งมีลักษณะงานหลายๆ อย่างเกี่ยวเนื่องอาศัยกัน 2) เทคโนโลยีเป็นตัวสื่อกลาง (mediating technology) ซึ่งเชื่อมโยงหน่วยงานเอกเทศเข้าด้วยกัน และ 3) เทคโนโลยีแบบเข้มข้น (intensive technology) คือ การใช้เทคโนโลยีลักษณะพิเศษเฉพาะด้านตามความต้องการของผู้ใช้บริการหรือความจำเป็นของผลผลิต นอกจากนี้แล้วยังมีการแบ่งเทคโนโลยีของ เพอร์โรว์ (Perrow, 1967) ที่น่าสนใจ 4 ประเภท คือ เทคโนโลยีที่ต้องการใช้ฝีมือ (craft technology) เทคโนโลยีเฉพาะ (nonroutine technology) เทคโนโลยีที่ใช้ประจำ (routine technology) และเทคโนโลยีทางวิศวกรรม (engineering technology)

เห็นได้ว่าการจัดแบ่งประเภทของเทคโนโลยีองค์การตามแนวคิดข้างต้นมีความคล้ายคลึงกันมาก หากแต่เรียกชื่อประเภทการแบ่งเทคโนโลยีต่างๆ กันออกไปตามลักษณะความสนใจของผู้แบ่งวัตถุประสงค์และลักษณะขององค์การ เมื่อองค์การได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน ย่อมมีเหตุผลทำให้องค์การต้องปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การหลายแห่ง เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก สายการบังคับบัญชา การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น เทคโนโลยีจึงมีส่วนสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้กระบวนการของการออกแบบองค์การแตกต่างกันไปให้มีโครงสร้างเหมาะสม

แวน เดอ เวน และคณะ (Van de Ven et al. 1976) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและการประสานงานในองค์การ และได้เสนอเทคโนโลยีในองค์การว่าภารกิจประจำที่ใช้เทคโนโลยีง่าย ๆ สามารถประสานด้วยกลไกต่าง ๆ ภารกิจพิเศษที่ใช้เทคโนโลยีซับซ้อนสามารถประสานด้วยการประชุมกลุ่ม ภารกิจประจำที่ใช้เทคโนโลยีที่ฟุ้งฟิงกันสามารถประสานด้วยกลุ่มหรือตัวบุคคล สำหรับองค์การใหญ่ต้องมีการประสานกลไกด้วยกฎเกณฑ์ นโยบาย การสื่อสารแบบทางการ แสดงว่าเทคโนโลยีและขนาดของหน่วยปฏิบัติงานในองค์การขนาดใหญ่มีอิทธิพลต่อวิธีการประสานงานขององค์การ ไรน์แมนน์ (Reimann, 1980) ศึกษาพบว่าหากพิจารณาในระดับขององค์การ เทคโนโลยีจะสัมพันธ์กับจำนวนระดับของสายการบังคับบัญชา

หากพิจารณาในระดับทางเดินของงาน เทคโนโลยีจะสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

## 2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

ทุกองค์การมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในขององค์การเองและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอย่างปฏิเสธไม่ได้ อีกทั้งสภาพแวดล้อมทั้งหลายจะมีความซับซ้อน หลากหลาย ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การจึงไม่สามารถปิดกั้นตนเองได้ หากแต่ต้องศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อม เพื่อใช้เป็นแนวทางการกำหนดทิศทางอนาคตขององค์การให้ได้ อย่างเหมาะสม

ลักษณะของสภาพแวดล้อมในที่นี้จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในขององค์การเป็นหลัก ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีบทบาทสัมพันธ์กับลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติที่จะศึกษาวิเคราะห์ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป ผู้วิจัยใช้วัฒนธรรมขององค์การและบรรยากาศขององค์การเป็นปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในเพราะวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การแสดงถึงลักษณะสภาพภายในขององค์การได้อย่างดี

### 2.1 วัฒนธรรมขององค์การ

สเมอริช (Smircich, 1983) แสดงนิยามของวัฒนธรรมขององค์การว่ามีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางแรกที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้เช่นเดียวกับตัวแปรอื่นๆ (culture is something an organization has) และแนวทางที่สองที่เห็นว่าวัฒนธรรมเปรียบเสมือนขององค์การ เพราะเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มไม่เป็นแค่เพียงตัวแปรหนึ่งเท่านั้นแต่คือความเป็นองค์การ (culture is something an organization is)

รูสโซ (Rousseau, 1990) เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์การประกอบด้วยข้อสมมุติพื้นฐาน ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ ดาฟท์ (Daft, 1991) เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์การประกอบด้วยชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานซึ่งสมาชิกขององค์การมีอยู่ร่วมกัน ฮันท์ (Hunt, 1991) เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์การคือแผนในใจ (mental programs) ที่คนจำนวนหนึ่งมีอยู่ร่วมกัน แผนในใจดังกล่าวครอบคลุมค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน พฤติกรรม บรรทัดฐานและองค์ประกอบอื่นๆ คิลแมน (Kilmann, 1985) เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์การหมายถึงปรัชญา อุดมการณ์ ค่านิยม ข้อสมมุติ พื้นฐาน ความเชื่อ

ความคาดหวัง ทัศนคติ และบรรทัดฐานซึ่งโยงใยชุมชนหนึ่งเข้าด้วยกัน ฮอฟสเต็ดและคณะ (Hofstede et. al. 1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การครอบคลุมถึงค่านิยม การรับรู้และการปฏิบัติของสมาชิก หน่วยงาน เห็นได้ว่า นิยามวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่มักมีองค์ประกอบด้าน ค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานรวมอยู่ด้วยเสมอ

นักวิชาการให้ความสำคัญหรือนำหนักกับแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การไม่ เท่ากัน เช่น คิลแมน (Kilmann, 1985) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบหลายประการ แต่ให้ความสำคัญกับบรรทัดฐานมากที่สุด เพราะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่เป็นบรรทัดฐานมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่จะสืบค้นและเปลี่ยนแปลง ดีลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษขององค์การ (heroes) พิธี แนวปฏิบัติและเครือข่ายทางวัฒนธรรม (cultural network) แต่พวกเขาเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ค่านิยม เพราะสิ่งนี้คือหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ ทรัยซ์และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1993) นำองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การมาจัดเป็นส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นเนื้อหา และส่วนที่เป็นรูปแบบ ส่วนที่เป็นเนื้อหา มีลักษณะเป็นนามธรรมอันประกอบด้วยชุดของความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ส่วนที่เป็นรูปแบบคือส่วนที่เห็นได้ชัดเจนและทำหน้าที่บ่งชี้หรือสะท้อนส่วนที่เป็นเนื้อหาให้ปรากฏ ส่วนที่เป็นรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ มากมาย เช่น การตกแต่งสถานที่ เรื่องเล่า พิธีต่างๆ ในหน่วยงาน สำนวนภาษา ฯลฯ อย่างไรก็ตามทรัยซ์และเบเยอร์ให้ ความสำคัญกับส่วนที่เป็นเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การมากกว่าส่วนที่เป็นรูปแบบ ชิลด์ (Shils, 1961 cited in Sergiovanni, 1988) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ คำว่า วัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงบริเวณที่ประกอบด้วย ศูนย์รวมของค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้พัฒนามาเป็นบรรทัดฐานของสมาชิกทุกคนในองค์การแล้วส่งผลต่อพฤติกรรม โครงสร้างกิจกรรมและบทบาทของสมาชิกทุกคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดเอกลักษณ์ของบุคคลและกลุ่มมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรม คือ แบบอย่างของพฤติกรรมทั้งหลายที่ได้มาจากการเรียนรู้และการถ่ายทอดไปทางสังคมโดยอาศัยสัญลักษณ์ เช่น ศิลปะ ดนตรี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน วัฒนธรรมจึงเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสังคมและมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ที่ร่วมกันพัฒนาจนกลายเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ฟิชเชอร์ (Fitcher, 1957) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญของวัฒนธรรมมีดังนี้ คือ เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน เช่น รูปแบบของครอบครัว เป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมของมนุษย์ ทำหน้าที่ควบคุมสังคม ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ที่ แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างจากอีกสังคมหนึ่ง ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างหล่อหลอมบุคลิกภาพทางสังคมให้สมาชิก ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมายและจุดประสงค์ของการมีชีวิตของตน และสร้างแบบความประพฤติการปฏิบัติ ชนิตา รัชทรัพย์เมือง (2525) กล่าวถึง หน้าที่ของวัฒนธรรมพอสรุป ได้ว่า วัฒนธรรมทำให้มนุษย์เรียนรู้ในการปรับตัว ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ เข้ากับกลุ่ม เกิดเอกภาพและการอยู่รอดของสังคม ได้แก่ การกำหนดให้มีบรรทัดฐาน (norms) ของสังคม มีการให้รางวัลและการลงโทษสร้างความรู้สึกร่วม เอกลักษณ์ของกลุ่ม

โดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบความประพฤติของสังคมให้สมาชิกได้ปฏิบัติตามเพื่อความ เป็นเอกลักษณ์ของสังคม เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นมรดกสังคมที่มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติและพฤติกรรมของมนุษย์

สมยศ นาวิการ (2533) แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การระดับพื้นผิว ได้แก่ วัฒนธรรมที่มองเห็นได้ รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธี และการวางผังสำนักงาน เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มองเห็นได้ในองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การระดับลึก ได้แก่ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง สามารถแปลความได้จากเรื่องราว ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ

ไชน์ (Schein, 1985) เสนอระดับชั้นขององค์การออกเป็น 3 ระดับชั้น ตามความยากง่ายของการสังเกตเห็น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุดซึ่งสามารถสังเกตได้ง่ายที่สุด คือ สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ชั้นกลาง ได้แก่ ค่านิยมที่ยอมรับ (espoused values) และวัฒนธรรมองค์การชั้นในสุดซึ่งจะสังเกตยากที่สุด ได้แก่ คติฐานเบื้องต้น (basic assumptions)

รูสโซ (Rousseau, 1990) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ชั้น ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม และสมมุติฐานเบื้องต้น

จากการที่วัฒนธรรมเป็นทั้งสิ่งที่เห็นได้และเห็นไม่ได้ขององค์การซึ่งมีบทบาทอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ ผู้บริหารจึงสมควรศึกษากการใช้วัฒนธรรมขององค์การให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลที่สุด ด้วยการสร้างให้มีวัฒนธรรมขององค์การที่แข็งแกร่ง (strong culture) คือ ร่วมกันอย่างเข้มแข็งในความเห็นและเคร่งครัดในการปฏิบัติ ผู้บริหารจึงต้องสามารถประยุกต์ใช้วัฒนธรรมขององค์การโดยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังลงในพิธีการ งานฉลอง สัญลักษณ์อื่นๆ รวมถึงการปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงาน และโดยเฉพาะการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารเองเพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมขององค์การอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือมีค่านิยมที่เข้มแข็งแต่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและอนาคตต่อไป วัฒนธรรมขององค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การด้วย จะได้เป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์การต่อไป

ดังที่มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1992) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารวัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวข้องกับ 3 องค์ประกอบคือ 1) ใช้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด 2) ถ้ายทอดวัฒนธรรมขององค์การโดยกระบวนการสังคม 3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การ

พอกกล่าวสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การจะอยู่บนรากฐานของสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมขององค์การจึงควรจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เช่น ถ้าองค์การตระหนักดีว่าสภาพแวดล้อมภายนอกต้องการความยืดหยุ่นและการตอบสนอง วัฒนธรรมก็ควรกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกันเพื่อสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ เป็นต้น

## 2.2 บรรยายากขององค์การ

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer, 1964) ให้ความหมายของบรรยายากขององค์การว่า คือ กลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การและบอกถึง 1) ความแตกต่างขององค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง 2) ลักษณะนั้นจะต้องอยู่ในช่วงเวลานึง และ 3) สิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้น หรือกล่าวอย่างสั้นๆ บรรยายากขององค์การได้แก่การรับรู้ของสมาชิกขององค์การที่มีต่อองค์การนั้น

สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม (2520) ให้ความหมายของบรรยายากว่าเป็นกลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เป็นแรงกดดันที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

สตีเยอร์ส (Steers) มองบรรยากาศขององค์การในแง่ของบุคลิกขององค์การที่เห็นได้โดยสมาชิกขององค์การ ซึ่งความหมายนี้เอง สตีเยอร์สได้ให้ข้อสังเกตไว้หลายประการ เช่น (1) บรรยากาศขององค์การที่แท้จริงย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของบรรดาสมาชิกในองค์การที่มีความเชื่อว่า “ควรจะเป็น” มากกว่า “ที่เป็นอยู่จริง” (2) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่างๆ ขององค์การและการกระทำและผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยากาศขององค์การนั้นย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การที่แตกต่างกันออกไป (3) บรรยากาศซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในในองค์การนั้นย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ของคนทำงานในองค์การนั้น (Steers, 1977)

แคมป์เบลล์และบีทตี้ (J.P. Campbell และ E.E. Beaty) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การและพบว่าสัมพันธ์กับ (1) โครงสร้างของงาน (task structure) (2) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและระบบการลงโทษ (reward punishment relationship) การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนที่ได้รับขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ระบบคุณความดี (merit system) (3) การรวมศูนย์การตัดสินใจ (decision centralization) (4) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement emphasis) รวมตลอด ถึงการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การ (5) การมุ่งเน้นฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development emphasis) (6) ความมั่นคงปลอดภัยกับการเสี่ยง (security vs. risk) (7) การเปิดเผยกับการป้องกันตนเอง (openness vs. defensiveness) (8) สถานะทางสังคมและขวัญกำลังใจ (status and morale) (9) การยอมรับนับถือและข่าวสารย้อนกลับ (recognition and feedback) (10) ความสามารถทั่วไปขององค์การและความยืดหยุ่น (general organizational competence and flexibility) (Campbell and Beaty, 1971)

บ็อบบิทท์ (Bobbitt) ได้แยกลักษณะต่างๆ ของบรรยากาศขององค์การไว้ดังนี้คือการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การกระตุ้นทางใจ การวินิจฉัยสั่งการภายในองค์การ การควบคุมการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และการบริหารทั่ว ๆ ไป ส่วนในด้านความพึงพอใจของมนุษย์ (satisfaction) นั้นอาจจะเป็นในด้านพอใจต่อองค์การ ผู้บังคับบัญชา งานที่ทำอยู่ และต่อกลุ่มทั้งหมด เป็นต้น นอกจากนั้น ยังควรจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้นำ อีกด้วย โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนทางการบริหาร การมุ่งเน้นที่เป้าหมาย การอำนวยความสะดวกด้านการบริหาร รวมทั้งการติดต่อสังสรรค์กับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน งาน และปฏิภพสัมพันธ์ระหว่างกัน (Bobbitt, et. Al., 1978)

อรุณ รักธรรม (2523) ได้ตั้งข้อสังเกตในเรื่องบรรยากาศไว้ดังนี้

1. เป็นเพราะว่า คำว่า “บรรยากาศ” (climate) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของแต่ละคนหรือกลุ่ม ดังนั้น การวัดบรรยากาศขององค์การจำเป็นจะต้องคำนึงทั้ง 2 ระดับนั้น



เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการกล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การ อาจจะเหมาะสมกว่าที่จะพูดถึง “บุคคล” หรือ “กลุ่ม” ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น การพึงพอใจในงาน ปริมาณงานของคนทำงาน ความผูกพันต่อองค์การในด้านจิตใจ

2. ไม่มีบรรยากาศใดขององค์การที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด แทนที่ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาตัดสินว่า อะไรเป็นเป้าหมายที่พยายามจะสร้างบรรยากาศเหล่านั้นขึ้นมาในองค์การ และถือว่าจะเป็นการสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคลของบรรดาสมาชิกทุกคนด้วย เช่น ถ้าหากว่า “ปริมาณงาน” (performance) เป็นความต้องการ บรรยากาศในด้านความสำเร็จในงาน อาจจะเป็นสิ่งที่เหมาะสม ในขณะที่ความผูกพันทางใจ (affiliation – oriented) อาจจะเป็นบรรยากาศที่เหมาะสมกว่า ถ้าต้องการ “ความพึงพอใจในงาน” (job satisfaction) เหล่านี้เป็นต้น (Litwin and Stringer, 1968)

ในด้านองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การนั้น เจมส์และโจนส์ (James and Jones, 1974) ได้แบ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1) บริบทขององค์การ ได้แก่ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ขององค์การ เป็นต้น 2) โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ขนาด ระดับของการกระจายอำนาจ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น 3) กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ ประเภทของภาวะผู้นำ การสื่อสาร การตัดสินใจ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง 4) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 5) ระบบค่านิยมและปทัสถานขององค์การ ได้แก่ การเคารพต่อระเบียบ ความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ระบบค่าตอบแทน เป็นต้น

เดวิส (Davis, 1981) ได้กล่าวว่าทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ เดวิสได้ระบุว่าบรรยากาศขององค์การที่ดีนั้นจะต้องมีองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกกว้างานที่ทำเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในการก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมที่สมเหตุสมผล 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การนั้น อาจจะมองในภาพรวมที่เป็นองค์ประกอบใหญ่ หรือมององค์ประกอบย่อยตามที่เดวิสระบุไว้ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ที่ต้องการจะจำแนกนั้น การมองบรรยากาศขององค์การอาจจะมองในแง่สุขภาพ

องค์การ องค์การใดที่มีสุขภาพดีจะทำให้สามารถพัฒนาไปได้ดี และบรรยากาศขององค์การก็จะดีด้วย (Hoy and Miskel, 1991)

สตีเยร์ส (Steers, 1977) กล่าวว่าการวิเคราะห์บทบาทของสภาพแวดล้อมที่ต่างกันซึ่งมีต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การจะไม่สมบูรณ์หากไม่พิจารณาลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) ซึ่งก็คือ บรรยากาศขององค์การ (organizational climate) นั่นเอง ดังนั้นแล้วผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์การจึงเกี่ยวเนื่องกับการรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อองค์การที่ทำงานอยู่ในลักษณะกว้างขวาง เช่น โครงสร้างระบบงาน การเปิดโอกาส ความอบอุ่น ความเอาใจใส่ การให้ผลตอบแทน เป้าหมาย พฤติกรรมการบริหาร การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อความพอใจในงานได้ เพราะจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน

ต่อมา ลิทวินิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) ได้ปรับปรุงงานการศึกษาบรรยากาศขององค์การโดยเพิ่มมิติบรรยากาศขององค์การเป็น 9 มิติ คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานงาน ความขัดแย้งและเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991) แบ่งบรรยากาศขององค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) บรรยากาศเปิด (open climate) 2) บรรยากาศสามัคคี (engaged climate) 3) บรรยากาศขาดความสามัคคี (disengaged) และ 4) บรรยากาศปิด (closed climate) ฮาลปีนและครอฟท์ (Halpin and Croft, 1966 cited in Owens, 1970) ได้แบ่งบรรยากาศในองค์การออกเป็น 6 แบบ โดยเริ่มจากบรรยากาศแบบเปิดจนถึงบรรยากาศแบบปิดดังนี้ 1) บรรยากาศแบบเปิด (the opened climate) 2) บรรยากาศแบบอิสระ (the autonomous climate) 3) บรรยากาศแบบควบคุม (the controlled climate) 4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (the familiar climate) 5) บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (the paternal climate) 6) บรรยากาศแบบปิด (the closed climate)

เจมส์และโจนส์ (James and Jones, 1974) เชื่อว่าทุกองค์การได้รับอิทธิพลของบรรยากาศแตกต่างกันออกไป แต่ทุกองค์การได้รับอิทธิพลจากบริบทขององค์การ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ระบบค่านิยม และปรัชญา การสร้างและการรักษาบรรยากาศที่ดีขององค์การถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารมากกว่าฝ่ายปฏิบัติงาน

บทบาทของผู้บริหารในการสร้างบรรยากาศองค์การ การบริหารองค์การที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การพยายามใช้ทรัพยากรองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรองค์การที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การจะต้องบริหารให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และสมาชิกภายในองค์การพอใจ ซึ่งการกระทำเช่นนี้ได้ นั้น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานจะต้องหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันสร้างบรรยากาศอันพึงประสงค์ภายในองค์การ

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ว่า การดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องเป็นการผสมผสานกันระหว่างความสนใจต่อผลงานเท่า ๆ กับความสนใจต่อบุคลากร หรืออีกนัยหนึ่งประสิทธิผลองค์การจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารมุ่งเน้นทั้งผลงานและบุคลากร บรรยากาศองค์การแบบเปิดจะเน้นทั้งความต้องการของบุคลากรและการบรรลุความสำเร็จของงาน โดยบุคลากรจะมีขวัญในการทำงาน มีความสุข มีความสามัคคีในหมู่คณะ มีความผูกพันกับองค์การ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และทำงานเพื่อให้องค์การมีความก้าวหน้า ผู้บริหารจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความสนใจในการพัฒนาด้านการศึกษา จะมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสำหรับทุกคน ผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับอาจารย์ และจะเน้นการทำงานร่วมกับบุคลากรเป็นอย่างดี และแมคเกรเกอร์ (Mcgragor, 1960) กล่าวสนับสนุนว่าการกระทำต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้นำจะต้องคำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลจะต้องปรับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแบบประสานคนและงานในระดับสูงให้มากที่สุดที่จะสามารถทำได้ โคลป์ รูบินและแมคอินไทร์ (Kolb, Rubin and McIntyre, 1974) มีความเห็นที่สอดคล้องว่าบรรยากาศองค์การที่มีความอบอุ่น มีการสนับสนุน และรางวัลสูง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง และความพอใจสูงในเรื่องการทำทนายให้ถึงเป้าหมาย บรรยากาศองค์การแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ผู้บริหารจะยอมรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ อาจารย์จะมีความร่วมมือในการทำงานและมีความผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กิบสัน ไอแวนชีวิต และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973) ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล บุคคลสำคัญที่สุดที่ทำให้บรรยากาศองค์การดีขึ้นมากคือ ผู้นำที่มีลักษณะเน้นการประสานคนและงานในระดับสูงเพราะพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การสูงมาก และยังมีการศึกษาว่าการจัดองค์การในลักษณะการผสมผสานและการจัดให้มีโครงการเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม นั้น จะส่งผลต่อบรรยากาศการ

บริหารงานอย่างมีส่วนร่วมมากขึ้น ประกอบกับแนวทางในการบริหารจัดการสมัยใหม่เน้นการพัฒนาองค์การโดยให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่เป็นคณะทำงานช่วยกันทำ ช่วยกันคิด ความสำเร็จของงานคือความสำเร็จของทีมและองค์การนั้น (รุ่ง แก้วแดง, 2538 : 161 อ้างถึงใน พูลสุข หิงคานนท์, 2540 )

แม้ว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์การจะเป็นเครื่องตัดสินถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การก็ตาม แต่ผู้บริหารจะต้องพยายามนี้ถึงการใช้ทรัพยากรองค์การได้อย่างผสมกลมกลืน และต้องพยายามปรับปรุงองค์ประกอบทั้งห้าประการของบรรยากาศองค์การตามข้อเสนอแนะของเจมส์และโจนส์นั่นเอง แผนกหรือฝ่ายงานต่างๆ ที่เป็นระบบย่อยขององค์การจะต้องพยายามปรับปรุงบรรยากาศและประสิทธิภาพของตน จะทำให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น โดยจะต้องกำหนดบทบาทของตนให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่ต้องประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานภายใน ถ้าหากหน่วยงานภายในยังมีการประสานสัมพันธ์กันมากเท่าใด บรรยากาศองค์การของหน่วยงานนั้นก็ดียิ่งขึ้น จุดเริ่มต้นของการสร้างหรือปรับปรุงบรรยากาศองค์การน่าจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารบุคคล เริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม ตลอดจนการนิเทศติดตามงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ควบคุมบรรยากาศองค์การ ยกตัวอย่าง เช่น ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานนั้น นอกจากจะต้องคัดเลือกคนที่มีความสามารถในการทำงานแล้วจะต้องคัดเลือกคนที่เข้ากับบรรยากาศ หรือลักษณะเฉพาะขององค์การด้วย การดำเนินการเช่นนี้เป็นการรักษาบรรยากาศ หรือลักษณะเฉพาะขององค์การด้วย การดำเนินการเช่นนี้เป็นการรักษาบรรยากาศองค์การเดิมไว้โดยการกลั่นกรองคนที่เหมาะสมเข้ามา นอกจากการคัดเลือกแล้วการฝึกอบรมก็อาจจะมีส่วนในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานของสมาชิกองค์การอีกด้วย

การควบคุมความขัดแย้งของผู้บริหารจะทำได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้ง โดยทั่วไปความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นโดยสองสาเหตุใหญ่ๆ คือ ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากประเด็นของปัญหาจริงๆ และความขัดแย้งอันเนื่องมาจากอารมณ์ของผู้เกี่ยวข้อง (Walton, 1969) ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากของปัญหาจริงๆ อาจจะเป็นปัญหาด้านนโยบาย โครงสร้างองค์การ ปัญหาการปฏิบัติงาน และปัญหาด้านบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนเป็นส่วนใหญ่ เช่น ความรู้สึกที่ว่าตนไม่ได้รับการไว้วางใจ การถูกปฏิเสธ ความหวาดระแวง เป็นต้น ความขัดแย้งด้านประเด็น ปัญหาของงานเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสามารถควบคุมและแก้ไขไม่ยากนัก แต่ความขัดแย้งด้านอารมณ์เป็นสิ่งที่เป็นอันตรายต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก แม้ว่าผู้บริหารไม่สามารถขจัดความขัดแย้งภายในองค์การได้หมดสิ้นสมบูรณ์ก็ตาม แต่ยังมีแนวทางเลือกหรือวิธีที่

จะพยายามลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้หลายประการ วอลตัน (Walton 1969) ได้เสนอแนะไว้ เช่น เพิ่มแรงจูงใจ เพิ่มการรับฟังความเห็นของบุคคล ย้ำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น และให้แต่ละกลุ่มระวางในบทบาทเฉพาะของตน เป็นต้น

จากข้างต้น เห็นได้ว่าบรรยากาศขององค์กรจะเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานหรือคนงาน ดังนั้น การที่ผู้บริหารระดับสูงหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์กรกลุ่มที่มีอิทธิพลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปแล้วอาจจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรได้เสมอ

### 3. ลักษณะของบุคลากรในองค์กร

มนุษย์นับได้ว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด การศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมระดับบุคคลได้จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานทางจิตวิทยาศึกษาขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลซึ่งได้แก่ 1) การรับรู้ (perception) 2) ทศนคติ (attitudes) และค่านิยม (value) 3) บุคลิกภาพ (personality) 4) การเรียนรู้ (learning) 5) การจูงใจ (motivation)

การที่ผู้บริหารจะสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม จำเป็นที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานพฤติกรรมของคนข้างต้น แล้วปรับใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อใช้จัดการบริหารบุคลากรในองค์กรของตนได้ถูกคนและสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย การรู้จักลักษณะคนและบริหารได้ จึงเป็นเรื่องของศาสตร์และศิลปะที่ผู้บริหารต้องใช้ในการบริหารเพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

#### 3.1 การรับรู้ (Perception)

โดยทั่วไปบุคคลจะแปลความหมายหรือมองเห็นสิ่งต่างๆ แตกต่างกันไปว่าจะเป็นการตีความสิ่งของ บุคคล หรือเหตุการณ์ เป็นผลให้มีปฏิกิริยาตอบสนองแตกต่างกันทั้งใน ด้านความคิดและพฤติกรรม กระบวนการแปลความหมายของมนุษย์นี้คือการรับรู้ซึ่งเป็นกระบวนการของการคัดเลือก (selection) การจัดระเบียบ (organization) การแปลความ (interpretation) ของสิ่งที่บุคคลเห็นหรือสัมผัสด้วย

บุคคลเลือกรับสิ่งเร้าต่างกันตามความสนใจที่มีความหมายต่อตนเองและจัดระเบียบตลอดจนแปลความหมายสิ่งเร้าแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่ง ดันแตรัม (Duntram, 1984) เสนอกระบวนการย่อยของการรับรู้ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) หมายถึง สิ่งเร้า (stimulus) หรือสถานการณ์ (situation) ได้แก่ การเร้าทางประสาทสัมผัส (sensual stimulation) หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) หรือสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม (sociocultural environment) อาจกล่าวได้ว่าการรับรู้จะไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย หากไม่มีสิ่งเร้ามากระทบตัวบุคคลหรือเกิดสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งขึ้น

2. การเผชิญหน้า (confrontation) การรับรู้ของบุคคลเริ่มเมื่อบุคคลนั้นได้เผชิญหน้ากับสิ่งเร้าทางกายภาพอย่างหนึ่งอย่างใด หรือเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคมวัฒนธรรม สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ตัวอย่างของการเผชิญทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม วัฒนธรรมก็ได้แก่ การที่บุคคลเข้าไปทำงานในองค์การหนึ่งและถูกแวดล้อมด้วยทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมขององค์การ

3. การคัดเลือก (selection) เมื่อผ่านขั้นตอนการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าและสถานการณ์และรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้ว ในท่ามกลางสิ่งเร้ามากมายและสถานการณ์ต่างๆ นั้น บุคคลจะเลือกให้ความสนใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ตามทัศนะของบุคคลนั้น ขั้นตอนการคัดเลือกนี้จะเกี่ยวข้องกับตัวกรองทางจิตวิทยา (psychological filters) ซึ่งจะกำหนดว่าสิ่งเร้าใดที่บุคคลจะรับไว้หรือจะปฏิเสธ บุคคลจะมีความตระหนักหรือเห็นความสำคัญในสิ่งเร้าที่ตนได้คัดเลือก และจะไม่เห็นความสำคัญในสิ่งเร้าที่ตนปฏิเสธ แม้สิ่งเร้า นั้นจะมีอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันก็ตาม

4. การจัดระเบียบการรับรู้ (perceptual organization) เมื่อบุคคลได้คัดเลือกกับรับรู้สิ่งเร้าในสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ก็จะมีการจัดระเบียบของการรับรู้ แม้บุคคลแต่ละคนจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวแตกต่างกัน แต่ก็มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการจัดระเบียบของการรับรู้ในสิ่งเร้าของบุคคลโดยทั่วไป ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ความคล้ายคลึงกัน (similarity) เช่น ความคล้ายคลึงกันในเรื่องสี ขนาด หรือลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้เห็นความแตกต่างทางกายภาพ นอกจากนั้นระยะใกล้ไกล (proximity in space) ความเร็วช้า (proximity in time) ของสิ่งเร้าหรือสิ่งที่ถูกรับรู้ก็มีอิทธิพลต่อการจัดระเบียบของการรับรู้ด้วยเช่นกัน นั่นก็คือสิ่งที่อยู่ใกล้ๆ กัน หรือเคลื่อนไหวด้วยความเร็วช้าพอๆ กัน จะถูกรับรู้ว่ายู่ในกลุ่มเดียวกัน

5. การตีความ (interpretation) เป็นขั้นตอนของการตีความสิ่งเร้าที่รับเข้ามาในตัวบุคคลและได้จัดระเบียบไว้แล้วการตีความนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความ ก็คือลักษณะของสิ่งเร้าและลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้นั้น

มูนน์ (Munn, 1966) กล่าวว่าบุคคลจะรับรู้ต่างกันเนื่องมาจาก 2 ปัจจัยสำคัญคือ ปัจจัยความสนใจภายนอก (external attention factors) และปัจจัยความสนใจภายใน (internal attention factors)

ปัจจัยความสนใจภายนอก (external attention factors) ในที่นี้มีได้หมายถึงสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ แต่หมายถึงลักษณะของสิ่งเร้าหรือสถานการณ์เหล่านั้น ได้แก่ ความเข้ม (intensity) อันอาจหมายถึงความเข้มของสี แสง เสียง หรือ รสก็ได้ โดยทั่วไป บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งที่มีความเข้มข้นมากกว่าสิ่งที่อ่อนหรือเจือจาง สิ่งที่มีขนาดใหญ่ก็จะมีเสียงเรียกร้องความสนใจได้มากขึ้น ความตรงกันข้ามหรือความขัดแย้งกัน (contrast) อาทิ ของเล็กอยู่ใกล้ของใหญ่ ซึ่งมีลักษณะขัดแย้งหรือตรงกันข้ามกันจะทำให้ผู้มองเห็นสิ่งนั้นได้ชัดเจนขึ้น การทำซ้ำ (repetition) นั้นก็คือ จะเป็นการเรียกความสนใจได้ดีกว่าการเกิดสิ่งเร้าเพียงครั้งเดียว การเคลื่อนไหว (motion) จะได้รับความสนใจมากกว่าสิ่งที่อยู่นิ่งกับที่ เป็นต้น

ปัจจัยความสนใจภายใน (internal attention factors) ซึ่งหมายถึงปัจจัยภายในตัวบุคคลนั่นเอง อันอาจพิจารณาได้ในประเด็นการจูงใจ การเรียนรู้ และบุคลิกภาพซึ่งล้วนสัมพันธ์กับการรับรู้ทั้งสิ้น

มนุษย์นั้น เมื่อเกิดมาก็จะมีความต้องการต่างๆ (needs) ทั้งทางกายภาพและทางจิตใจ เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้นภายในตัว บุคคลก็จะพยายามตอบสนองความต้องการของตน อันจะทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจ ดังนั้นบุคคลจึงสนใจในสิ่งที่จะช่วยทำให้ความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง อาทิ ความหิวนั้น อาหารก็จะเป็นสิ่งล่อใจ (incentive) ที่จะคอยสนองความต้องการในความหิวนั้นได้ สำหรับบุคคลที่มีความต้องการในระดับสูงขึ้น อาทิ ความต้องการในอำนาจหรือความสำเร็จนั้น ก็จะเลือกรับรู้เฉพาะสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ ที่จะเอื้ออำนวยให้บรรลุถึงความต้องการดังกล่าวได้ ฉะนั้น การประพจน์ปฏิบัติหรือพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลที่แสดงออกมาจึงเป็นผลของการจูงใจและการรับรู้ของบุคคลนั้นๆ

การเรียนรู้ที่บุคคลมีมาแต่เกิดจนกระทั่งเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ของตัวเขา บุคคลจะมีการเรียนรู้ที่ต่างกัน ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความสนใจและรับรู้ในสิ่งเร้าและสถานการณ์รอบตัวต่างกันไปด้วย นอกจากการตั้งใจและการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้แล้วบุคลิกภาพก็มีส่วนในการช่วยทำให้บุคคลนั้นเลือกรับรู้ในบางสิ่งบางอย่างที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของเขาแต่ละคนต่างกันไป

### 3.2 ทักษะ (Attitude) และค่านิยม (Value)

ความหมายที่หลากหลายของทัศนคติพอสรุปได้ว่า ทัศนคติคือผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปการประเมินค่าอันอาจเป็นไปในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น ดังนั้นพฤติกรรมของมนุษย์ก็คือการแสดงออกซึ่งทัศนคติของเขา อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้ ประสบการณ์ ภูมิหลังและการเรียนรู้ที่ผ่านมาของบุคคลนั้นๆ ในแง่ของความเชื่อนั้น ทัศนคติทุกทัศนคติจะรวมเอาความเชื่อเข้าไว้ด้วย ทั้งนี้ได้หมายความว่าความเชื่อทุกอย่างจะเป็นทัศนคติ เมื่อทัศนคติของบุคคลถูกรวบรวมไว้ด้วยกันอย่างมีโครงสร้างระดับขั้น นั่นก็คือ ระบบค่านิยม และเมื่อบุคคลมีความแตกต่างกัน ทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งเดียวกันจึงแตกต่างกันไปด้วย (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541 : 64)

แม้ทัศนคติของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันก็ตาม แต่องค์ประกอบที่สำคัญของทัศนคติโดยทั่วไปจะเหมือนกัน อันประกอบด้วย

1. องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ (cognitive component) ความคิดความเข้าใจนี้จะเป็นการแสดงออกซึ่งความรู้หรือความเชื่อ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ในประสบการณ์ต่างๆ จากสภาพแวดล้อมอันเป็นเรื่องของปัญญาในระดับที่สูงขึ้น
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (affective component) องค์ประกอบด้านความรู้สึกนี้จะ เป็นสภาพทางอารมณ์ (emotion) ประกอบกับการประเมิน (evaluation) ในสิ่งนั้นๆ อันเป็นผลจากการเรียนรู้ในอดีต ดังนั้นจึงเป็นการแสดงออกซึ่งความรู้สึกอันเป็นการยอมรับหรือปฏิเสธต่อสิ่งนั้น



3. องค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม (behavioral tendency component) หมายถึง แนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติต่อสิ่งที่ตนชอบหรือเกลียดอันเป็นการตอบสนองหรือการกระทำในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้นๆ

แม้องค์ประกอบของทัศนคติทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรมนี้จะมีลักษณะสอดคล้องไปในทางเดียวกันก็ตาม แต่ก็ยังปรากฏความไม่สอดคล้องสัมพันธ์ของปัจจัย ทั้ง 3 นี้อยู่นั่นก็คือพฤติกรรมอาจเกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับความคิดหรือความรู้สึกของบุคคลนั้นๆ ทั้งนี้เพราะอิทธิพลของตัวแปรอื่น อันได้แก่ สภาพแวดล้อม เป็นต้น

ทัศนคติมิได้มีในตัวบุคคลมาแต่กำเนิด หากแต่ค่อยๆ เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล อันเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการเรียนรู้ (learning) ที่ผ่านมาในชีวิตของบุคคลนั้นๆ อาจกล่าวได้ว่า บ่อเกิดของทัศนคตินั้นมีหลายทาง คือ ประสบการณ์ส่วนบุคคล การศึกษาเล่าเรียน การอบรมสั่งสอน กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม และการลอกเลียนแบบ เมื่อทัศนคติมีที่มาหลายทาง ดังนั้นการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเอง จึงอาจมีหลายทางได้เช่นกัน การกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ว่าบุคคลนั้นจะมีทัศนคติในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม และพฤติกรรมของเขานั้นจะอยู่ภายใต้อิทธิพลหลายอย่าง ดังนั้นในที่นี้ การกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติจึงเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่จะช่วยกระตุ้นทัศนคติหนึ่งๆ เช่น การสร้างบรรยากาศ เป็นต้น ประกอบกับการขึ้นอยู่กับความต้องการบางประการของบุคคลที่จะเปลี่ยนทัศนคติ หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องบางประการในสภาพแวดล้อม และสภาพที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ส่วนการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้นเป็นเรื่องเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนรู้ เพราะทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจึงอาจเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการเรียนรู้เช่นกัน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงก็อาจเปลี่ยนได้โดยแนวทางเดียวกัน การเรียนรู้ทางสังคมจะปลูกฝังความคิด ความเชื่อต่างๆ ให้แก่บุคคล และหากจะเปลี่ยนทัศนคติซึ่งเป็นผลผสมผสานของความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ รวมตลอดถึงอารมณ์ของบุคคลแล้ว ก็ต้องให้ข้อมูลแก่ผู้นั้นโดยทางอ้อม เช่น ชี้แจง อภิปราย การอ่าน การซักจูง และวิธีการอื่น ๆ เป็นต้น เสริมสร้าง พัฒนา หรือ ตอกย้ำ ความเชื่อต่างๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เหมาะสมกับหน่วยงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามสถานการณ์ (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2530 : 182 – 184)

ค่านิยม (Value) เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดตัดสินใจหรือชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือไม่ก็ได้ บทบาทค่านิยมมีสองประการ คือ เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนประเมินผลว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี และทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ รวมถึงเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจและความตั้งใจซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นในที่สุด

บุคลากรในองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีค่านิยมต่อสิ่งต่างๆ แตกต่างกัน การศึกษาค่านิยมของบุคคลในองค์กรต่อสิ่งต่างๆ จึงมีความสำคัญต่อการเข้าใจพฤติกรรมบุคคลและจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดกิจกรรมเสริมสร้างหรือปลูกฝังค่านิยมที่ดีอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้

### 3.3 บุคลิกภาพ (Personality)

ออลพอร์ต (Allport, 1937) ได้ให้คำจำกัดความบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวของระบบร่างกายและจิตใจอันมีลักษณะเป็นพลวัตภายในตัวบุคคลแต่ละคน และเป็นตัวกำหนดลักษณะการปรับตัวผู้นั้นให้เข้ากับสภาพแวดล้อม วอลเลซ (Wallace, 1970) มีทัศนะว่าบุคลิกภาพหมายถึงองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนของความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความสามารถและนิสัยอื่นๆ ที่บุคคลแสวงหามาได้ด้วยตนเอง ลูธานส์ (Luthans, 1986) เห็นว่าบุคลิกภาพหมายถึงลักษณะที่ปรากฏภายนอกและพฤติกรรมหรือค่านิยมทางสังคมที่กระตุ้นพฤติกรรม การตระหนักภายในตนเองในฐานะที่เป็นพลังที่ถาวรภายในตัวบุคคลและเป็นแบบของพฤติกรรมของคนๆ นั้น

ดังนั้นแล้วบุคลิกภาพจึงควรเป็นภาพรวมทั้งหมดของบุคคลที่ปรากฏออกมาอันเป็นผลสะท้อนของลักษณะภายในของบุคคล เกิดเป็นลักษณะเฉพาะตนขึ้นมาซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างไปจากผู้อื่น

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพประกอบด้วย ปัจจัยด้านชีววิทยา พันธุกรรม เช่น สีผม สีผิว โครงสร้างรูปร่าง ปัจจัยด้านการเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ เช่น ครอบครัว โรงเรียน กลุ่มเพื่อน กลุ่มการงาน กลุ่มศาสนา ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมประเพณีของสังคม แนวทางการปฏิบัติของเชื้อชาติ และปัจจัยทางด้านสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงเสมอทำให้มีบุคลิกภาพได้หลายรูปแบบต่างๆ กัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) ได้ศึกษาพบว่านักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีเพื่ออธิบายถึงบุคลิกภาพคนไว้มากมาย ได้แก่ ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (psychoanalytic theory) ทฤษฎีคุณลักษณะ (trait theory) ทฤษฎีทางสังคม (social theory) และทฤษฎีตนเอง (self theory)

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงได้เป็นผู้เสนอขึ้นเป็นคนแรก ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในการรักษาบุคคลที่มีความผิดปกติทางจิต ฟรอยด์เชื่อว่าสภาพจิตของมนุษย์นั้นจะมีความขัดแย้งหรือปฏิกิริยาโต้ตอบภายในตัวเองระหว่าง 3 สภาวะ นั่นคือ อิด (id) อีโก (ego) และซูเปอร์อีโก (superego) ทฤษฎีของฟรอยด์นี้ถือว่าเป็นทฤษฎีที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับมากที่สุด ในบรรดาทฤษฎีโครงสร้างบุคลิกภาพ (personality structure)

ทฤษฎีคุณลักษณะ ทีโอดอร์สัน (G. A. Theodorson and A. G. Theodorson) ได้ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง แบบอย่าง พฤติกรรมหรือด้านอื่นๆ ของบุคลิกภาพที่มีลักษณะค่อนข้างสม่ำเสมอและคงทนของบุคคล แบบอย่างพฤติกรรมนี้จะปรากฏให้เห็นได้ในสถานการณ์ต่างๆ และนำมาใช้เป็นเครื่องบอกความแตกต่างของบุคลิกภาพหนึ่งจากบุคลิกภาพอื่น

ทฤษฎีคุณลักษณะที่มีชื่อเสียงได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะของกอร์ดอน ออลพอร์ท (Gordon Allport) ซึ่งมีรากฐานอยู่บนความแตกต่างระหว่างลักษณะธรรมดาโดยทั่วไป (common traits) และลักษณะส่วนตัวบุคคลที่เขามีอยู่ (personal dispositions) ลักษณะธรรมดานั้นใช้เพื่อการเปรียบเทียบตัวบุคคล เช่น กล่าวว่าเขามีลักษณะเป็นนักการเมือง เป็นนักศาสนา เป็นนักเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น นอกจากลักษณะธรรมดานี้แล้ว ก็จะมีลักษณะโดยเฉพาะที่สมบูรณ์ ซึ่งออลพอร์ท เรียกว่าลักษณะส่วนตัวบุคคลที่มีอยู่ การเน้นลักษณะดังกล่าว ซึ่งต่างจากลักษณะธรรมดาโดยทั่วไปนั้น ทำให้ทฤษฎีของออลพอร์ทเน้นถึงความสลับซับซ้อนและควมมีลักษณะพิเศษเฉพาะด้านของบุคลิกภาพบุคคล

ทฤษฎีตนเอง เป็นทฤษฎีที่พยายามรวบรวมผลนี้ส่วนต่างๆ ของโครงสร้างบุคลิกภาพ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่าแนวความคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ ประสบการณ์ภายในจิตใจ (inner experiences) ของบุคคลจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความเป็นอิสระในการกระทำหรือเลิกดำเนินการบางอย่างที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความสำเร็จในชีวิตของเขา ซึ่งเป็นเรื่องของบุคคลแต่ละคนที่เชื่อว่าเขาเป็นหรืออยากจะเป็น สิ่งนี้เป็นผลผสมผสานของกระบวนการจิตวิทยาหลายกระบวนการ คือ การรับรู้ (perception) การเรียนรู้ (learning) และการจูงใจ (motivation) ยังผลให้เกิดลักษณะรวมของบุคคลที่มีลักษณะพิเศษไม่

เหมือนบุคคลอื่น ซึ่งเป็นวิถีทางที่บุคคลได้ปรากฏให้บุคคลอื่นเห็นหรือวิถีทางที่บุคคลนั้น คิดว่าเขาปรากฏให้บุคคลอื่นเห็น

ทฤษฎีทางสังคม ถือเอาการกระทำตอบโต้ของบุคคลในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งเน้นในเรื่องการเรียนรู้เป็นพื้นฐานทางทฤษฎี การปรับตัวของบุคคลให้ เข้ากับความจำเป็นของสภาพแวดล้อมและเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของคนนั้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดว่าการศึกษาวเคราะห์ถึงสภาพการเรียนรู้ทางสังคมจะช่วยเสริมสร้างหรือไม่เสริมสร้างบุคลิกภาพที่แสดงออก ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้สอดคล้องกับตัวกระตุ้นที่มีในสถานการณ์นั้นๆ ฉะนั้น การเข้าใจในกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมก็จะเป็นการเข้าใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคคลเช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ทางสังคมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการหล่อหลอมบุคลิกภาพของบุคคล (Bobbitt and others, 1978)

เห็นได้ว่าความรู้เกี่ยวกับบุคลิกภาพนั้นช่วยทำให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจในเอกบุคคลมากขึ้น และอาจขยายระดับไปถึงการสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ บุคลิกภาพเป็นผลผสมผสานของลักษณะทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลดังกล่าวมาแล้ว และโดยเฉพาะบุคลิกภาพภายในนั้น แม้จะมองไม่เห็นด้วยตาแต่ก็มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรม ดังนั้นจึงควรปรับใช้วิธีการต่างๆ เช่น การปรับใช้ภาวะการเป็นผู้นำ หรือการจัดระบบตอบแทนให้เหมาะสม เป็นต้น

### 3.4 การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม ต่อพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ทักษะ การจูงใจ เป็นต้น ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ทั้งในส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกเปิดเผย (overt behavior) และพฤติกรรมซ่อนเร้น (covert behavior) ประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นดังกล่าว ข้างต้นนั้นจะสังเกตเห็นได้ว่า ต่อเนื่องมาจากการตั้งใจ ฝึกฝน อบรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจแล้วจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ดังนั้นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้จึงเป็นพฤติกรรมจงใจ (voluntary behavior) มิใช่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยไม่มีสาเหตุหรือเกิดขึ้นโดยบังเอิญ หรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอันเนื่องจากการเติบโต หรือการเจ็บไข้ได้ป่วยของร่างกายและจิตใจ รวมตลอดถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ หรือพฤติกรรมสะท้อนตอบ (reflexive behavior) เช่น การกะพริบตาเมื่อมีแสงจ้า เป็นต้น นอกจากนั้นพฤติกรรมเรียนรู้ยังเกิดจากการฝึกฝนอบรมด้วยความตั้งใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะค่อนข้างถาวรที่ติดตัวบุคคลผู้นั้น เช่น

เมื่อผ่านการ ผีวิถีการแก้ปัญหา บุคคลก็จะมีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา แต่ความรู้และทักษะที่ทำให้เกิดพฤติกรรม การแก้ปัญหาไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นโดยทันที และบุคคลจะสร้างพฤติกรรมเพื่อแก้ปัญหาตามเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิม (classical conditioning theory) ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ (operant conditioning theory) ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิด (cognitive theory) และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) ( สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541)

ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิม อีวาน พาฟลอฟ (Ivan Pavlov) ซึ่งถึงสิ่งเร้า (stimulus) หรือ ตัวเสริมแรง (reinforcer) มาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาตอบโต้ ในขณะที่ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการของสกินเนอร์ (B.F. Skinner) แสดงในทางกลับกันคือ ใช้ตัวเสริมแรงหรือสิ่งเร้าการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมและเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความตั้งใจหวังผลบางประการ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิด เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเบาะแสหรือร่องรอยทางความคิด (cognitive cues) กับความคาดหวัง (expectation) ส่วนทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมยอมรับว่าการเรียนรู้มิได้เกิดจากสิ่งเร้าเฉพาะหน้าหรือผลที่ได้ที่จะตามมาหลังการแสดงพฤติกรรมเท่านั้น แต่การเรียนรู้เกิดจากการรู้และเข้าใจซึ่งเน้นที่การกระทำตอบโต้และการแลกเปลี่ยนของการรับรู้หรือเข้าใจพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมอีกด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมให้ความสำคัญกับกระบวนการใช้ตัวแบบ (modeling processes) โดยมีการเลียนแบบผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับความตั้งใจ (attention) การคงไว้ (retention) การแสดงพฤติกรรมจำลอง (motoric reproduction) และการใช้แรงเสริม (reinforcement)

### 3.5 การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจทำให้นักบุคคลกระทำการมุ่งสู่เป้าหมาย โดยทั่วไปแรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับ ความปรารถนา (desires) ความต้องการ (wants) ความมุ่งหวัง (wishes) เป้าประสงค์ (aims) เป้าหมาย (goals) ความจำเป็นต้องการ (needs) แรงขับ (motives or drives) และสิ่งตอบแทน (incentives) กล่าวได้ว่าจุดหลักสำคัญของการจูงใจอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการหรือทำให้เกิดความพึงพอใจอันเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว สิ่งใดที่สามารถทำให้นักบุคคลพึงพอใจ ก็อาจถือได้ว่าเป็นสิ่งล่อใจหรือจูงใจ ซึ่งจะกลายเป็น

เป้าหมายที่บุคคลแสวงหา (Hersey and Blanchard, 1972 : 16 ; Gibson and others, 1973 : 101)

ในองค์การสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายนี้อาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางบวก (positive) เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นการจูงใจหรือเป้าหมายทางลบ (negative) เช่น การว่ากล่าวตักเตือน ลงโทษ ซึ่งบุคคลพยายามเลี่ยงด้วยการไม่สร้างพฤติกรรมใดๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายทางลบนี้ องค์การจึงควรจูงใจบุคลากรด้วยตัวแปรที่ส่งเสริมหรือมีอิทธิพลโน้มน้าวการกระทำของบุคคล (Atkinson and Birch, 1978) เช่น ความสามารถ ความพยายามที่ใช้ระดับความทะเยอทะยาน ประสบการณ์และภูมิหลัง ส่วนตัวตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น กลุ่มงาน ตัวแบบพฤติกรรม การเสริมแรง โครงสร้างทางสังคม เทคโนโลยี การเรียนรู้ การศึกษาอบรม โดยนัยนี้จึงเห็นได้ว่ากระบวนการจูงใจเกิดขึ้นและดำเนินไปโดยอิทธิพลขององค์การและโครงสร้างทางสังคม

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) สรุปว่าทฤษฎีการจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี ซึ่งอาจจะพอแบ่งได้ออกเป็น 3 กลุ่มทฤษฎีใหญ่ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจ (content theories of motivation) ได้แก่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy) ที่แบ่งความต้องการเป็นด้านร่างกาย ความปลอดภัยมั่นคง ทางสังคม ชื่อเสียง การยอมรับและการประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก (Herzberg's dual factor theory) ซึ่งเสนอปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ทฤษฎีอี.อาร์.จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. Theory) เสนอความต้องการของคนเป็น 3 ระดับคือความต้องการเพื่อดำรงชีพ (existence) สัมพันธภาพ (relatedness) และเจริญเติบโต (growth) ทฤษฎีกลุ่มที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจนี้ เห็นว่าสภาวะความขาดแคลนเป็นความต้องการของสาเหตุแห่งพฤติกรรม การเน้นเพียงเรื่อง ความต้องการนั้น เป็นเรื่องที่ว่าแม้ว่าจะเข้าใจได้ง่าย และนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติได้ดี แต่ก็ผิวนั้นไม่อาจเข้าใจในเรื่องการจูงใจที่สลัซซึบซึนได้มาก

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (process theories of motivation) ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory) ที่เสนอแนวคิดกระบวนการจูงใจว่ามีพื้นฐานจากตัวแปรของความคาดหวัง (expectancies) ผลลัพธ์ (outcomes) เครื่องมือ (instrumentalities) คุณค่า (valences) และการเลือก (choice) ทฤษฎีตัวแบบการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (The Porter-Lawler motivation model) ที่แสดงสัมพันธภาพระหว่าง

ความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adam's equity theory) ที่พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้าไป (input) กับผลลัพธ์ (output) ของบุคคลที่ได้เทียบกับความเสมอภาค ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการจูงใจกลุ่มนี้อธิบายและวิเคราะห์การจูงใจได้มากขึ้น แต่นำไปปรับใช้ได้น้อยในแง่การทำนายและควบคุมพฤติกรรม

ทฤษฎีกลุ่มที่สามเป็นทฤษฎีที่เน้นการเสริมแรงจูงใจอื่นๆ เช่น ทฤษฎีการจูงใจของลิเกิร์ต (Likert) ที่ใช้วิธีการให้มีส่วนร่วมในการบริหาร (participative management approach) ทฤษฎีการจูงใจของเมโย (Mayo) ที่เน้นการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อตัวคน ทฤษฎีการจูงใจของสกินเนอร์ (Skinner) ในเรื่องการจูงใจโดยการเสริมแรง

การปรับใช้ทฤษฎีเพื่อให้เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัตินับเป็นภาระที่ยากลำบากของผู้บริหารองค์การที่จะต้องพิจารณาหลายๆ ด้าน อาทิ การตระหนักในความแตกต่างของบุคคล การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การใช้เป้าหมายจูงใจ การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อจูงใจการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การให้ผลตอบแทน การสร้างและธำรงระบบการจูงใจที่เป็นธรรม ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจให้เหมาะกับคนและสถานการณ์เพื่อให้เกิดการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ

ล็อก (Locke, 1976) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงานเป็นความเต็มใจ ความต้องการและความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานความพึงพอใจเป็นตัวกระตุ้น ซึ่งเกิดจากการชอบงานและพยายามทำงานให้สำเร็จ ความพึงพอใจในงานเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการจากงานและผลที่ได้รับ โดยเป็นความรู้สึกในทางบวกต่องานที่ได้รับผิดชอบ นอกจากนั้นความพึงพอใจเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คิดว่าควรจะได้รับกับสิ่งที่รู้สึกว่าได้รับในปัจจุบัน (Porter, 1970)

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรนั้นมีความสำคัญเนื่องจากการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานมีผลให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ และยังทำให้บุคลากรอยู่ในงานได้ยาวนานด้วยผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจได้

ตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ คือ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ องค์การต้องได้รับการตอบสนองจากบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ พฤติกรรมสำคัญประการหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของบุคคล ได้แก่ องค์การต้องมีความสามารถในการสรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายความว่านอกเหนือจากกระบวนการสรรหาบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรแล้ว องค์การยังต้องสามารถรักษาบุคคลที่มีคุณค่า

ไว้ด้วยการจัดระบบค่าตอบแทนและรางวัลให้เหมาะสมกับผลงานและสนองตอบความต้องการของแต่ละบุคคล (Steers, 1977)

รัทซอย (Ratsoy, 1973) ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูทั่วไปพบว่ายังอยู่ในระดับต่ำ ถ้าครูรับรู้ถึงระดับของความเป็นข้าราชการสูงกล่าวคือในองค์ประกอบด้านระบบด้านข้าราชการซึ่งมีสายการบังคับบัญชาดัดหลั่นกัน และมีการรวมอำนาจ จะพบว่าระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ และพบว่าความชัดเจนของงานจะส่งเสริมให้ความพึงพอใจของบุคลากรอยู่ในระดับสูง

การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ เป้าหมายจะเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ความอยาก หรือความต้องการซึ่งจะเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดความตั้งใจและเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำในเวลาต่อมาตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แสดงให้เห็นถึงความต้องการในระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด กล่าวคือ ควรต้องสามารถใช้เป้าหมายเพื่อจูงใจให้เหมาะสมเริ่มจากค่าจ้าง แรงงานเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับผลงาน ให้อำนวยให้มีสภาพการทำงานที่เหมาะสมตามระดับความต้องการของบุคลากร

การปรับใช้สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายเพื่อการจูงใจนี้ สามารถใช้แนวความคิดการจูงใจของมาสโลว์ เฮอส์เบอร์ก อัลเดอร์เฟอร์ ของแมคเกรเกอร์ ประกอบกันไป กล่าวคือใช้การจูงใจในทางลบ ได้แก่ การตักเตือน การภาคทัณฑ์ การลงโทษ การให้ออก การไล่ออก เป็นต้น และหากจะใช้การจูงใจทางบวกบ้าง ก็จะต้องใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและจับต้องได้และให้โอกาสในการควบคุมตัวเอง ด้วยการมอบงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น อันเป็นการเพิ่มคุณภาพงานที่บุคคลนั้นทำอยู่โดยให้ความรับผิดชอบในขอบเขตของงานอย่างสมบูรณ์โดยมีเป้าหมายและรายละเอียดให้ชัดเจน สรุปก็คือใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เป็นเป้าหมายแห่งพฤติกรรมที่ต่างกันในแต่ละบุคคล อาทิ มอบงานที่ทำหายความสามารถ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมหลังปฏิบัติงานแล้วเสร็จ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหารหรือผู้ควบคุมบังคับบัญชาในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่บรรดาผู้ปฏิบัติงานที่ต่างกัน ด้วยการสร้างและดำรงไว้ซึ่งระบบการจูงใจที่เป็นธรรม เพราะปกติบุคคลจะนึกเปรียบเทียบตนกับผู้อื่น ทั้งในแง่การทำงานและผลงานหรือรางวัลอันเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ผู้อื่นได้รับ หากได้รับรู้และเข้าใจ (perceive) ว่าผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การไม่ได้สัดส่วนกับสิ่งที่ได้ทุ่มเทให้องค์การ ก็จะทำให้คิดว่าระบบการจูงใจที่เป็นธรรมอันเสมอภาคนั้นไม่มีอยู่ไม่สามารถดำรงต่อไปได้แล้ว ก็จะหมดความพึงพอใจและเกิดพฤติกรรมของผู้ที่มีขวัญต่ำ หากความพึงพอใจและระดับขวัญมีต่ำถึงระดับ



ผู้นั้นอาจลาออกจากองค์กร หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทุ่มเทให้เป็นแทรกแซงบุคคลอื่น ดังนั้นสำหรับบุคคลหนึ่งแล้วรางวัลที่ได้ อันเป็นผลจากการกระทำควรมีค่าเท่าเทียมกับสิ่งที่เขาได้ทุ่มเทให้ กล่าวง่าย ๆ ก็คือเมื่อผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุตสาหะ วิริยะ ฯลฯ ต่างกัน ผลงานที่ออกมา ก็ย่อมต้องต่างกัน และต้องยอมต่างกัน ในรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ด้วย

#### 4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices)

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพผลผลิตขึ้นได้ ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal setting) การจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient resource acquisition and utilization) สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงาน (performance environment) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication processes) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (leadership and decision making) การปรับตัวและนวัตกรรมขององค์กร (organizational adaptation and innovation) (Steers, 1977)

แนวคิดของสตีเวิร์สในเรื่องนโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นการบริหารเชิงรุกที่มีความสอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนจากในอดีต ที่มักเน้นเฉพาะการตัดสินใจสำหรับสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์กร ซึ่งอาจเป็นที่พอใจในช่วงเวลานั้น เปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในระยะที่ผ่านมาด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่งผลให้การบริหารงานต้องปรับให้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วด้วย การบริหารงานของผู้บริหารในทุกวันนี้จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วดังกล่าว จึงเกิดการพัฒนาศึกษาเรื่องกลยุทธ์ (strategy) และถูกพัฒนาก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา จึงยังไม่สามารถหาข้อสรุปยุติได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความหมายแน่นอนอย่างไร (Ansoff Igor, 1984)

กลูเอก (Glueck, 1980) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ซึ่งว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่างๆ คือ

ก) การคิดวางแผนโดยการติดตามและคาดการณ์สภาพแวดล้อมไกลออกไปในอนาคต

ข) การตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ต้องการจะให้ เป็นภายในอนาคตโดยการกำหนดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมดังกล่าว

ค) การพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จะให้ได้วัตถุประสงค์ดังกล่าว

ง) การแปลความและพัฒนาเป็นนโยบายและแผนงานต่างๆ ที่ซึ่งจะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างหรือขัดเกลาบุคลิกภาพขององค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กลยุทธ์จึงเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ซึ่งโยงการพิจารณาทุกส่วนขององค์การเข้ามาร่วมกัน อย่างครบถ้วนครอบคลุมงานทุกด้าน ทำให้เกิดการประสานแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องเข้ากันได้ สนับสนุนแก่กันและกัน ทำให้วัตถุประสงค์ของกิจการสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1990) ให้คำจำกัดความของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ทำซ้ำๆ (iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักรไปซึ่งได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (establishing organizational direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (strategy formulation)
4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (strategy implementation)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategy control)

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1995) เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยงาน 5 ประการ คือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing a strategic vision)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (crafting a strategy to achieve the objectives)
4. การปฏิบัติและการบริหารกลยุทธ์ (implementing and executing the strategy)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนพัฒนาการใหม่ ๆ และกระตุ้นการแก้ไขปรับปรุง (evaluating performance, reviewing new developments, and initiating corrective adjustments)

ฮิกกินส์และวินซ์ (Higgin and Vinze, 1993 cited in Thompson and Strickland, 1995) ได้แสดงกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนเช่นกัน คือ

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมาย (vision statement, mission, and goals)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (formulation of strategies) และการเตรียมการปฏิบัติการ (preparation for implementation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implementation of strategies)
5. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control of strategies)

เดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993) แสดงส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

ผู้วิจัยเห็นว่าแม้จะมีผู้ให้ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายแบบแนวคิดก็ตาม หากแต่ก็เป็นเพียงการจัดแบ่งแยกหรือรวมกันต่างแบบวิธีเท่านั้น พิจารณาโดยรวมแล้วจะเห็นว่ามึลักษณะสำคัญร่วมกันเป็นแกนสำคัญใน 3 ขั้นตอนดังที่ เดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller) ได้เสนอไว้คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์

#### 4.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งที่มีอยู่จากสภาพภายในขององค์การ รวมถึงศึกษาการประเมินผลข้อมูลที่ต้องใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในการบริหารว่าจะดำเนินการปรับตัวอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุดต่อองค์การ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วยการวิเคราะห์ทบทวนกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในปัจจุบันว่าสามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมได้หรือไม่ กลยุทธ์ที่ใช้มีพื้นฐานการกำหนดอย่างไร สภาพแวดล้อมเป็นไปตามการคาดการณ์หรือไม่ มีผลสรุปอย่างไรและควรยึดกลยุทธ์ใดเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ในปัจจุบันและอนาคตว่ามีผลกระทบต่อองค์การหรือไม่

อย่างไร จำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างไร เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างใกล้เคียงความจริงมากที่สุดทั้งในส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (Certo and Peter, 1990)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนับเป็นเรื่องสำคัญหลักที่ทุกองค์การต่างให้ความสำคัญ เพราะมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การในปัจจุบันที่มักจะมีสภาพเป็นองค์การระบบเปิดมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ยิ่งต้องมีการจัดการปรับทิศทางอย่างเหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Thomas, 1974)

โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกจะประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านการเมือง และปัจจัยด้านเทคโนโลยี ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการผลิต และปฏิบัติการปัจจัยด้านทรัพยากรและบุคลากร ซึ่งย่อมจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละองค์การ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องพัฒนาเครือข่ายด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในส่วนความรู้ภายในขององค์การในแต่ละส่วนงานต่างๆ และเรื่องภายนอกขององค์การเป็นอย่างดี พร้อมกับสามารถคาดการณ์เพื่อตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระทำโดยวิเคราะห์สรุปจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่เคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามวงจรธุรกิจ ปัจจัยสำคัญที่วิเคราะห์ติดตามคือ รายได้รวมประชาชาติ รายได้ส่วนบุคคล จำนวนคนที่มีงานทำ จำนวนอาคารและร้านค้า การใช้จ่ายของรัฐบาล การใช้จ่ายลงทุน เงินทุนและอัตราดอกเบี้ย การเติบโตของธุรกิจ อุตสาหกรรม เกษตรกรรมและบริการ

2. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยการวิเคราะห์และคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ ทางสังคมในอนาคตข้างหน้า ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น เช่น จำนวนคนผู้รู้หนังสือ ระดับการศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี การดำรงชีวิต อายุ สภาพแวดล้อม ตลอดจนปัญหาต่างๆ ในสังคม

3. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง มีขอบเขตกว้างถึงการเมืองและนโยบาย การดำเนินการของรัฐทั้งในระดับชาติและสากล ซึ่งจะมีผลกระทบต่อภาวะการค้า การลงทุน การเงิน การคลัง การอุตสาหกรรม การบริโภคและกฎหมายต่างๆ

4. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลาอย่างไม่มีข้อจำกัดและมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของทุกองค์การอย่างมาก เช่น เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และ อุปกรณ์เครื่องใช้สมัยใหม่ต่างๆ

5. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์การ เป็นการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานที่องค์การทำอยู่เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรที่มี ผลงานที่ทำได้และรูปแบบการปฏิบัติที่สามารถกระทำได้ในอนาคตอย่างเหมาะสมกับทรัพยากรขององค์การ จะได้สามารถสร้างประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น และเตรียมรับกับสถานการณ์แวดล้อมที่จะเป็นอุปสรรคต่อองค์การได้ รวมไปถึงการวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสาร โครงสร้างองค์การ วัตถุประสงค์ นโยบาย กฎระเบียบ การดำเนินงานและการทำงานเป็นทีม

6. การวิเคราะห์ด้านการตลาด โดยการวิเคราะห์ลักษณะของความต้องการ (demand) ของตลาดที่มีอยู่ว่า มีขนาดใหญ่เล็กเพียงใด สามารถที่จะขยายตัวออกไปได้หรือไม่ ด้วยการคาดการณ์ความต้องการของตลาด และวิเคราะห์ลักษณะของการตอบสนอง (supply) ขององค์การที่ทำกิจการหรือบริการใกล้เคียงกันว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงใด สภาพความแตกต่างของผลผลิต อุปสรรคของการจัดตอบสนอง การแข่งขันระหว่างองค์การที่ตอบสนอง และการวิเคราะห์ต้นทุน กับค่าใช้จ่าย

7. การวิเคราะห์ด้านการเงิน เป็นการวิเคราะห์ที่ยังลึกถึงโครงสร้างต้นทุน ความสามารถในการสร้างเงินทุน ความพอเพียงของเงินทุนหมุนเวียน เงินสำรองสภาพคล่อง ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร

8. การวิเคราะห์ด้านการผลิตหรือปฏิบัติการ เป็นการวิเคราะห์และพยากรณ์การออกแบบกระบวนการผลิต การจัดสำนักงาน เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเทคนิคการวิจัยพัฒนาผลผลิตและกระบวนการให้ดีขึ้นในด้านการวางกำหนดตารางเวลา การวิเคราะห์ต้นทุนแรงงาน จุดคุ้มทุน สินค้าคงเหลือ แผนความต้องการวัตถุดิบ การจัดซื้อ การรับประกันคุณภาพ การควบคุมวัดผลและบำรุงรักษา

9. การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรและบุคลากร เป็นการวิเคราะห์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา และการบำรุงรักษาเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วิเคราะห์อัตราการเข้าออกของพนักงาน สำรวจความรับผิดชอบ งบประมาณการศึกษาอบรม การวิเคราะห์ความต้องการและระดับความสามารถของแต่ละบุคคล การชมเชยให้รางวัลและการสนับสนุนบุคลากร

ออสบอร์นและฮันท์ (R. N. Osborn and J. G. Hunt, 1974) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสลับซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม (environmental complexity) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงานในองค์การที่ทำหน้าที่บริการทางสังคม ซึ่งความหมายของความสลับซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมนั้น หมายถึง (1) จำนวนการเสี่ยง (risk) ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมขององค์การ (2) การขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมขององค์การในการอยู่รอดหรือเจริญเติบโต และ (3) ธรรมชาติ เช่น ความเหมาะสมหรือความไม่เหมาะสม ของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ผลของการศึกษา พบว่า ระดับของการ “เสี่ยง” ที่ปรากฏและเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ อย่างไรก็ตาม พบว่าทั้งความเกี่ยวข้องของสิ่งแวดล้อม (environmental dependency) และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ (interorganizational interaction) มีความหมายต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก และนอกจากนั้นยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่างๆ หรือความสามารถขององค์การในการพัฒนาแลกเปลี่ยนกับสิ่งแวดล้อม มีความสำคัญที่สุดต่อประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ การที่องค์การเองพยายามที่จะเชื่อมโยงตัวเองกับสิ่งแวดล้อม มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ทรรศนะของสตีเยร์ส (Steer, 1977) ในด้านอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับ (1) ความสามารถในการทำนายของสิ่งแวดล้อมในอนาคต (2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (3) ระดับเหตุผลขององค์การ ซึ่งทั้งสามประการนี้ย่อมมีความสำคัญอย่างมากต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

อย่างไรก็ตาม ยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันหรือองค์การ โดยเฉพาะด้านธุรกิจขององค์การ (business organization) กฎ ระเบียบข้อบังคับ กำลังคน ข้าราชการ ข้อมูลตลาด บริการต่าง ๆ งานทางสังคม จริยธรรม การต่อต้าน ความกดดัน บุคลากร กำลังแรงงาน ผลตอบแทนในทางเศรษฐกิจ ความเกี่ยวข้อง การกระตุ้นในทางการเมือง และวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Sethi, 1972)

โดยสรุปผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดวางกลยุทธ์ขององค์การอย่างกว้างขวางรอบคอบ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่ซึ่งองค์การเกี่ยวข้องอยู่และทำการประเมินเพื่อจะให้เห็นถึงโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats) ขององค์การว่ามีประการใดบ้าง นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน เพื่อประเมินจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน

(weakness) จะได้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่ที่จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ดำเนินต่อไปได้และประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์การที่เป็นอยู่และที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ในขณะเดียวกันนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องบุคลากรขององค์การทั้งในส่วนค่านิยม ส่วนบุคคลและค่านิยมของกลุ่ม เพื่อให้กลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกสอดคล้องกับค่านิยมและความชอบของบุคลากรในองค์การเพื่อที่จะเกิดการยอมรับได้ในการปฏิบัติ และประการสำคัญผู้บริหารจะต้องมีความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับภาพพจน์ขององค์การที่พึงมีต่อสังคมว่ามีอะไรบ้างเพียงใด เพื่อจะได้ตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

#### 4.2 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้เป็นเครื่องมือใช้สำหรับองค์การสามารถก้าวหน้าไปในอนาคตด้วยกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับมีแผนงานหลักต่างๆ พร้อมด้วยนโยบายและกลยุทธ์ย่อยเพื่อจัดบริหารทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติต่อไป หลังจากที่ได้วิเคราะห์วิสัยทัศน์สภาพแวดล้อมและสภาพขององค์การแล้ว

แอนโทนี (Anthony, 1965) ให้ความหมายของการวางแผนทางกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวางแผนนโยบายต่างๆ ที่จะใช้เป็นหลักในการตัดสินใจดำเนินกิจการและการบริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

แวนซิล (Vancil, 1976) กล่าวว่า เป็นแนวคิดของผู้นำองค์การในการจัดระเบียบขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึง 1) วัตถุประสงค์ระยะยาวหรือจุดหมายขององค์การ 2) ข้อจำกัดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในวงกว้างและนโยบายทั้งหมด 3) ชุดแผนงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป้าหมายในระยะสั้นที่ยอมรับกันว่าจะช่วยสร้างความสำเร็จให้องค์การ

รอสและคามิ (Ross and Kami, 1973) ได้กล่าวถึงข้อผิดพลาดที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่าแม้ทุกอย่างต่างก็เข้าใจกันดีแล้วว่าการพัฒนาจัดทำกลยุทธ์และการชี้แจงให้เข้าใจถึงกลยุทธ์จะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าใจทิศทางขององค์การได้ตรงกัน แต่ในทางปฏิบัติมักจะถูกละเลยเสมอ

การวางแผนกลยุทธ์ในความหมายที่ถูกต้อง จึงมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะการพิจารณาค้นหาปัญหาต่างๆ ในทางกลยุทธ์และพัฒนาขึ้นใหม่ หรือการแบ่งสรรทรัพยากรเท่านั้น

หากแต่จะต้องสามารถมีกลไกที่จะช่วยให้เกิดความมั่นใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ว่า ทรัพยากรต่างๆ ได้มีการจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้รวมถึงการต้องมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะวิกฤตต่างๆ ด้วย

ในการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี จึงควรต้องมีการวิเคราะห์โดยละเอียดถี่ถ้วนและจะต้องได้รับการตรวจสอบพิจารณาอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวเลขประกอบอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ควบคู่กันไปด้วย พร้อมๆ กับทำงบประมาณและแผนงานประจำปีให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน รวมตลอดถึงการพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิภาพผลผลิตต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

การวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (strategic objectives) และการกำหนดแผนงานหลัก (major plans) นโยบาย (policies) และกลยุทธ์ย่อย (substrategies)

การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือ การพิจารณาดังใจเกี่ยวกับภารกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์การว่า ตั้งขึ้นเพื่ออะไร และระบุผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น จะได้เป็นเครื่องชี้นำองค์การให้สามารถดำเนินกิจการได้มั่นคงเติบโตอย่างเหมาะสม ถูกต้อง เช่น มีการระบุถึงการอยู่รอด (survival) การทำกำไร (profitability) ขนาดและการแบ่งส่วนตลาด (size and market share) การทำประโยชน์แก่สังคม (social contribution)

ในส่วนของกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์นั้น องค์การควรยึดลูกค้ำเป็นหลักสำคัญที่สุดสำหรับการระบุขอบเขตวัตถุประสงค์ ซึ่งควรพิจารณาว่า 1) ลูกค้ำจะได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากขอบเขตวัตถุประสงค์ 2) องค์การจะได้ประโยชน์ทางด้านประสิทธิภาพของต้นทุนผลิตจากการระบุขอบเขตวัตถุประสงค์ไว้กว้างอย่างไร 3) ความต้องการของลูกค้ำและเทคโนโลยีที่ใช้มีความสัมพันธ์กับการผลิต การวิจัยพัฒนาการตลาด การบริหารอย่างไร 4) องค์การมีความชำนาญในกิจกรรมที่ขยายขอบเขตวัตถุประสงค์หรือไม่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ย่อยเป็นการแจกแจงพันธกิจวัตถุประสงค์ออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามที่องค์การต้องการแผนงานหลักนี้ หมายถึง แผนงานและโครงการใหม่ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พันธกิจและวัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับนโยบายจะเป็นพื้นฐานของแผนงานและทำให้โครงการสำเร็จ เช่น นโยบายการแบ่งสรรทรัพยากร (resource allocation) การกำหนดช่วงจังหวะ (time horizons) ช่วงจังหวะการเสี่ยง (risk horizons) การแข่งขันเทคโนโลยีและกระบวนการ (competition, technology and processes) เป็นต้น ในขณะที่กลยุทธ์ย่อยๆ ทั้งหลายจะเป็น



เส้นทางเข้าสู่เป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปจะถูกจัดทำขึ้นเป็นชุดแผนงานต่างๆ หรือเรียกเป็นชุดปฏิบัติการต่างๆ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การอบรมพนักงานบุคลากรที่เตรียมไว้ การยุบเลิกงานบางอย่างหรือขยายงานขึ้น ซึ่งต่างก็จะถูกประมวลเข้าด้วยกันสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการวางแผน ปฏิบัติการตามปกติและการจัดทำงบประมาณประจำปี ก็ต้องมีการทบทวนและปรับให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วย

ส่วนสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก (identifying strategic alternatives) ขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายวัตถุประสงค์องค์กร บาริส (Byars, 1992) แบ่งระดับกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือบริษัท (corporate strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์โดยส่วนรวม กลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจ (business unit strategies) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เฉพาะหน่วยงานหนึ่งๆ และกลยุทธ์ปฏิบัติการ (functional strategies) อันเป็นแนวทางการปฏิบัติของกิจกรรมเฉพาะงาน

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแนวทางหลักเสมือนนโยบายใหญ่ซึ่งได้แก่กลยุทธ์ดังต่อไปนี้ คือ การอยู่คงที่ (stable) การเติบโต (growth) การหยุด (endgame) การตัดทอน (retrenchment) การผสม (combination) ส่วนกลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจซึ่งย่อยลงไปเฉพาะหน่วย ได้แก่ การเป็นผู้นำการลดต้นทุนทั้งหมด (overall cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และการกำจัด ขอบเขต (focus) ในขณะที่กลยุทธ์ปฏิบัติการหรือระดับหน้าที่ หมายถึง กลยุทธ์ที่เน้นการปฏิบัติดำเนินงานเฉพาะด้านในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ เช่น กลยุทธ์การผลิต (production) การเงิน (finance) การตลาด (marketing) และบุคลากร (personnel) (Byars, 1992) ตลอดจน การวิจัยพัฒนาและเทคโนโลยี (research & development and technology) การจัดการ (operations) และทรัพยากรมนุษย์ (human resource) (Certo and Peter, 1990)

จึงน่าจะสรุปได้ว่า กลยุทธ์ขององค์กรน่าจะเริ่มจากกลยุทธ์การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย นโยบายขององค์กร เพื่อแสดงทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลักเพื่อให้เห็นจุดเน้นของการก้าวเดินไปสู่ทิศทางที่กำหนดและกลยุทธ์ย่อยเพื่อให้รู้ว่าแต่ละงานจะต้องดำเนินการอย่างไร

ในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดกับแต่ละองค์การจำเป็นต้องขึ้นกับการวิเคราะห์เลือกของผู้บริหาร ซึ่งต้องแน่ใจได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ต้องบรรลุเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และมีผลกระทบทางลบน้อยที่สุด ซึ่งแมคกินนิส (McGinnis cited in Byars, 1992) ได้เสนอว่าปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ได้แก่

1. ทักษะคติของการจัดการต่อการเสี่ยง (managerial attitudes toward risk)
2. สภาพแวดล้อมขององค์การ (environment of the organization)
3. วัฒนธรรมองค์การและพลังของสัมพันธ์ภาพ (organization culture and power relationships)
4. การปฏิบัติการแข่งขันและปฏิกิริยาตอบโต้ (competitive actions and reactions)
5. อิทธิพลของกลยุทธ์เดิมขององค์การ (influence of previous organizational strategies)
6. การพิจารณาด้านเวลา (timing considerations)

เอทซियोนี (Etzioni) เชื่อว่า กลยุทธ์จะเปลี่ยนแปลงไปตามพลังทางสังคม (social force) ตามโครงสร้างหรือระเบียบสังคม เอทซियोนี (Etzioni) ได้แบ่งโครงสร้างกลยุทธ์ออกเป็น 3 ประเภทคือ 1. การใช้กำลังบังคับ (coercive) กลยุทธ์นี้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้สถานการณ์เฉพาะ 2. การใช้ปทัสถาน (normative) กลยุทธ์นี้มักจะใช้ภาวะผู้นำ การใช้สัญลักษณ์ และการใช้พิธีการต่าง ๆ ในสังคม 3. การถือประโยชน์นิยม (utilitarian) ซึ่งประโยชน์กลยุทธ์นี้มีลักษณะคือการควบคุมทรัพยากรและประโยชน์ โดยผ่านทางกระบวนการแจกแจงประโยชน์ กำไร หรือบริการที่ได้รับเพิ่มมากขึ้น ผู้นำต้องพิจารณาสถานการณ์ให้รอบคอบ (Etzioni, 1964)

โจนส์ (Jones, 1963) เสนอข้อมูลงานวิจัยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ไว้ว่า มีแบบของกลยุทธ์ 2 ชนิด คือ วิธีปทัสถานและประโยชน์นิยม รวมกันเข้าแล้วเป็นจำนวน 54 % ของกรณีทั้งหมดกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการบังคับมีเป็นจำนวน 27.86 % จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์ปทัสถาน – ประโยชน์นิยมเป็นลักษณะเด่นที่สุด และวิธีการเข้ามีส่วนร่วมมีการใช้มากที่สุด (Jones, 1963)

#### 4.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการนำเอาแผนงานกลยุทธ์ทั้งหลายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้มาดำเนินงานให้ต่อเนื่องลุล่วงอย่างเชื่อมโยงกันเพื่อไปสู่ความสำเร็จตลอดจนมีการประเมินพัฒนางานกลยุทธ์ต่อไป ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนให้สำเร็จได้มีหลายประการ คือ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ การพัฒนางบประมาณ การปฏิบัติงาน ระบบการจูงใจและระบบการควบคุม (Byars, 1992) วัฒนธรรมองค์การ วิธีการดำเนินงาน การประเมิน (Certo and Peter, 1990) นอกจากนี้โครงร่าง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework) ทำให้เกิดความ

เข้าใจในพื้นฐานของปัจจัยความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การได้ว่าต้องประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) กลยุทธ์ 3) คนหรือพนักงาน 4) สไตล์การบริหาร 5) ระบบวิธีการ 6) ค่านิยมหรือคุณค่าร่วม 7) ทักษะฝีมือ

ความสำเร็จของการปฏิบัติกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสมดุลงานของปัจจัยหลายด้านต่างๆ ข้างต้นสรุปได้คือ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรมนุษย์หรือ บุคลากร ระบบหรือกระบวนการบริหารงาน การควบคุมและความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่า 4 ปัจจัยแรกสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเวนส์ในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ สำหรับการเน้นความสำคัญของการควบคุมและภาวะผู้นำแยกพิเศษออกมาก็เพื่อให้เกิดการเร่งรัดให้กลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างจริงจังรวดเร็วและได้ผลสำเร็จตามแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (leadership strategy) และปัจจัยการควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) พิจารณาได้ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ (Dess and Miller, 1993) คือ

ประการแรก คือการกำหนดทิศทาง (setting a direction) ขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์วิธีการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งหลายอย่างลึกซึ้งตลอดจน เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (stakeholders) ขององค์การและสามารถนำความรู้เหล่านี้มาสร้างให้เป็นทิศทางเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนไม่แน่นอน ซึ่งมอริส (Morris, 1987) เชื่อว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) ในทางตอบสนองแบบรุกหน้า (proactive strategy) และรวมไปถึงการจัดกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (contingency) ด้วย

ประการที่สอง คือ การออกแบบขององค์การ (designing the organization) เป็นกิจกรรมของผู้นำที่จะต้องประเมินองค์การและจัดการออกแบบเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างระบบทีมงานและกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมายความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน

ประการที่สาม คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (installing a culture emphasizing excellence and ethics) เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายขององค์การมีความร่วมกันของค่านิยม ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความเป็นเลิศในองค์การ ในขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมของคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและมาตรฐานขององค์การอีกด้วยว่าดำเนินการอย่างไร จึงถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) เสนอว่าสิ่งจำเป็นของการปฏิบัติตามกลยุทธ์คือการจัดองค์การหรือกลุ่มงาน เพราะจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ในฐานะที่เป็นพาหนะหรือเป็นสื่อในการดำเนินการตามกลยุทธ์ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเมื่อมีการพัฒนากลยุทธ์อันหนึ่งขึ้นมาแล้วจะต้องมีโครงสร้างขึ้นมารองรับอย่างรวดเร็ว โครงสร้างนี้ต้องมีการออกแบบอย่างสอดคล้องสมเหตุสมผลต่อเนื่องจากกลยุทธ์

พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 256-259) ทำการศึกษารูปแบบขององค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข ชี้ว่า การจัดองค์การการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้อิสระทางความคิด และความเป็นวิชาชีพกับผู้ปฏิบัติอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และการสร้างสรรผลงานในสาขาวิชาของตนทั้งในด้านลึกและด้านกว้างไปพร้อมกัน โดยเสนอว่า การจัดองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับวิทยาลัยพยาบาลในประเด็นของการมีอัตรากำลังน้อยกว่าภารกิจ และการไม่ร่วมมือกันปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ ดังนั้นการจัดองค์การ จึงต้องผสมผสานการจัดองค์การแบบทีมเข้าไว้ด้วย โดยกำหนดให้มีการปฏิบัติงานเป็นทีมในกลุ่มงานโครงการ เจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมาย และงานตามโครงการเพื่อการพัฒนาของวิทยาลัยตามนโยบายด้านต่าง ๆ ซึ่งมีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ตามความรู้ความสามารถและความสมัครใจ อันส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดโครงสร้างในลักษณะการทำงานเป็นทีมผสมผสานกับการปฏิบัติงานประจำตามระบบราชการนั้น ทรงกิจ อติวาณิชย์พงศ์ (2540 : 145 – 163 อ้างถึงใน พูลสุข หิงคานนท์, 2540) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคคลสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ กรณีศึกษาการสร้างทีม การเรียนรู้แบบเป็นทีม และการคงอยู่ของทีม ซึ่งพบว่าจากประสบการณ์การเป็นแพทย์สาธารณสุขจังหวัด และมีการจัดองค์การเป็นสิบกลุ่มงาน เพื่อสนองต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามการกำกับ กำหนดจากหน่วยงานในระดับ กรม กอง และ ผู้ปฏิบัติทำงานในลักษณะ “ทำตามคำสั่ง” ที่ต้องการให้งานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่หวังผลอะไรมากกว่านั้น และคิดว่าสนองตอบต่อนโยบายแล้ว โดยที่เขาขาดแรงจูงใจและการพัฒนาตนเองและองค์การ ดังนั้นจึงได้เริ่มการทำงานเป็นทีม โดยให้ผู้ปฏิบัติไปเลือกกันเองทำงานตามโครงการที่มอบหมาย โดยทีมกำหนดโครงการและผลที่ต้องการของโครงการร่วมกัน พบว่าตลอดเวลาที่ใช้การทำงานเป็นทีมนี้งานบรรลุเป้าหมายไม่เสียเวลาถามหาคนตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจจะมาจากทีมเกิดการมีส่วนร่วม และการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เกิดการเรียนรู้กันระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่ง ทำให้เกิดการคิดเป็น ทำเป็น และเป็นเจ้าของงานได้

นอกจากนี้แนวคิดการจัดองค์การที่มีการจัดทีมทำงานเสริมงานหลักนั้น Likert (cited in Lunenburg and Ornstien, 1996 : 32) ได้เสนอแนวทางไว้ว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีกลุ่มที่มีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ มีการตัดสินใจผ่านกระบวนการในทุกระดับการประสานงาน และการสื่อสารของคนในองค์การสามารถทำได้โดยคล่องตัว แม้ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การข้าราชการ องค์การการศึกษา องค์การทางสาธารณสุข หรือองค์การอุตสาหกรรมก็ตาม

องค์การหรือหน่วยงานยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดระบบข่าวสาร ข้อมูลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เอื้ออำนวยต่องานและบุคคลผู้ปฏิบัติงานขององค์การ สามารถติดต่อกันไปได้โดยสะดวก ซึ่งหมายถึงการจัดระบบเส้นทางการติดต่อสื่อสารที่ดีนั่นเอง

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างให้เกิดความยินยอมพร้อมใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการขององค์การ ผู้บริหารจึงมีบทบาททั้งในฐานะผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดสรร ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประสานงาน ผู้กำหนดนโยบาย ผู้แก้ไขปัญหา ผู้ให้คำแนะนำ ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุน ส่งเสริม ผู้ควบคุมและอื่นๆ ตามแต่สถานการณ์

ในส่วนของการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลสำเร็จจริงกับผลสำเร็จที่ต้องการและป้อนข้อมูลกลับให้แก่ผู้บริหารเพื่อประเมินผลสำเร็จและดำเนินการแก้ไข กลยุทธ์ได้ต่อไป ด้วยการพิจารณาอนาคตข้างหน้าประกอบจะเกิดการคิดริเริ่มและพัฒนา กลยุทธ์ใหม่ ๆ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์จึงประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ 1) วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน 2) การประเมินผลการดำเนินงาน และ 3) ข้อมูลย้อนกลับ หรือการแก้ไข (Byars, 1992)

กลูเอก (Glueck, 1980) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดำเนินการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเวลาที่กำหนด เพื่อหาผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าที่ยอมรับได้ แล้ววิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไข

2. การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายนอก คือ สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงและย่อมทำให้ผลลัพธ์เกิดความเบี่ยงเบนด้วยการกำหนดข้อสมมติฐานของสภาพแวดล้อมแล้วประเมินสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ กำหนดไว้ จะต้องปรับปรุงเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

การประเมินผลกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การและกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลาย เพราะเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้ดีแล้วก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอดเกี่ยวกับผลที่ทำการออกมาได้ของกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในทุกด้าน ทั้งในด้านการเงิน การปฏิบัติงาน ความพอใจส่วนตัวของบุคคลและกลุ่มต่างๆ การทำประโยชน์แก่สังคมและอื่นๆ ที่คาดไว้ว่าควรจะทำให้

อย่างไรก็ตาม การประเมินกลยุทธ์โดยการทบทวนดูผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ทำการออกมาได้นี้ ประโยชน์ที่ได้รับจะมีน้อย เพราะเป็นการมองย้อนกลับไปดูสิ่งต่างๆ ที่ได้ผ่านมาแล้วเท่านั้น

การจะทำให้การประเมินกลยุทธ์เกิดประโยชน์นั้นต้องนำมาใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนกับสภาพปัจจุบันรวมทั้งมองไปในอนาคตข้างหน้าด้วย การวิเคราะห์กลยุทธ์จะต้องมีการพิจารณามิติด้านเวลาเสมอ เพื่อใช้เป็นฐานสำหรับการคิดริเริ่มและพัฒนากลยุทธ์ใหม่

ผู้นำขององค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมกลยุทธ์ผ่านกระบวนการดำเนินการต่างๆ ขององค์การ คือ ระบบให้รางวัล การจัดโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมขององค์การที่สนับสนุนการควบคุมกลยุทธ์ และการจัดระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการสนับสนุนและควบคุม (Certo and Peter, 1990)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้งโรงเรียนสามัญทั่วไปและโรงเรียนแบบสองภาษา (bilingual school) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน รวมถึงประสิทธิผลขององค์การทั่วไป

งานวิจัยของแมนและลอว์เรนซ์ (Mann and Lawrence, 1983 cited in Mann, 1987: 77) พบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารบรรยากาศในโรงเรียน ในทำนองเดียวกันเรดและคนอื่น (Reid and others, 1988 : 24 – 19) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งพบปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยในด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโรงเรียน

เอ็ดมันส์ (Edmond, 1979) ชี้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงเรียน (character of the school) มากกว่าลักษณะหรือคุณสมบัติทางครอบครัวของนักเรียนและเสนอว่าคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ควรมีดังนี้ 1) มีผู้นำการบริหารที่เข้มแข็ง มุ่งมั่นเพื่อคุณภาพการเรียนการสอน 2) มีบรรยากาศความคาดหวังของระดับการเรียนของผู้เรียนในระดับสูง 3) มีบรรยากาศที่เรียบง่ายและปลอดภัย 4) มีการให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนอย่างเข้มแข็ง 5) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอด้วยการวัดและประเมินผล

ดูค (Duke, 1987) ได้วิจัยโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่ามีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ 1) การนิเทศและพัฒนาครูตามศักยภาพของแต่ละคน 2) การประเมินผลครูตามแผนนโยบาย 3) การจัดการเรียนการสอนและการสนับสนุนให้มีบรรยากาศของความเป็นเลิศ 4) การจัดทรัพยากรตามลำดับความสำคัญตามนโยบายและความจำเป็น 5) การควบคุมคุณภาพ ด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง 6) การประสานงาน ในระบบแมทริกซ์ 7) การแก้ปัญหา แบบมีส่วนร่วม

ไพร์ส (Price, 1968) ทำการสำรวจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การที่ได้รับการตีพิมพ์จำนวน 50 เรื่อง พบว่าองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผล และการแบ่งส่วนงาน การติดต่อสื่อสาร และขนาดของหน่วยงาน เช่น 1) ความสามารถในการผลิต 2) การยินยอมปฏิบัติในกฎระเบียบ 3) ขวัญ 4) ความสามารถในการปรับตัว และ 5) ความเป็นปึกแผ่น

คริสพีลส์ (Chrispeels, 1990) ทำการศึกษาประสิทธิภาพของโรงเรียน ศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 8 แห่ง โดยทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง การวิจัยดังกล่าวศึกษาเกี่ยวกับ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 2) หลักสูตรและการสอน 3) โครงสร้างขององค์การ 4) ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ใช้เวลาในการศึกษา 5 ปี ทำการรวบรวมโดยใช้การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ผลของการทดลอง และแบบบันทึกข้อมูลจากการศึกษาพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 2) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่ดี

การวิจัยยังพบว่าปัจจัยด้านประเภทโรงเรียนและประเภทผู้ดำเนินการโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนที่มีแผนนโยบายในการดำเนินการอย่างชัดเจนในรูปแบบของปรัชญาและภารกิจซึ่งกำหนดขึ้นโดยกลุ่มคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ดำเนินการ ย่อมจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มีประสิทธิภาพ (Horner, 1984 : 3 ; จุมพล พูลภัทรชีวิน , 2532 : 91-92 )

ออสติน (Austin, 1978) ศึกษาความแตกต่างระหว่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างคือ 1) การที่ครูใหญ่เป็นผู้เกี่ยวข้องในวิชาการ 2) การที่ครูใหญ่มีความคาดหวังสูง 3) ตัวครูผู้สอนและผู้เรียน 4) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นสติปัญญาการเรียนรู้

ลากัวร์เดีย (Laguardia, 1995) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนหรือวิทยาลัยที่สอนเด็กกลุ่มน้อย (เด็กเชื้อชาติอื่น) ในอเมริกาเพื่อหาปัจจัยประสิทธิผลองค์การ โดยมีโครงสร้างแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 1) ลักษณะโครงสร้างองค์การ 2) การเงิน 3) ผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) ข้อมูลการวัดประเมินความสำเร็จ

ลากัวร์เดียได้เลือกองค์การ 16 แห่ง และส่งแบบสอบถามไปยังเจ้าของหรือผู้มีส่วนเป็นเจ้าของจำนวนแห่งละ 3 คน ซึ่งได้รับตอบกลับมา 40 คน จากจำนวนที่ส่งไป 48 คนแล้วนำมาทำตารางเปรียบเทียบเพื่อจัดระดับของความสำเร็จขององค์การ จากนั้นเลือกองค์การเพียง 2 แห่งเพื่อศึกษาดูงานหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการเยี่ยมเยียนและสอบถามผู้เป็นเจ้าของหรือผู้มีส่วนเป็นเจ้าของอีก 5 คน ผลการศึกษาวิจัยชี้ว่า ผู้เป็นเจ้าของหรือผู้มีส่วนเป็นเจ้าของเหล่านี้มีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย และทำให้มีผู้เรียนเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยชี้ว่า ต้องเป็นผู้สามารถต่อรองกับการเปลี่ยนแปลงและความแตกต่างของวัฒนธรรมได้ และต้องก่อให้เกิดลักษณะเฉพาะขององค์การตนเองได้ท่ามกลางความแตกต่างของโครงสร้างและเป้าหมายขององค์การอื่นๆ

นอกจากนั้นงานวิจัยบางเรื่องยังพบว่าลักษณะทางชีวสังคมบางประการของผู้บริหาร เช่น ประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Pendley, 1985 : 98 ; O'Neal, 1987 : 3262 ; อารุง จันทวานิช, 2527 : 98) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ที่สำคัญได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Penley, 1985 : 98 ; Everard and Morris, 1985 : 3-6 ; O' Neal, 1987: 3262 ; อารุง จันทวานิช และ คนอื่น ๆ , 2527: 98) ผู้บริหารยังมีการศึกษาสูงก็ยิ่งมีความรอบรู้ ความเข้าใจและมีโลกทัศน์กว้างขึ้น อำนาจความรู้ทำให้ผู้ร่วมงานศรัทธาและให้ความร่วมมือ มีผลทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามไปด้วย จากการศึกษาของ เพรสเซล (Pressel, 1986 : 1516) พบว่า ผู้ที่สำเร็จปริญญาเอก จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นกว่าผู้ที่สำเร็จปริญญาโท และจากการวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527: 70-71) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชาบาล พบว่าวุฒิการศึกษาและการศึกษาอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารมีผลสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างมาก



(Robbin , 1987 : 109 ; Greene, Everett and Ronald, 1985 : 81; Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1989 : 379)

สำหรับในด้านพฤติกรรมบริหารนั้นวิมเพิลเบิร์กและคนอื่น ๆ (Wimpelberg and others, 1989 : 89 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536) ได้สังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่สภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ เวบเบอร์ (Weber, 1971 cited in Clark and others, 1984 : 42 – 43) ที่ศึกษาโรงเรียน 4 แห่ง ภายในระยะเวลา 1 ปีเศษ พบว่าภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน เรดและคนอื่น ๆ (Reid and others, 1988 : 24) รวมทั้ง ลาร์กิน (Larkin, 1984 cited in DeRoche, 1987 : 3) ก็พบในทำนองเดียวกัน ในขณะที่เอดมอนด์ (Edmond, 1979 : 15-17) ได้วิจัยและสรุปปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งการมีบรรยากาศในด้านวิชาการ การเรียนการสอนที่เน้นในทักษะพื้นฐาน ซึ่งคล้ายคลึงกับเปอร์รีและสมิท (Purkey and Smith, 1983 : 427 – 452) ที่ได้รวบรวมและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและพบว่า การที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการอย่างดีเป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเช่นกัน ประสบการณ์การบริหารเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เพราะประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ สามารถคาดการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความคุ้นเคยกับงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้มีความสุขุมรอบคอบ ในการตัดสินใจทางการบริหารได้มากขึ้น จะสามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้เกิดผลดีกับหน่วยงานมากขึ้น จากงานวิจัยของ โอนีล (O' Neal, 1987 : 320) พบว่า ผู้บริหารทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานยิ่งมาก และมีประสบการณ์บริหารมากจะทำให้สามารถในการปฏิบัติ และเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิผลด้านการบริหารการศึกษามากยิ่งขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยพบว่า ประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Fullan, 1991)

บรู๊คโอเวอร์ (Brookover, 1979) ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่กำลังพัฒนาปรับปรุง 6 แห่ง กับโรงเรียนที่กำลังเสื่อมถอย 2 แห่ง ในรัฐมิชิแกน พบว่า ปัจจัยสำคัญคือ ครูใหญ่ที่เข้มแข็งเป็นผู้นำหลักสูตรและลงมือเกี่ยวข้อง มีวินัยเคร่งครัดและรับผิดชอบในการวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

โกนี่ (Goni, 1989) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลโรงเรียนในรัฐกาดูน่า ในจีเรีย ศึกษาจากโรงเรียนจำนวน 8 แห่ง รวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสังเกต และการสัมภาษณ์ จากครูจำนวน 180 คน พบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติ และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

มาร์เซล (Marcel, 1990) วิจัยเรื่องอำนาจของครูใหญ่ กับประสิทธิผลของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามพฤติกรรมของผู้บริหาร แบบประเมินโรงเรียนประกอบด้วย การประเมินการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำบรรยากาศ การติดต่อสื่อสารของครู การสื่อสารของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูใหญ่ 34 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 113 คน และครู 375 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่าพฤติกรรมการใช้ อำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ และมีผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน และต่ออาจารย์

เฮร์ซอก (Herzog, 1990) ทำการศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากครู 1,797 คน พบว่าภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในทำนองเดียวกัน จากการวิจัยอำรุง จันทวานิช และคนอื่น ๆ (2527 : 91) ซึ่งวิจัยเรื่อง องค์กำหนดประสิทธิภาพของการประถมศึกษา พบว่าโดยเฉลี่ยครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สูง จะมีประสบการณ์มากกว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลต่ำ แต่อย่างไรก็ดี เป็นที่น่าสังเกตว่าสำหรับ ในประเทศไทยแล้วผลการวิจัยของ สุภางค์ จันทวานิช และคนอื่น ๆ (2532 : 54) ที่ได้วิจัยเชิง คุณภาพ เรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท พบผลที่ตรงกันข้ามกล่าวคือ ครูใหญ่ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป แม้จะมีประสบการณ์มาก กลับมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย และมีแนวโน้มที่ยึดความคิดตนเป็นใหญ่ ดังนั้นประสบการณ์ที่ได้สะสมไว้อาจถูกนำมาใช้เพื่อ อำนาจความสะดวกในการปฏิบัติมากกว่าเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลงาน ซึ่งสอดคล้อง การวิจัยของ การ์ริต้า (Garita, 1986 : 1546 – A) ซึ่งวิจัยพบว่า ประสบการณ์การบริหารของครู ใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน หากครูใหญ่ใช้ประสบการณ์การบริหารเพื่อ อำนาจความสะดวกในการปฏิบัติงานมากกว่าเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลงาน

พฤติกรรมผู้นำ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะช่วยสร้างความ ผูกพัน และยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติทั้งของผู้นำและผู้ตาม ช่วยสร้างความ ผูกพันกับสถาบัน มิใช่ตำแหน่งหน้าที่ แต่กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน อันจะ นำมาซึ่งประสิทธิผลของการบริหารการศึกษา (Sergiovanni, 1990 : 19-27) มอริริอาตี (Moriarty,

1989 : 42) วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่และโครงสร้างของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และจากการวิจัย กู๊ดฮาร์ท (Goodhart, 1990 : 2214) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ด้านมุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งคล้ายคลึงงานวิจัยของ เฮร์ซอก (Herzog, 1990 : 2582) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับตัวแปรบางประการในโรงเรียนที่ไม่ใช่ของรัฐและของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนคือพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวตรงข้ามกับผลการวิจัยของ มาร์ติเนซและแอนโตเนตตี (Martinez and Antonetty, 1985 : 3212) ที่ศึกษาความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ระหว่างโรงเรียนระดับมัธยมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยไม่พบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลในด้านอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำทางวิชาการ และบทบาทผู้นำ แต่พบว่าครูใหญ่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์น้อยกว่าแต่มีลักษณะผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์พอ ๆ กับโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล

นอกจากนี้ เอเวอร์ราดและมอร์ริส (Everard and Morris, 1985 : 3 – 6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลว่า ผู้บริหารต้องสามารถบริหารภายในด้านต่าง ๆ คือ บริหารคน เช่น การบริหารความขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร บริหารองค์การ และบริหารการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง เพอร์กีและสมิธ (Purkey and Smith, 1983) ศึกษาพบว่าการศึกษาที่ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันดี มีการวางแผนร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับเทย์เลอร์ (Taylor, 1987 : 401) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในทรินิแดดและโทเบโกตามแนวคิดของพาร์สันใน 4 ด้านพบว่าความสามารถในการปรับตัวและการบูรณาการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิลสันและคอร์คอร์ราน (Wilson and Corcoran, 1988 : 57 – 58) โบเวอร์ (Bower, 1987 : 2768) วิจัยพบว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในโรงเรียนสูง มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การ์ริตา (Garita, 1986 : 1546) พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลครูใหญ่จะสนับสนุนช่วยเหลือครู รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี

ปัจจัยด้านครูเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากการวิจัยของ พอร์ตเตอร์ สเตียร์ส และมาวเดย์ (Porter, Steers and Mawday, 1974 : 603) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับการคงอยู่หรือลาออกของผู้ปฏิบัติงานและสามารถแยกกลุ่มบุคคลทั้งสองออกได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ

การวิจัยของ สเตียร์ส (Steers, 1977 : 46-55) ที่พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยของ ล็อก (Locke, 1984 : 93) พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การสามารถดูได้จากดัชนีที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงานและความพึงพอใจในงาน จำรัส นองมาก (Chamrat, 1986 : 1371 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูกับพฤติกรรมทางภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย (จังหวัดสระบุรี) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นเป้าหมายของโรงเรียนและการเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนมีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แจง (Jang, 1987 : 3020) ที่ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในงานครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู มีเป้าหมายชัดเจน ยอมรับความคิดของครู มากเพียงใด ก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเท่านั้น

บอร์ควิสท์ (Borquist, 1987 : 260 – A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนรัฐบาลที่เมืองซูเบอร์แบน พบว่าแหล่งที่มาของความพึงพอใจของครูจะเกี่ยวกับลักษณะของงานความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารเป็นที่มาของความพึงพอใจมากที่สุด และพบว่าแหล่งที่มาของความไม่พอใจได้แก่ ปริมาณงาน การถูกบีบบังคับ และนโยบายการบริหาร จากการศึกษาของ เฟแมน (Faeman, 1988 : 2977 – A) พบว่าสภาพแวดล้อมของการทำงาน คือ ผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจและผูกพันของบุคคลในองค์การ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 338 – 339) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่แสวงหาบทบาทความเป็นผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของครูจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู เนเกิล (Nagle, 1987 : 33 – A) ได้วิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชน และมหาวิทยาลัยในรัฐมินเนโซต้า มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน และ เบอร์ (Bur, 1981 : 3794 – A อ้างถึงใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538) ได้วิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน และมหาวิทยาลัยในรัฐฟลอริดา สัมพันธ์กับปัจจัยกระตุ้นการทำงานของผู้บริหารให้บรรลุความสำเร็จทางการบริหาร และเป็นที่ยอมรับนับถือในชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสามัคคีของครูในโรงเรียน ความร่วมมือในการทำงาน ขวัญกำลังใจ การยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การสนับสนุน การร่วมมือ ปรีกษาหารือในการแก้ปัญหาต่างๆ พบจากงานวิจัยต่างๆ ว่าส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เพอร์קי และสมิท (Purkey and Smith, 1983 : 427 – 452) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและที่ไม่มีประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยที่พบข้อหนึ่ง คือ การที่ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนในการจัดการศึกษา ในทำนองเดียวกัน พาร์สัน (Parsons) ยังได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์การที่มีประสิทธิผลคือความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แคพลอ (Caplow) ที่ว่า ความสามัคคีหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นตัวแปรที่ใช้กำหนดประสิทธิผลขององค์การ (ภรณ์กิริติบุตร, 2529 : 5) จากการวิจัยของ วิลสัน และ คอร์คอแรน (Wilson and Corcoran, 1988 : 57 – 58) พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอย่างสูง ครูในโรงเรียนจะมีความสามัคคีต่อกันเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่า สมาชิกที่มีความสามัคคี ยึดมั่นในกลุ่มจะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ อีกทั้งความสามัคคียังเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การ และเป็นตัวแปรที่บ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์การ (Luthans, 1986 : 376 – 378; Posehn, 1988 : 1606; Ried and others, 1988 : 25 – 26)

งานวิจัยอีกส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรชี้ถึงการสนับสนุนทางสังคมของครูซึ่งหมายถึง การที่ครูในโรงเรียนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งอารมณ์ วัตถุ สิ่งของ ข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ โดยได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและโรงเรียน สวีเนนี่ (Sweeney, 1986 : 349) ได้สังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่บริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพจะมีการสนับสนุนครู โดยจะมีการสื่อสารกับครูเกี่ยวกับเป้าหมาย วิธีดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนครูในด้านต่าง ๆ ในทำนองเดียวกับ รัสเซลและคนอื่น ๆ (Russell and others, 1987 ; 269) ก็ได้ศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลถึงการทำงานให้บรรลุประสิทธิผลของครูและยังส่งผลถึงประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างมากด้วย นอกจากนี้ เบอร์ก และกรีนกลาส (Burke and Greenglass, 1988 : 55-63) ได้ศึกษาพบว่าหากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมสูงย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงานน้อยลงและจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงอาจกล่าวได้ว่าการสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยที่สำคัญมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของโรงเรียน หากครูได้รับ

การสนับสนุนทางสังคม ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ เกิดขวัญและกำลังใจต่อการทำงานในอาชีพ ความตั้งใจดี และความทุ่มเทของครูจะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดที่คล้ายกัน และมีบางกรณีแตกต่างกันบ้าง แต่พอสรุปได้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน เช่น ขนาด โครงสร้าง อัตรานักเรียนต่อครู ปัจจัยด้านบุคคลได้แก่ ผู้บริหาร ครู ประสบการณ์บริหาร การศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความสัมพันธ์ของบุคลากร บรรยากาศโรงเรียน ความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน การสนับสนุนช่วยเหลือครู ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร เช่น พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 39)

บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของ 20 โรงเรียน จำนวน 40 คนและครู 309 คน ได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยด้านผู้นำ ได้แก่พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยด้านครู ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคี ความพึงพอใจ ปัจจัยด้านนักเรียนได้แก่ พฤติกรรมการเรียน สังคมและการเรียนพิเศษเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นยังได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา เป็นเป้าหมายของการบริหารเพื่อมุ่งประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งเป็นความพยายามของผู้บริหารทุกคนอยู่แล้ว โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องพยายามสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น เพื่อให้คุ้มกับการลงทุนของผู้ปกครองและโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความศรัทธาเชื่อถือในหมู่ผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนก็จะมีชื่อเสียง มีความมั่นคง และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปด้วย (บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 41)

ความเป็นเลิศทางการศึกษา ขึ้นอยู่กับการบริหารที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะคุณภาพทางการบริหารวิชาการ การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้ครูสอนได้ดีขึ้น และนักเรียนเรียนรู้ได้มากขึ้น โรงเรียนจะต้องมีแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยกำหนดทิศทางการบริหารงานให้ชัดเจน โรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและวินัยในระดับสูงและรักษาไว้ให้ทำงานอยู่ในองค์กร โรงเรียนต้องปลูกฝังให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ในขณะเดียวกันโรงเรียนก็ต้องบริการแก่ชุมชนควบคู่ไปด้วย ความเป็นเลิศทางการศึกษายังขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ผลสูงสุดอีกด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร, 2537 : 4 – 5 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538)

นอกจากนั้นแล้ว วิจิตร วรุตบางกูร ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศมีลักษณะดังนี้คือ

1. การบริหารมีลักษณะยืดหยุ่น
2. ผู้บริหารร่วมทำงานกับครูด้วยความนับถือ ทำหน้าที่ผู้นำที่มีหัวก้าวหน้าพร้อมที่จะแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ไม่ใช้อำนาจเผด็จการในการตัดสินใจ แต่จะฟังการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์และการปรึกษาหารือกับคณะครู แก้ปัญหา และตัดสินใจโดยกลุ่ม
4. ให้ความเชื่อถือในความผูกพัน ความเอาใจใส่และความคิดสร้างสรรค์ของครู
5. ผู้บริหารจะคัดเลือกบรรจุครูอย่างพิถีพิถัน พัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลา ตอบแทนและรักษาคนดีไว้ และไม่เกรงกลัวที่จะขจัดคนไม่ดีออก
6. ผู้บริหารถือเป็นหน้าที่ที่จะทำทุกอย่างให้ครูอยู่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และร่วมกิจกรรมกลุ่ม และแสวงหาความร่วมมือจากภายนอกเข้ามาสนับสนุนการทำงานของครู
7. บุคลากรทุกฝ่ายมีความเชื่อมั่นในตนเอง นับถือและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
8. หลักสูตรที่เปิดสอนกว้างขวาง มีความยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
9. ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิด และขั้นตอนในการแก้ปัญหา
10. โรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนและเข้มแข็งโดยที่บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้เป้าหมายของโรงเรียน
11. สวัสดิภาพของนักเรียนเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องให้ความสนใจ และถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

จากข้อค้นพบของงานวิจัยต่าง ๆ มีข้อสรุปที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แล้วแต่ว่าจะให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากเป็นพิเศษตามลักษณะองค์การและตัวผู้ศึกษา อย่างไรก็ตาม หากใช้แนวคิดของ สตีเยร์ส (Steers) ที่เสนอปัจจัยหลัก 4 ด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ก็จะเห็นว่าได้ครอบคลุมเอาไว้หมดแล้ว คือ ลักษณะองค์การ คน สภาพแวดล้อม และการบริหาร ในงานวิจัยนี้จึงได้ใช้กรอบปัจจัยหลัก 4 ประการแล้วจึงวิเคราะห์หาปัจจัยย่อย ๆ

## เทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยใช้เทคนิคเดลฟายเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการวิจัย จึงจำเป็นต้องศึกษาเหตุผลและความเหมาะสมของการเลือกใช้เทคนิคดังกล่าว และจากการศึกษาได้ข้อค้นพบที่สำคัญดังนี้

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคที่ได้รับการตั้งชื่อตามชื่อเมืองเดลฟาย ในประเทศกรีซและเริ่มขึ้นอย่างมีระบบในปี พ.ศ. 2495 โดยใช้ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการวิจัย แต่ได้ถูกปิดเป็นความลับมาถึง 10 ปี เนื่องจากทางกองทัพอากาศอเมริกันได้ใช้เทคนิคนี้ในการศึกษาและวิจัยสิ่งต่างๆ เพิ่งมาเปิดเผยครั้งแรกในปี พ.ศ. 2505 (เกษม บุญอ่อน, 2522) และได้รับการพัฒนาโดยนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) ชื่อโอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และนอร์แมน ดาลกี (Norman Dalkey) ได้เขียนบทความเรื่อง "An Experimental Appliation of the Delphi Method of the Use of Expert" ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 อันเป็นการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายออกไปอย่างกว้างขวาง (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523) และได้รับความนิยมนอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา

ลินสโตน และทิวรอฟ (Linstone and Turoff, 1975) กล่าวว่าการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายในปัจจุบัน ได้ขยายไปจากเดิมมากทั้งในด้านการนำไปประยุกต์ใช้และโดยตัวเทคนิคเดลฟายเอง ลักษณะของเทคนิคเดลฟายนั้นเป็นศิลปะมากกว่าศาสตร์ ลินสโตนและทิวรอฟนิยามเทคนิคเดลฟายว่าเป็นวิธีการสำหรับการสื่อสารของกลุ่ม ให้แต่ละคนในกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมในปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการนำไปใช้นั้นได้มีการนำเอาเทคนิคเดลฟายไปใช้ในหลายด้าน เช่น ใช้ในการวางแผนและการทำงานทำนายอนาคต การตรวจสอบเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ การกำหนดโครงสร้างโมเดล ด้านอุตสาหกรรมนวัตกรรมทางการศึกษา การวางแผนมหาวิทยาลัยและพัฒนาหลักสูตร การจัดลำดับความสำคัญ ค่านิยมของบุคคลและเป้าหมายของสังคม การพัฒนาเกณฑ์การประเมินและด้านการประเมินโครงการ ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์และตรวจสอบความตรงของรูปแบบการประเมินต่างๆ ได้มีการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายกันมาก เนื่องจากในการกำหนดเกณฑ์และตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องนั้นการยอมรับร่วมกันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของเกณฑ์ที่ดี รพีพรรณ รัตโนภาส (2526) ใช้เทคนิคเดลฟายในการพัฒนาตัวชี้บ่งประสิทธิภาพและเกณฑ์ของการดำเนินงานในการพัฒนาและติดตั้งระบบออนไลน์ของสำนักทะเบียนและประมวลผลจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดิลก บุญเรืองรอด (2525) ใช้เทคนิคเดลฟายในการกำหนดเกณฑ์จำนวนบุคลากร อาจารย์ชั้นต่ำสำหรับการเปิดสอน



สาขาวิชาต่างๆ ตามหลักสูตรสภาการฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ของวิทยาลัยครู ฉัตรนภา พรหมมา (2528) ใช้เทคนิคเดลฟายในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินภารกิจของภาควิชาคณิตศาสตร์ในวิทยาลัยครู นิคม ตั้งศุภกิจ (2528) ใช้เทคนิคเดลฟายในการตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของรูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพรูภาคสนามของนิสิตครูสาขามัธยมศึกษา

ลินสโตนและทิวรอฟ (Linstone and Turoff, 1975) ให้ความเห็นว่าถ้ามีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าจากรายการต่อไปนี้ก็เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคเดลฟายได้

1. ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนสำหรับปัญหานั้นแต่สามารถใช้วิธีการรวบรวมแนวคิดจากการตัดสินใจอันดับนัยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ ได้
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านของผู้เชี่ยวชาญที่มีภูมิหลังต่างกันทั้งด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ
3. ต้องการให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระไม่กระทบต่อกัน เนื่องจากให้ผลดีกว่าการเผชิญหน้าเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
4. มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา สภาพภูมิศาสตร์ และค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
5. ขจัดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการไม่เห็นพ้องต้องกันเพราะใช้กระบวนการสื่อสารที่ไม่บอกชื่อผู้เชี่ยวชาญ
6. ขจัดการโน้มนำในการแสดงความคิดเห็นจากผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า

#### ความหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้เทคนิคเดลฟาย

ในหน่วยงานต่างๆ ในวงการศึกษา การวินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องค่อนข้างยุ่งยาก เพราะมีผลกระทบหลายด้านเป็นต้นว่า บรรยากาศทางวิชาการการบริหารหน่วยงาน การบริการต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการร่วมกันประสานงานจากบุคคลากรหลายฝ่าย หลายหน่วยงาน บางกรณีอาจใช้เวลานานในการแก้ปัญหา และอาจเกิดผลเสียหายตามมา เนื่องจากความขัดแย้งในการแสวงหาเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุนในการตัดสินใจ วิธีหนึ่งที่จะช่วยได้ก็คือการวิจัยโดยเฉพาะเทคนิคเดลฟาย ซึ่งแรกเริ่มใช้ในการพยากรณ์อนาคตแต่เมื่อมีการปรับปรุงหรือพิจารณาใช้เทคนิคนี้ให้กว้างขวางขึ้น จึงทำให้เทคนิคเดลฟายเป็นเครื่องมือวิจัยที่ดี ในการวางแผนของหน่วยงานทางการศึกษา (เตื่อนจิตต์ จิตต์อารี, 2537)

ดูคานิส (Ducanis, 1970) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เทคนิคนี้มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นๆ ในกรณีที่ต้องการเผชิญหน้ากันขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกันหรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษา ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องก็จะถูกจำกัดลงด้วย

โอลาฟ เฮลเมอร์ และนิโคลัส เรสเซอร์ (Olaf Helmer and Nicholas Rescher อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสารณ์, 2523) ให้คำนิยามเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อที่จะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

ทอร์นตัน และคณะ (Thornton and others, 1975) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นวิธีการที่จะชัดเจนและได้รับความความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

กล่าวได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องและถูกต้องมากที่สุดโดยไม่ต้องนัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกันแต่ใช้ในการตอบแบบสอบถามแทน ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

ดังนั้นการใช้เทคนิคเดลฟายจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมได้ใคร่ครวญปัญหาทั้งหมดด้วยตัวเอง โดยปราศจากการผลักดันของบุคคลอื่น นอกจากนี้แล้วยังประหยัดเวลาและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปมากกว่าการประชุม แบบอภิปรายธรรมดา รวมทั้งการให้ผลในด้านการพยากรณ์อนาคต การประเมินสิ่งแวดล้อมและการค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ยังคงมีอยู่ (เตื่อนจิตต์ จิตต์อารี, 2537)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กระบวนการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย นี้เป็นกระบวนการวิจัย ที่ใช้ความคิดเห็นของผู้วิจัยเป็นหลัก จุดสำคัญจึงอยู่ที่การใช้ชุดแบบสอบถาม (questionnaire series) และเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นที่ถูกต้องแน่นอน จึงต้องมีการถามย้ำกันหลายครั้ง โดยใช้ชุดของแบบสอบถามดังกล่าว ซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกจะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการทราบ แบบสอบถามฉบับต่อๆ มาจะสร้างโดยการปรับปรุงจากแบบสอบถามฉบับก่อน กระบวนการนี้จะสิ้นสุดลง เมื่อได้รับความเห็นที่สอดคล้องกัน หรือได้ข้อมูลที่เพียงพอแล้ว โดยปกติทั่วไปแบบสอบถามที่ใช้ในแต่ละรอบนั้นมีลักษณะดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบที่ 1 นี้ เป็นคำถามปลายเปิดและถามอย่างกว้างๆ เพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามรอบที่ 2 จะพัฒนาจากคำตอบที่ได้รับจากรอบแรกโดยผู้วิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้รับทั้งหมดเข้าด้วยกัน วิเคราะห์ออกมาเป็นประเด็นต่างๆ พร้อมทั้งตัดส่วนที่ซ้ำซ้อนออก แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งให้เหตุผลหรือคำแนะนำลงในช่องว่างทำข้อด้วยแบบสอบถามรอบนี้โดยมากมักเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งในบางครั้งผู้วิจัยก็อาจเริ่มรอบแรกด้วยแบบสอบถามลักษณะนี้ได้ โดยเพิ่มคำถามปลายเปิดในตอนท้ายแบบสอบถามเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

รอบที่ 3 หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 คืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะนำคำตอบแต่ละข้อ มาคำนวณหาค่ามัธยฐานแต่ละค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มเติมตำแหน่งมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้ตอบแต่ละท่านในรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบท่านนั้น ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เปรียบเทียบคำตอบของตนเองกับมัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม แล้วทบทวนว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนคำตอบใหม่ หากยืนยันคำตอบเดิม ก็จะได้รับกรรขอร้องให้เขียนเหตุผลสั้นๆ ลงตอนท้ายข้อนั้นๆ ด้วย การส่งแบบสอบถามในรอบนี้จะส่งให้กับผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่ 2 แล้วเท่านั้น

รอบที่ 4 ผู้วิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบทบทวนคำตอบอีกครั้ง ซึ่งโดยทั่วไปมักตัดรอบนี้ออก เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมการวิจัย ต้องตอบแบบถามตามที่กำหนดให้ทุกขั้นตอน และโดยทั่วไปแบบถามรอบที่ 1 มักจะเป็นแบบถามปลายเปิด ในรอบต่อไปก็จะเป็นแบบถามในลักษณะมาตราประเมินค่า อาจจะเป็น 1-5 , 1-6 หรือ 1-7 สเกล การตอบแบบถามนั้นผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะถ่วงถ่วงอย่างละเอียดรอบคอบและเพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามย้ำหลายๆ รอบ แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนรอบที่แน่นอน อาจจะมีเพียงสองรอบก็ได้ ในกรณีที่แบบถามรอบแรกเป็นมาตราประเมินค่า แต่โดยทั่วไปไปมักจะถามสามหรือสี่รอบ หรืออาจมากกว่านั้นก็ได้

เป้าหมายสำคัญที่ต้องการจากการรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้เทคนิคเดลฟายก็คือการได้มาซึ่งความเห็นที่สอดคล้องร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ หรือที่เรียกว่าฉันทามติ (consensus) แต่การวิจัยบางครั้งก็ไม่สามารถได้ฉันทามติแต่ก็ต้องยุติการวิจัยให้ได้ด้วยเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อสรุปเป็นความเห็นร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญ สุวดี ทวีบุตร (2540) ได้สรุปไว้ว่าจากการศึกษาเอกสารสามารถสรุปเกณฑ์เพื่อการพิจารณาหาฉันทามติในเทคนิคเดลฟายมีอยู่ 2 แนวทางคือกรณีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินฉันทามติพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 จากแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ลำดับ และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00 เป็นตัวบ่งชี้ความเห็นสอดคล้องต้องกันหรือความเป็นฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ และอีกแนวทางหนึ่งคือการพิจารณาระดับคะแนนฉันทามติ (degree of consensus) โดยอาจจะกำหนดค่าคะแนนการตอบที่สอดคล้องไว้ 60 % หรือ 70 % (Flanders, 1989 ; Murry and Hammons, 1995 อ้างถึงใน สุวดี ทวีบุตร, 2540) นอกจากนั้นยังพิจารณาจากด้านความคงที่ (stability) ของระดับฉันทามติที่มีการเพิ่มหรือลดจากรอบก่อนไม่เกินกว่า 15 % (Linstone, 1978) หรือไม่เกินกว่า 20 % (Murry and Hammons, 1995) จึงสมควรยุติการวิจัยถือว่ามีความเห็นสอดคล้อง (สุวดี ทวีบุตร, 2540)

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (median) ฐานนิยม (mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) จึงใช้เกณฑ์สำหรับตัดสินความเอกฉันท์หรือฉันทามติด้วยค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละรายการข้อความไม่เกิน 1.50 และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00

### ปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพของเทคนิคเดลฟาย

1. เวลาผู้วิจัยควรมีเวลามากเพียงพอประมาณ 2 เดือน จึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการหรือ อาจจะใช้เวลาช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด

2. ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญควรคำนึงถึง

ก. ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริงไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือติดต่อกันง่าย

ข. ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจตั้งใจ และมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมสละเวลาอีกด้วย

ค. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตามตัวว่าควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญกี่คน นักวิจัยบางคนให้ความเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ถึง 10 คน 10 ถึง 15 คน ในกลุ่มเดียวกันก็มากพอแล้ว ส่วน โทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบเดลฟายว่า ควรมีจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสมในการประชุมประจำปี ของสมาคมโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น แห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย (California Junior Colleges Asssocation) เมื่อปี พ.ศ. 2514 พบว่าหากมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (error) จะมีน้อยมากดังแสดงในตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 3 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.02 - 0.07	0.50
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

ที่มา : (Thomas T. Macmillan, 1971)

นอกจากนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญ ยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อถือของคำตอบคือ การอุทิศตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม หากผู้ตอบเห็นความสำคัญและอุทิศตัวต่อการตอบอย่างแท้จริงแล้วข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือและตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น ตรงกันข้ามหากผู้ตอบไม่เห็นความสำคัญและตอบเพียงเพื่อจะให้เสร็จไปเท่านั้นแล้วโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดก็จะมีมากยิ่งขึ้น

1. แบบสอบถามควรเขียนให้ชัดเจนสละสลวยง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบ ไม่ควรห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกตอบในรอบที่ผ่านมาได้

2. ผู้ทำการวิจัย ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบและให้ความสำคัญในการตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียงแม้ว่าในข้อนั้นๆ จะมีบางคนไม่ตอบก็ตาม ทั้งยังมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดีในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยแบบเดลฟายด้วย

สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์ (2528) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยทุกครั้งย่อมมีจุดเด่นและจุดด้อยอยู่เสมอ การเลือกกระบวนการวิจัยแบบใดจะต้องพิจารณาถึงจุดเด่นและจุดด้อยด้วย เพื่อจะได้เลือกใช้กระบวนการวิจัย ได้เหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการศึกษาโดยมีข้อบกพร่องน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เทคนิคเดลฟายก็เช่นเดียวกันกับกระบวนการวิจัยแบบอื่น ๆ ซึ่งพอจะสรุปในประเด็นสำคัญได้ดังนี้

#### ลักษณะเด่น

1. สามารถหาความสอดคล้องของความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่ต้องจัดให้มีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำได้ยากสำหรับประเทศไทยในกรณีที่ผู้ทำวิจัยไม่มีอำนาจพอที่จะกระทำได้

2. ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะว่าเป็นความคิดเห็นของกลุ่มเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง และได้มาจากการย้ายถามหลายรอบจึงเป็นคำตอบที่ได้มาจากการกลั่นกรองหลายรอบ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่และเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่าได้อยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญใดบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเป็นอย่างไร

3. เทคนิคเดลฟาย สามารถรับข้อมูลจากคนจำนวนมากโดยไม่มีข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์

4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ

5. เป็นวิธีการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง

6. ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบรวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

ลักษณะด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญทางสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริงซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้อาจขาดความเชื่อมั่นได้

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงโดยตลอด

3. แบบสอบถามที่ส่งไปอาจสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้รับการตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ

ดังนั้นจากความหมายและความสำคัญของเทคนิคเดลฟายข้างต้น เห็นได้ว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นวิธีการที่ทำให้ได้ความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลมาใช้ประโยชน์ โดยให้มีความถูกต้องเชื่อถือได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้วิธีการหนึ่ง มีแนวคิดพื้นฐานว่าการพิจารณาข้อสรุปหรือตัดสินใจในเรื่องใดนั้น ควรได้มาจากกลุ่มหรือบุคคลที่มีความรู้และหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดีด้วยการกลั่นกรองหลายรอบจะทำให้ได้ผลการพิจารณาที่ถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้นกล่าวอีกนัยหนึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผน ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บข้อมูลความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมกันให้ความคิดเห็นไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่มีส่วนออกความคิดเห็นเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคนที่จะส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของคนอื่นได้เป็นอย่างดี

การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับการจัดการศึกษาในประเทศไทย การที่จะทำวิจัยในเชิงปริมาณย่อมมีข้อจำกัด และยังเมื่อเป็นเรื่องใหม่ที่มีผู้รู้จริงอย่างลึกซึ้งเฉพาะในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเท่านั้น จึงเหมาะกับลักษณะวิธีเดลฟายที่อาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่ใหญ่นัก ประกอบกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนย่อมมีความเฉพาะตัวองค์การ สมควรที่จะต้องใช่วิธีการแสวงหาข้อค้นพบเกี่ยวกับประสิทธิผลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องรู้เรื่องอย่างดีว่าเป็นในลักษณะใด (Steers และ Campbell, อ้างถึงใน กรรณิกา เจิมเทียนชัย, 2538)

ด้วยความเหมาะสมดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลด้วยการรวบรวมแนวคิดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นเอกฉันท์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไปด้วยวิธีการเทคนิคเดลฟาย

เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม ดังนั้นแบบสอบถามนับได้ว่าเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่ง โดยทั่วไปแบบสอบถามในเทคนิคเดลฟายมีด้วยกัน 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิด และแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตรฐานค่า การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบแรกใช้แบบสอบถามปลายเปิดส่วนรอบต่อมาจะใช้แบบปลายปิดชนิดมาตรฐานค่า (ชนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2531) และเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีการถกแถลงความคิดอย่างรอบคอบและให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามย้ำ 3 รอบหรือมากกว่า ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในเทคนิคเดลฟายแต่ละรอบจึงมีความแตกต่างกัน ทั้งที่เป็นคำถามปลายเปิดที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นอย่างกว้างๆ จากผู้เชี่ยวชาญ และแบบสอบถามแบบปลายปิดชนิดมาตรฐานค่า ให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาเลือกแสดงความคิดเห็น

ปัญหาที่พบจากการดำเนินการวิจัยคือลักษณะของแบบสอบถามในรอบแรกที่เป็นคำถามปลายเปิดมักไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ตอบ ดังที่สุวลี ทวีบุตร (2540) พบว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยแบบสอบถามปลายเปิดของเทคนิคเดลฟายแบบเดิมมีวิธีการตอบไม่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบ ตลอดจนการเขียนตอบแบบสอบถามต้องใช้เวลาามาก ซึ่งส่งผลให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ตอบเท่าที่ควร ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามปลายเปิดในเทคนิคเดลฟายแบบเดิม รอบที่ 1 ครั้งนี้ พบว่า จากจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 35 คน ได้รับความร่วมมือในการตอบกลับแบบสอบถามจำนวน 25 คน โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่เขียนตอบแบบสอบถามในแต่ละด้านตามที่ผู้วิจัยกำหนด ด้านละ 1-2 ประเด็น จำนวน 13 คน ด้านละ 3-4 ประเด็น จำนวน 9 คน และด้านละ 5-6 ประเด็น จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 52, 36 และ 12 ตามลำดับ และประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลเขียนตอบส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่คล้ายคลึงกัน

เมื่อพิจารณาในส่วนคำถามด้านอื่นๆ ที่ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเขียนแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมนอกเหนือจากกรอบที่ผู้วิจัยกำหนดพบว่า ในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของเทคนิคเดลฟายแบบเดิม มีผู้ให้ข้อมูลจำนวนเพียง 9 คนคิดเป็นร้อยละ 36 เท่านั้น ที่เขียนแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ส่วนผู้ให้ข้อมูลจำนวนถึง 16 คน คิดเป็นร้อยละ 64 ที่ไม่ได้เขียนตอบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในส่วนนี้ จึงสรุปได้ว่าเป็นรูปแบบของวิธีการตอบที่ไม่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบ ตลอดจนการใช้เวลาในการเขียนตอบมากดังกล่าว ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการตอบจากผู้ตอบเท่าที่ควร หากศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าแบบสอบถามปลายปิด เป็นแบบสอบถามที่มีวิธีการตอบง่าย ประหยัดเวลาในการตอบ ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสูง และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่ออัตราการตอบกลับแบบสอบถามทางไปรษณีย์พบว่า แบบสอบถามปลายเปิด (จิรดา วุฑฒายากร, 2536; เจริญ กิตติสุนทร,



2535 ; บุญชอบ ศราพันธ์, 2535 อ้างถึงใน สุวลี ทวีบุตร, 2540) นอกจากนี้ยัง พบว่าเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการให้กลุ่มตัวอย่าง ตอบแบบสอบถามปลายเปิด 2-3 หน้าและตอบแบบสอบถามปลายปิด 10 หน้าขึ้นไปแต่วิธีการตอบง่าย กลุ่มตัวอย่างยินดีที่จะตอบแบบสอบถามปลายปิดที่มีจำนวนหน้ามากกว่าเพราะไม่ชอบการเขียนตอบที่ต้องให้เวลามาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจษฎา กิตติสุนทร ที่พบว่า รูปแบบการตอบที่ยาก เช่น การตอบคำถามปลายเปิด มีผลต่อการไม่ตอบกลับสูงถึง 96.12 % ที่กล่าวมาเป็นข้อดีของแบบสอบถามปลายปิดที่ควรนำมาใช้เพื่อลดข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบเดิมในด้านวิธีการตอบที่สะดวก การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามมากเกินไป และได้รับอัตราการตอบกลับแบบสอบถามต่ำ ซึ่งจากการนำเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงที่รวบรวมข้อมูลในรอบแรกด้วยแบบสอบถามปลายปิด ไปใช้ในการสร้างเกณฑ์เพื่อการประเมินการจัดการและความสามารถในการเป็นผู้นำของฝ่ายบริหารบุคคลวิทยาลัยชุมชนเมอริ และ แฮมมอนส์ (Murry and Hammons, 1995) พบว่าทำให้ประหยัดเวลาและได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญในการตอบกลับแบบสอบถามสูงถึง 94.3%

อย่างไรก็ตามการใช้แบบสอบถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเทคนิคเดลฟายก็มีข้อจำกัดในด้านการปิดกั้นความคิดของผู้ตอบให้จำกัดอยู่ในกรอบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น (สุรพล กาญจนจิตรรา, 2530 ; วิเชียร เกตุสิงห์, 2530) ซึ่งลักษณะดังกล่าวขัดต่อหลักการของเทคนิคเดลฟายที่ต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงคำตอบได้อย่างอิสระไม่ถูกครอบงำทางความคิด (สุวลี ทวีบุตร, 2540)

ดังนั้นเมื่อต้องการนำแบบสอบถามปลายปิดมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายควรลดข้อจำกัดของแบบสอบถามปลายปิดในข้อนี้โดยการปรับปรุงวิธีการสร้างแบบสอบถามปลายปิดในรอบแรกด้วยการรวบรวมความคิดที่หลากหลายจากกลุ่มเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามปลายปิดแทนการสร้างด้วยกรอบความคิดของผู้วิจัยคนเดียว

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการรวบรวมความคิดที่หลากหลายให้กว้างขวางในหลายประเด็น และต้องการการตอบคืนที่มากที่สุดเพราะมีความจำกัดเรื่องจำนวนของผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญจริง การสร้างข้อคำถามปลายเปิดทั้งหมดอาจจะทำให้ใช้เวลาของผู้เชี่ยวชาญในการตอบและอาจได้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามน้อย เพราะด้วยภารกิจของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำให้มีเวลาสำหรับการตอบไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นแบบผสมผสานระหว่างแบบปลายปิดและปลายเปิดด้วยการจัดทำคำอธิบายปัจจัยแต่ละปัจจัยนำก่อนการถาม และมีตัวรายการเลือกตอบ พร้อมๆ กับการเปิดเพื่อตอบอิสระ โดยข้อคำถามในรอบที่ 1 ของงานวิจัยนี้ในแต่ละด้านจะประกอบด้วย

1. การอธิบายความหมาย ลักษณะแนวคิดทฤษฎีโดยสรุปย่อของแต่ละด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันตามขอบเขตของการวิจัย และเพื่อช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญได้ใช้เป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจตอบในข้อ 2 ลำดับต่อไป

2. ตัวเลือกเพื่อการตอบ เสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญเพื่ออาจจะใช้เป็นเครื่องช่วยให้การตอบแบบสอบถามได้สะดวกรวดเร็วและง่ายขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญไม่เสียเวลาและเบื่อหน่ายหรือตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ไม่กระจาย รวมถึงได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามต่อไป

3. ข้อเสนอคำตอบอื่นๆ เป็นช่องว่างในส่วนท้ายต่อจากตัวเลือกที่เสนอเพื่อการตอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสอิสระในการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ เพื่อไม่ให้เกิดการปิดกั้นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญให้จำกัดอยู่ในกรอบความคิดที่ผู้วิจัยกำหนด

จากนั้น นำข้อคำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 สเกล สำหรับใช้ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป



สถาบันวิจัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

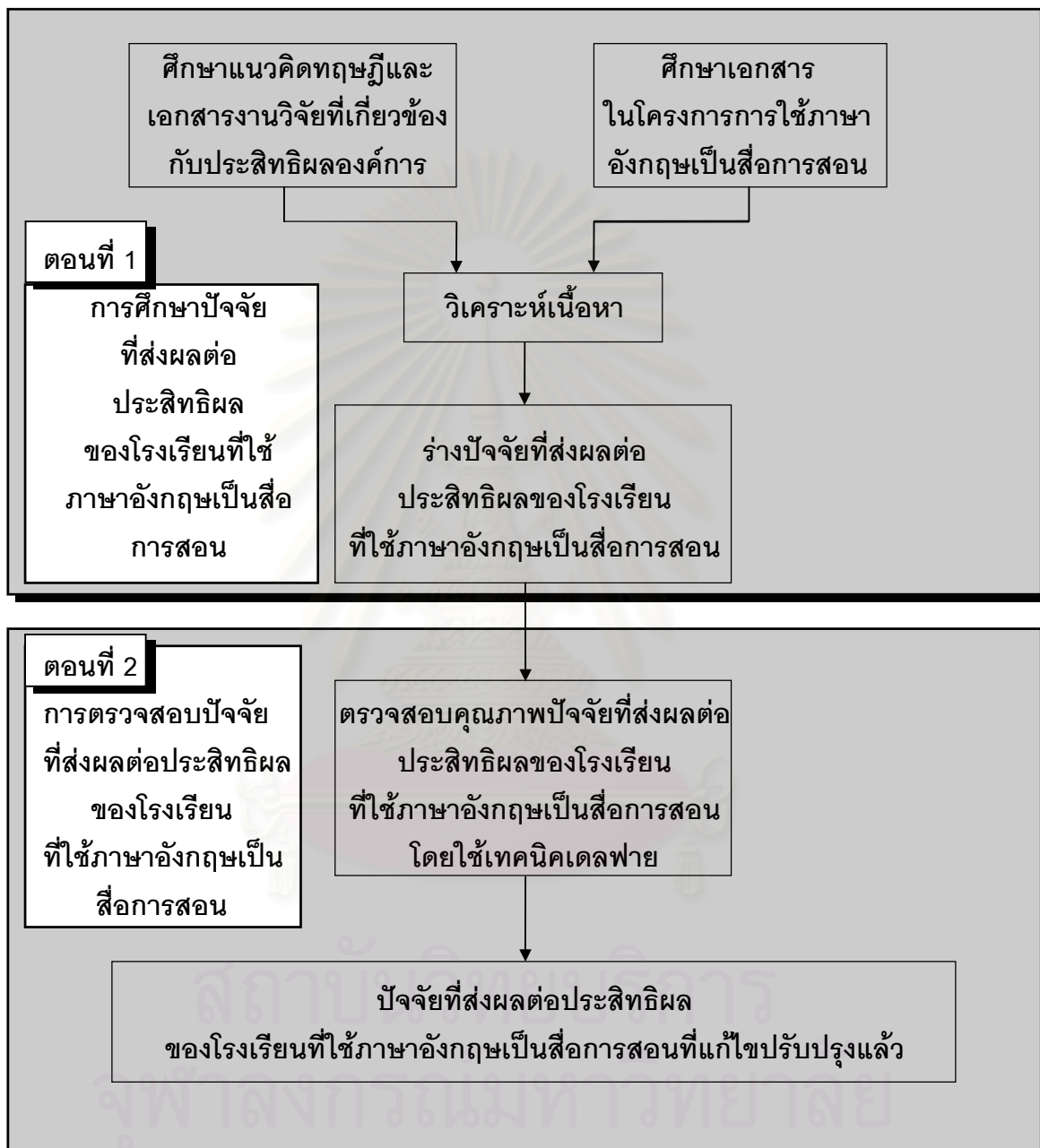
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยจำแนกวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ตอน คือ

1. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ คือ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเอกสารต่าง ๆ ในโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน นำมาประมวลกันแล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหาให้ได้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยการตรวจสอบความสอดคล้องของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งกำหนดน้ำหนักความสำคัญในส่วนต่างๆของปัจจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ลำดับขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแสดงได้ดังแผนภูมิลำดับขั้นตอนของการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยแต่ละตอนได้นำเสนอไว้ลำดับต่อไป

แผนภูมิที่ 4 ลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน



**ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน** ผู้วิจัยดำเนินการเป็นลำดับขั้น ดังมีรายละเอียดนี้

1.1 ชั้นศึกษานิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.1.1 วางแผนและกำหนดขอบเขตในการศึกษาวิจัย

1.1.2 ศึกษาเป้าหมายวัตถุประสงค์ผลสำเร็จที่ต้องการและพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.1.3 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประสิทธิผลองค์การ

1.1.4 นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้ได้ร่างนิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.1.5 นำร่างนิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ได้มาให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อการแก้ไขปรับปรุง แล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลกับมิติประสิทธิผลกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการทางการบริหารการศึกษา 5 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจำนวน 3 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

ก. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการทางการบริหารการศึกษาโดยเป็นอาจารย์ผู้สอนสาขาบริหารการศึกษาที่มีผลงานวิจัยเกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน หรือเป็นนักวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการที่มีประสบการณ์สูงด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ข. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เป็นผู้มีความรู้การศึกษาไม่น้อยกว่าปริญญาโทและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยเป็นหรือเคยเป็นคณะกรรมการพิจารณาโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.1.6 นำแบบสอบถามไปใช้กับผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 ท่าน แล้วทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยการคำนวณค่าความสอดคล้องระหว่างรายการ

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลกับมิติประสิทธิผลในแต่ละด้าน โดยใช้แนวคิดของ โรวินเนลลี และแฮมเบิลตัน (Rovinelli & Hambleton, 1977 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2536) ในการกำหนดดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับวัตถุประสงค์ (index of the item – objective congruence) ที่มีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละรายการที่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความเห็นประเมินความสอดคล้อง ดังนี้ รายการที่เห็นด้วยมีค่า 1 คะแนน รายการที่ไม่แน่ใจมีค่า 0 คะแนน และรายการที่ไม่เห็นด้วยมีค่า -1 คะแนน แล้วนำคะแนนมารวมของแต่ละข้อรายการมาหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์กำหนดจุดตัดที่ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 ถือว่าเป็นรายการที่มีความสอดคล้องใช้ได้

1.2 จากกรอบนิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพในการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การตามนิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลดังกล่าว เพื่อกำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1.2.1 กำหนดโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล รายการปัจจัยและรายการสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยศึกษาแนวคิดหลักการของการวัดประเมินประสิทธิผลเรื่องการแข่งขันคุณค่าในรูปแบบระบบเปิดและรวมถึงงานวิจัยต่างๆ ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลให้สอดคล้องกับปัจจัยหลัก 4 ด้านของสตีเยร์ส (Steers)

การคัดเลือกปัจจัยสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 แล้ว ซึ่งพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎี ผลการศึกษา และผลงานรวมทั้งปรับเปลี่ยนปัจจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าน่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมาเติมให้สอดคล้องกัน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตัวปัจจัยย่อยเพื่อกำหนดเป็นรายการปัจจัยในแต่ละลักษณะดังนี้

ก. เป็นรายการที่ปรากฏอยู่ในแหล่งข้อมูลที่กำหนดอย่างน้อย 1 แหล่งข้อมูลหรือสอดคล้องกันหลายแหล่งข้อมูล หรือเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกันของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และ

ข. เป็นรายการที่สอดคล้องหรือสามารถปรับให้สอดคล้องได้กับกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิดและผลการศึกษาวิจัยต่างๆ ดังกล่าวเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยย่อยเพื่อกำหนดเป็นรายการปัจจัย

ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นกลุ่มปัจจัยหลักและแยกเป็นปัจจัยย่อยในแต่ละปัจจัยหลัก ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มปัจจัย 4 กลุ่ม แยกเป็นปัจจัยย่อยได้ 12 ด้าน ดังนี้

1.2.1.1 ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างองค์การและการใช้เทคโนโลยีของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.2.1.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม ได้แก่ ลักษณะวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.2.1.3 ลักษณะของบุคลากร ได้แก่ ลักษณะของบุคลากรในด้านการรับรู้ ทักษะคติและค่านิยม บุคลิกภาพ การเรียนรู้และการจูงใจของบุคลากรในโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1.2.1.4 ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ ลักษณะการดำเนินงานในด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

การดำเนินการกำหนดโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล รายการปัจจัย และรายการสำคัญของปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้านข้างต้น ได้ผลแสดงดังใน ตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 7 ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล รายการปัจจัย และรายการสำคัญด้านลักษณะขององค์การของ โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
1. ปัจจัยด้านโครงสร้างของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	1.1 ความซับซ้อนของโครงสร้าง	1.1.1 โครงสร้างขององค์การควรมีความซับซ้อนในลักษณะทางแนวนอนหรือแนวตั้ง
	1.2 ความเป็นทางการของโครงสร้าง	1.1.2 โครงสร้างขององค์การควรมีความเป็นทางการต่ำหรือสูง
	1.3 การรวมอำนาจโครงสร้างองค์การ	1.1.3 โครงสร้างขององค์การควรมีการรวมอำนาจต่ำหรือสูง
	1.4 ส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การ	1.1.4 โครงสร้างขององค์การควรประกอบด้วยส่วนใดบ้างในระหว่างส่วนปฏิบัติการส่วนบริหารระดับสูงส่วนบริหารระดับกลางส่วนเทคนิคและส่วนสนับสนุน
	1.5 สภาพแวดล้อมขององค์การ	1.1.5 ลักษณะสภาพแวดล้อมซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงน้อยหรือสูง



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
	1.6 การออกแบบโครงสร้างองค์การ	1.1.6 โครงสร้างขององค์การควรเป็นแบบเน้นหลักเกณฑ์หรือคล่องตัวและรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ
2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	2.1 ลักษณะของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง	<p>2.1.1 เทคโนโลยีขององค์การที่เกี่ยวข้องมีลักษณะใดบ้าง ในระหว่างลักษณะที่ใช้ฝีมือ ลักษณะเฉพาะด้านลักษณะที่ใช้เป็นประจำและลักษณะทางวิศวกรรม</p> <p>2.1.2 เทคโนโลยีขององค์การที่จำเป็นมีลักษณะใดบ้างในระหว่างลักษณะทางวิชาชีพ ลักษณะเฉพาะตามความต้องการ ลักษณะบริหารจัดการและลักษณะสลับซับซ้อน</p>

ตารางที่ 5 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ รายการปัจจัย และรายการสำคัญ ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	1.1 การใช้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด	1.1.1 มีการพัฒนาวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ 1.1.2 มีการพัฒนาบรรทัดฐานการให้รางวัลและลงโทษหรือไม่ 1.1.3 ดำเนินการพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งนักเรียนเป็นสำคัญหรือไม่ 1.1.4 ดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของโรงเรียนหรือไม่ 1.1.5 ให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญของบุคลากร หรือตามตำแหน่งหน้าที่ 1.1.6 มีการพัฒนาเกณฑ์ที่เป็นแนวปฏิบัติงานและเกณฑ์ที่เป็นแนวการประเมินผลหรือไม่

ตารางที่ 5 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
		<p>1.1.7 ให้โอกาสบุคลากรปฏิบัติงานได้หลายวิธีหรือไม่</p> <p>1.1.8 มีการเสริมแรงให้บุคลากรมีอิสระทางวิชาชีพหรือไม่</p> <p>1.1.9 มีการส่งเสริมความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จหรือไม่</p> <p>1.1.10 มีการส่งเสริมจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องดีงามหรือไม่</p> <p>1.1.11 มีการพัฒนาการดำเนินงานด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัวหรือไม่</p> <p>1.1.12 มีการส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบทีมงามและรับฟังกันและกันหรือไม่</p> <p>1.1.13 มีการส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายของบุคลากรหรือไม่</p>
	1.2 การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	1.2.1 มีการถ่ายทอดการประพฤติการปฏิบัติรูปแบบวิธีการหรือพิธีการต่างๆ หรือไม่

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
2. ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	1.3 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	1.2.2 มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากรหรือไม่ 1.2.3 มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมด้านคุณธรรมด้วยการอบรมบุคลากรหรือไม่ 1.3.1 มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนตามสภาพแวดล้อมและทรัพยากรหรือไม่ 1.3.2 มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของโรงเรียนหรือไม่
	2.1 โครงสร้างระบบงาน	2.1.1 มีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือไม่
		2.1.2 มีลักษณะงานแบบทีมสัมพันธ์หรือไม่
		2.1.3 มีระบบงานที่ให้บุคลากรแก้ไขปัญหาเองหรือไม่
	2.2 ความท้าทายและรับผิดชอบ	2.2.1 มีการจัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือไม่

ตารางที่ 5 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
	<p data-bbox="676 958 975 1055">2.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน</p> <p data-bbox="676 1608 1023 1644">2.4 การให้รางวัลและลงโทษ</p> <p data-bbox="676 1787 999 1823">2.5 การยอมรับและปฏิเสธ</p>	<p data-bbox="1056 371 1409 521">2.2.2 การมอบหมายงานมีความเหมาะสมทำท่ายหรือไม่</p> <p data-bbox="1056 551 1394 701">2.2.3 มีการเปิดโอกาสอิสระให้บุคลากรรับผิดชอบงานหรือไม่</p> <p data-bbox="1056 730 1342 936">2.2.4 บุคลากรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนหรือไม่</p> <p data-bbox="1056 965 1398 1115">2.3.1 มีการส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวหน้าในหน้าที่หรือไม่</p> <p data-bbox="1056 1144 1398 1294">2.3.2 บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมเห็นใจกันหรือไม่</p> <p data-bbox="1056 1323 1398 1406">2.3.3 บุคลากรมีความภูมิใจในผลงานหรือไม่</p> <p data-bbox="1056 1435 1398 1585">2.3.4 บุคลากรมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกหรือไม่</p> <p data-bbox="1056 1615 1382 1765">2.4.1 การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัลเหมาะสมหรือไม่</p> <p data-bbox="1056 1794 1382 1944">2.5.1 มีการยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
	<p>2.6 ความขัดแย้ง</p> <p>2.7 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง</p> <p>2.8 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง</p>	<p>2.5.2 มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรหรือไม่</p> <p>2.5.3 บุคลากรยอมรับการตัดสินใจในงานของกันและกันหรือไม่</p> <p>2.6.1 ความขัดแย้งของการปฏิบัติงานส่งผลในทางสร้างสรรค์หรือไม่</p> <p>2.6.2 ความขัดแย้งได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมหรือไม่</p> <p>2.7.1 บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานหรือไม่</p> <p>2.7.2 บุคลากรมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็นหลักของการทำงานหรือไม่</p> <p>2.7.3 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีหรือไม่</p> <p>2.8.1 บุคลากรมีความเต็มใจในการเสี่ยงกระทำกรสิ่งใหม่ๆหรือไม่</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
	2.9 เอกลักษณ์พิเศษ	2.8.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอทางปฏิบัติเพื่อเสี่ยงกระทำสิ่งใหม่ๆหรือไม่ 2.9.1 ผู้บริหารมีความเข้าใจและช่วยเหลือบุคลากรหรือไม่ 2.9.2 มีลักษณะการกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอหรือไม่

ตารางที่ 6 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล รายการปัจจัยและรายการสำคัญด้านลักษณะของบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
1. ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากร	1.1 กระบวนการของการคัดเลือก จัดระเบียบ และตีความข้อมูลต่างๆ	1.1.1 บุคลากรรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียนหรือไม่ 1.1.2 บุคลากรรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนถูกต้องตรงกันหรือไม่ 1.1.3 บุคลากรรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนหรือไม่

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
		1.1.4 บุคลากรรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายผลสำเร็จในงานของตนหรือไม่ 1.1.5 บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และยอมรับทั้งบทบาทของตนเองและผู้อื่น
2. ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร	2.1 กระบวนการของความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรม	2.1.1 บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำหรือไม่ 2.1.2 บุคลากรมีความเข้าใจในทางดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียนหรือไม่ 2.1.3 บุคลากรมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ 2.1.4 บุคลากรมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่ 2.1.5 บุคลากรพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือไม่ 2.1.6 ค่านิยมของบุคลากรในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่



## ตารางที่ 6 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
		2.1.7 บุคลากรยอมรับในการเปลี่ยนแปลงปรับตัวหรือไม่
3. ปัจจัยบุคลิกภาพของบุคลากร	3.1 ลักษณะของบุคลากรที่ปรากฏออกมา	3.1.1 บุคลิกภาพของบุคลากรมีความเหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่ 3.1.2 บุคลิกภาพของบุคลากรสอดคล้องกับสมาชิกกลุ่มหรือไม่ 3.1.3 บุคลิกภาพของบุคลากรสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียนหรือไม่ 3.1.4 บุคลิกภาพของบุคลากรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไปหรือไม่
4. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร	4.1 ลักษณะการฝึกฝนอบรมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้	4.1.1 บุคลากรได้รับการฝึกฝนอบรมให้รับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันหรือไม่ 4.1.2 บุคลากรได้รับการพัฒนาทัศนคติและค่านิยมให้สอดคล้องตามเป้าหมายหรือไม่

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
		<p>4.1.3 บุคลากรได้รับการฝึกฝนอบรมให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนหรือไม่</p> <p>4.1.4 มีการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือไม่</p>
5. ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร	5.1 ลักษณะตัวแปรที่มีอิทธิพลใ้มน้ำวการกระทำของบุคลากร	<p>5.1.1 การจูงใจบุคลากรคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละคนหรือไม่</p> <p>5.1.2 มีการจูงใจโดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคนหรือไม่</p> <p>5.1.3 มีการใช้สิ่งจูงใจทั้งทางบวกและลบหรือไม่</p> <p>5.1.4 มีการจูงใจบุคลากรโดยให้มีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายความสำเร็จหรือไม่</p> <p>5.1.5 มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงงานของบุคลากรหรือไม่</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
		5.1.6 มีการให้ผลตอบแทน การปฏิบัติงานตาม คุณภาพงานและ ปริมาณงานหรือไม่ 5.1.7 มีการจูงใจอย่าง ยุติธรรมหรือไม่

ตารางที่ 7 โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล รายการปัจจัย และรายการสำคัญ ด้าน นโยบายบริหารและการปฏิบัติของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
1. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์	1.1 การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมภายนอก  1.2 การวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมภายใน	1.1.1 มีการวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจหรือไม่ 1.1.2 มีการวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงทางสังคม หรือไม่ 1.1.3 มีการวิเคราะห์ เปลี่ยนแปลงทาง การเมืองหรือไม่ 1.1.4 มีการวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีหรือไม่ 1.2.1 มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร หรือไม่ 1.2.2 มีการวิเคราะห์ด้านการ ตลาดหรือไม่

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
		1.2.3 มีการวิเคราะห์ด้านการเงินหรือไม่ 1.2.4 มีการวิเคราะห์ด้านการปฏิบัติการหรือไม่ 1.2.5 มีการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคลหรือไม่
2. ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์	2.1 การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนงาน และนโยบาย  2.2 การคำนึงถึงลูกค้าและความสามารถขององค์กรในการดำเนินงาน	2.1.1 มีการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนไว้หรือไม่ 2.1.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ไว้หรือไม่ 2.1.3 มีการกำหนดแผนงานหลักไว้หรือไม่ 2.1.4 มีการกำหนดนโยบายโรงเรียนไว้หรือไม่ 2.1.5 มีการกำหนดกลยุทธ์ย่อยไว้หรือไม่ 2.2.1 คำนึงถึงความต้องการและประโยชน์ที่จะได้รับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่ 2.2.2 คำนึงถึงค่าใช้จ่าย ต้นทุนการผลิตควบคู่ไปกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือไม่

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

โครงสร้างปัจจัย	รายการปัจจัย	รายการสำคัญ
		2.2.3 คำนึงถึงความสามารถและความชำนาญของโรงเรียนหรือไม่ 2.2.4 คำนึงถึงช่วงเวลาและความเสี่ยงหรือไม่
3. ปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์	3.1 ความสมดุลงค์ขององค์ประกอบด้านต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนสำเร็จ	3.1.1 มีการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบใดบ้างระหว่างโครงสร้างของโรงเรียน ภาวะผู้นำงบประมาณ วิธีปฏิบัติงาน ระบบจูงใจ การควบคุม การประเมินวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะการปฏิบัติงาน และบุคลากร

1.2.2 นำเสนอร่างรายการปัจจัยและร่างรายการสำคัญของแต่ละรายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างเครื่องมือต่อไป

1.2.3 สร้างแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นคำถามชนิดเปิดแบบปรับปรุงโดยมีคำอธิบายแต่ละปัจจัยการตอบเป็นแบบเลือกตรวจรายการและแบบเติมคำในช่องว่างพร้อมทั้งเปิดเพื่อตอบแบบอิสระให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไข

1.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ไม่ใช่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนพลวิทยา โรงเรียนสารสาสน์

วิเทศศึกษา และโรงเรียนอนุบาลรังษฤษฏี เพื่อศึกษาปัญหาในการนำไปใช้ จำนวนภาษาที่ใช้ ความซ้ำซ้อน ความเป็นปรนัยและความยากง่าย ความสะดวกในการตอบหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น จากสภาพจริงตามข้อคำถามเพื่อการพัฒนา เครื่องมือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก่อนนำไปตรวจสอบ ปัจจัยตามกระบวนการวิธีของเทคนิคเดลฟาย

**ตอนที่ 2 การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน** ผู้วิจัยดำเนินการด้วยวิธีการของเทคนิคเดลฟาย เป็นลำดับขั้นตอน ดังมีรายละเอียดดังนี้

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 คือ

2.1 กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นนักวิชาการหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

ก. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในด้านการกำหนดนโยบายและ/หรือการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ข. เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นฐานแห่งแนวคิด หรือการปฏิบัติซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ค. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยเป็นหรือเคยเป็นคณาธิการพิจารณาโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และ/หรือ เป็นนักวิชาการ หรือบุคคลที่มีผลงานทางการวิจัยเกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และ/หรือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงในการบริหารงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

2.2 ติดต่อและเข้าพบผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่าน ตามข้อ 1.1.5 เพื่อขอให้เสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ได้กำหนดไว้ ท่านละ 4 ชื่อ

2.3 นำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 ท่าน มาจัดเรียงตามลำดับความถี่ที่ซ้ำกันจากมากไปหาน้อยตามลำดับได้ 25 รายชื่อ

2.4 ติดต่อและเข้าพบผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความร่วมมือและขอทราบความสมัครใจในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ ตามการศึกษาแบบเดลฟาย ปรากฏว่ามีผู้เชี่ยวชาญที่สมัครใจตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบครบสมบูรณ์รวมทั้งสิ้น 22 คน นับได้ว่าเป็นกลุ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม เพราะในกรณีการศึกษาแบบเดลฟาย หากมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก

2.5 ดำเนินการส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 โดยสร้างเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 สเกล ดังนี้

- 4 หมายถึง เห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด
- 3 หมายถึง เห็นว่าเป็นรายการปัจจัยส่งผลมาก
- 2 หมายถึง เห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลน้อย
- 1 หมายถึง เห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด
- 0 หมายถึง เห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ไม่ส่งผล

ข้อคำถามแต่ละข้อสร้างขึ้นมาจากกรวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้ตอบแบบสอบถามชนิดปลายเปิดแบบปรับปรุงในรอบที่ 1 และประมวลผลข้อมูลโดยการแจกความถี่และหาค่าร้อยละร่วมกับการศึกษาค้นคว้า แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจและพิจารณาความเหมาะสมเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข

2.6 ดำเนินการส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 โดยนำคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถามในรอบ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile) เป็นรายข้อ แล้วแสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ลงในแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 ซึ่งมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทุกประการ โดยผู้วิจัยได้แสดงเครื่องหมายคะแนนการตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ได้ตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นรายข้อไว้ด้วย ทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มเป็นรายข้อและทบทวนคำตอบเดิมของตน

2.7 ดำเนินการส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 แล้วทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยม (mode) แล้วนำมาแปลผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.7.1 ค่ามัธยฐาน (median) จากแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 สเกล จาก 0-4 นำค่ามัธยฐานของคำตอบในแต่ละข้อคำถามที่คำนวณได้มาแปลผลตามเกณฑ์ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรายการปัจจัยนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรายการปัจจัยนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับ  
รายการปัจจัยนั้นน้อย

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 0.50-1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับ  
รายการปัจจัยนั้นน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 0.49 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับ  
รายการปัจจัยนั้น

2.7.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) ผู้วิจัยคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์โดยคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของรายการที่มีค่าไม่มากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรายการปัจจัยนั้นๆ ในแต่ละรายการสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (consensus) หากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณแต่ละรายการปัจจัยนั้นๆ มากกว่า 1.50 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรายการปัจจัยนั้นๆ ไม่สอดคล้องกัน

2.7.3 ค่าฐานนิยม (mode) ผู้วิจัยหาค่าฐานนิยมของแต่ละรายการปัจจัยโดยถ้าระดับคะแนนใดมีความถี่สูงถือเป็นค่าฐานนิยมของรายการนั้น ในกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นค่าฐานนิยมของรายการนั้น ในกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน แต่ไม่ได้อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนของรายการปัจจัยที่มีความถี่เท่ากันเป็นค่าฐานนิยม

2.7.4 ความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน ผู้วิจัยคำนวณค่าฐานนิยมและค่ามัธยฐานของแต่ละรายการปัจจัยแล้วนำมาหาค่าความแตกต่าง โดยกำหนดว่าความแตกต่างต้องไม่เกิน 1 จึงจะถือว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตามขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนมีดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

แบ่งการเสนอผลวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนิยามของประสิทธิผล มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนิยามของประสิทธิผล มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยใช้วิธีการศึกษา ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามของประสิทธิผล มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจากการวิเคราะห์เนื้อหา

จากการวิเคราะห์เอกสารความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน การศึกษาวิเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การด้วยวิธีการแข่งขันคุณค่า (Competing-Values Approach) ในรูปแบบที่เป็นระบบเปิด (Open-System Model) และวิเคราะห์ลักษณะวงจรชีวิตองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

จากการศึกษาเอกสารความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของโรงเรียนที่ใช้

ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พบว่าเป้าหมายที่ต้องการของโรงเรียนที่ดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนทุกแห่งยึดจุดประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หากแต่จะมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายเฉพาะเพิ่มเติมที่ต้องการแตกต่างกันไปตามที่แต่ละแห่งต้องการ

ในด้านเป้าหมายของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พบว่ามีดังนี้

1. พัฒนาทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และ การเขียนอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย

2. สนองต่อความต้องการของสังคมและชุมชน

3. พัฒนาความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษเพื่อการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ

4. พัฒนาการเรียนการสอนสู่ระดับสากล สนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ให้มีวิสัยทัศน์กว้างขึ้น

5. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ สร้างผู้นำชุมชนให้แก้ปัญหาต่างๆ ได้

6. ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาด

7. การเข้าใจความแตกต่างของวัฒนธรรม และการปรับตัวสู่โลกสากล

ในด้านการจัดองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พบว่ามีดังนี้

1. มีโครงสร้างองค์การแยกกันชัดเจนระหว่างการดำเนินในหลักสูตรภาคภาษาไทยกับภาษาอังกฤษ

2. โครงสร้างองค์การที่ร่วมอยู่ในส่วนการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรภาษาไทย

โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเริ่มได้รับอนุมัติให้เริ่มดำเนินโครงการได้ในปี พ.ศ. 2538 นับได้ว่าอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นประกอบกิจการ (entrepreneurial stage) ของวงจรชีวิตองค์การ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัว ต้องการความคิดสร้างสรรค์สูง ต้องการการได้มาและรักษาสภาพที่แน่นอนของทรัพยากรเพื่อการพัฒนาต่อไป

รูปแบบที่เหมาะสมในการวัดประเมินประสิทธิผลองค์กร คือ รูปแบบระบบเปิดที่มุ่งเน้นคุณค่าของ ความยืดหยุ่นและการจัดการทรัพยากร ดังนั้นจึงสรุปนิยามของประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนที่ใช้ ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ว่าหมายถึงระดับความสามารถขององค์กรในการยืดหยุ่นปรับตัว และใช้ทรัพยากรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับค่านิยมของผู้เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับสภาพ แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ สรุปได้ว่า มิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจึงมี 2 มิติคือ มิติด้านความสามารถใน การยืดหยุ่นปรับตัว และมิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากร

มิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของโรงเรียนที่ใช้ภาษา ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 7 ประการ คือ

1. ความสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้อง
2. ความสามารถในการคาดคะเนสภาวะของสภาพแวดล้อม
3. ความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจระทำการปรับตัว
4. ความสามารถที่จะยืดหยุ่นคล่องตัวและสร้างสรรค์
5. ความสามารถที่จะผสมผสานและสร้างความผูกพัน
6. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการสนับสนุนในโรงเรียน
7. ความสามารถที่จะมั่นคงและต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง

มิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษา ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการคาดการณ์ทรัพยากร
2. ความสามารถในการระบุความต้องการและจัดลำดับความ
3. ความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร
4. ความสามารถในการประสานระบบและประสานงานการใช้
5. ความสามารถในการกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากร
6. ความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ

จากผลการวิเคราะห์กำหนดนิยามของประสิทธิผล/มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาผู้วิจัยได้พัฒนาผลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นแบบสอบถามเพื่อนำไปตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลกับมิติประสิทธิผล ด้วยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการทางการบริหารการศึกษา 5 ท่าน และ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจำนวน 3 ท่าน ได้ผลว่าตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนบางตัว ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ไม่สอดคล้องกับมิติประสิทธิผลจึงไม่สมควรใช้ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ได้จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแสดงได้ดังตารางที่ 8 และ 9

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายตัวบ่งชี้ประสิทธิผล มิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย (n=8)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
มิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัว				
1. ความสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ	7	0.88	.35	ใช้ได้
2. ความสามารถในการคาดคะเนสถานะของสภาพแวดล้อม	8	1.00	.00	ใช้ได้
3. ความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจกระทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง	8	1.00	.00	ใช้ได้
4. ความสามารถที่จะยืดหยุ่นคล่องตัวและสร้างสรรค์	7	0.88	.35	ใช้ได้
5. ความสามารถที่จะผสมผสานและสร้างความผูกพัน	4	0.38	.74	ใช้ไม่ได้
6. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศสนับสนุนในโรงเรียน	4	0.25	.89	ใช้ไม่ได้
7. ความสามารถที่จะมั่นคงและต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง	3	0.25	.71	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมใช้ได้ ในมิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 ได้แก่ (1) ความสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ (2) ความสามารถในการคาดคะเนสถานะของสภาพแวดล้อม (3) ความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจกระทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง และ (4) ความสามารถที่จะยืดหยุ่นคล่องตัวและสร้างสรรค์ โดยเฉพาะความสามารถในการคาดคะเนสถานะของสภาพแวดล้อมและความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจกระทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลมิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเห็นเป็นเอกฉันท์ตอบในทิศทางเดียวกันว่าสอดคล้องกับมิติประสิทธิผลนำไปใช้ได้

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายตัวบ่งชี้ประสิทธิผล มิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วย (n=8)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
มิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากร				
1. ความสามารถในการคาดการณ์ทรัพยากร	3	0.13	.83	ใช้ไม่ได้
2. ความสามารถในการระบุความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ	4	0.38	.74	ใช้ไม่ได้
3. ความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร	8	1.00	.00	ใช้ได้
4. ความสามารถในการประสานระบบและประสานงานการใช้ทรัพยากร	6	0.75	.46	ใช้ได้
5. ความสามารถในการกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากร	7	0.88	.35	ใช้ได้
6. ความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ	8	1.00	.00	ใช้ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมใช้ได้ ในมิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน เอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 ได้แก่ (3) ความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร (4) ความสามารถในการประสานระบบและประสานงานการใช้ทรัพยากร (5) ความสามารถในการกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากร และ (6) ความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ โดยเฉพาะความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากรและความสามารถในการควบคุมตรวจสอบเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลมิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเห็นเป็นเอกฉันท์ตอบในทิศทางเดียวกันว่าสอดคล้องกับมิติประสิทธิผลนำไปใช้ได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่ามิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของโรงเรียน เอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการคาดคะเนสภาวะของสภาพแวดล้อม
2. ความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง
3. ความสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ
4. ความสามารถที่จะยืดหยุ่นคล่องตัวและสร้างสรรค์

มิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร
2. ความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ
3. ความสามารถในการกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากร
4. ความสามารถในการประสานระบบและประสานงานการใช้ทรัพยากร

1.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร 4 ประการหลักของสตีเยร์ส (Steers) ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดปัจจัยย่อยของแต่ละปัจจัยหลัก ด้วยการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ร่วมกับทฤษฎีทางการบริหารองค์กร และบริหาร

บุคคล นำมาพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยที่เสนอไว้ในข้อ 1.2.1 ของบทที่ 3 ทำให้ได้ ปัจจัยย่อย 12 ด้าน คือ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลมี 4 ปัจจัยหลักคือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร และลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วยปัจจัยย่อยดังนี้

ลักษณะขององค์การ มี 2 ปัจจัยย่อย คือ โครงสร้าง และ เทคโนโลยี

ลักษณะสภาพแวดล้อม มี 2 ปัจจัยย่อย คือ วัฒนธรรม และ บรรยากาศ

ลักษณะของบุคลากรในองค์การมี 5 ปัจจัยย่อย คือ การรับรู้ของบุคลากร ทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร บุคลิกภาพของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากร และการจูงใจของบุคลากร

ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มี 3 ปัจจัยย่อย คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ผู้วิจัยใช้ปัจจัย 12 ด้านเป็นโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล แล้ว กำหนดรายการปัจจัย และรายการสำคัญของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ได้รายการปัจจัยทั้งสิ้น 29 รายการ และได้รายการสำคัญทั้งสิ้น 96 รายการ ดังเสนอในบทที่ 2 แล้ว

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

การตรวจสอบปัจจัยในงานวิจัยนี้ดำเนินการโดยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ การเสนอผลการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในตอนนี้อย่างแบ่งเป็น 3 ตอนตามจำนวนรอบของข้อมูลที่ตอบกลับมา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามในกระบวนการเทคนิคเดลฟายที่ต้องการหาความสอดคล้องที่เป็นฉันทามติคือเป็นอันหนึ่งเดียวกัน จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ผู้วิจัยประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 1 ประกอบด้วยปัจจัย 12 ด้านคือ

1.2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

1.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การ

- 1.2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 1.2.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร
- 1.2.5 ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากร
- 1.2.6 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร
- 1.2.7 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร
- 1.2.8 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร
- 1.2.9 ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร
- 1.2.10 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
- 1.2.11 ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์
- 1.2.12 ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การนำเสนอปัจจัยแต่ละด้าน จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 แสดงได้  
ดังตารางต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 1.2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านความซับซ้อน				
1. โครงสร้างมีความซับซ้อนทางแนวนอน	13	0.59	.50	ใช้ได้
2. โครงสร้างมีความซับซ้อนทางแนวตั้ง	3	0.05	.49	ใช้ไม่ได้
3. โครงสร้างมีความซับซ้อนในลักษณะอื่น	6	0.09	.68	ใช้ไม่ได้
ด้านความเป็นทางการ				
1. โครงสร้างมีความเป็นทางการต่ำ	11	0.50	.51	ใช้ได้
2. โครงสร้างมีความเป็นทางการสูง	6	0.14	.64	ใช้ไม่ได้
3. โครงสร้างมีความเป็นทางการในลักษณะอื่น	4	0.05	.58	ใช้ไม่ได้
ด้านการรวมอำนาจ				
1. โครงสร้างการรวมอำนาจต่ำ	19	0.86	.35	ใช้ได้
2. โครงสร้างการรวมอำนาจสูง	3	0.05	.58	ใช้ไม่ได้
3. โครงสร้างการรวมอำนาจในลักษณะอื่น	-	-	-	
ด้านส่วนประกอบ				
1. ส่วนปฏิบัติการ	21	0.95	.21	ใช้ได้
2. ส่วนบริหารระดับสูงที่กำหนดคุณวุฒิศาสตร์	20	0.91	.29	ใช้ได้
3. ส่วนบริหารระดับกลาง	19	0.86	.35	ใช้ได้
4. ส่วนเทคนิค	13	0.45	.74	ใช้ไม่ได้
5. ส่วนสนับสนุน	22	1.00	.00	ใช้ได้
6. ส่วนอื่นๆ	-	-	-	-

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านสภาพแวดล้อม				
1. สภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงน้อย	3	-0.05	.58	ใช้ไม่ได้
2. สภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงสูง	13	0.59	.50	ใช้ได้
3. สภาพแวดล้อมซับซ้อนเปลี่ยนแปลงน้อย	-	-	-	-
4. สภาพแวดล้อมซับซ้อนเปลี่ยนแปลงสูง	5	0.09	.61	ใช้ไม่ได้
ด้านการออกแบบโครงสร้าง				
1. แบบที่เน้นหลักเกณฑ์และรวมอำนาจ	-	-	-	-
2. แบบที่เน้นหลักเกณฑ์และกระจายอำนาจ	5	-0.05	.72	ใช้ไม่ได้
3. แบบที่เน้นคล่องตัวและรวมอำนาจ	2	-0.18	.59	ใช้ไม่ได้
4. แบบที่เน้นคล่องตัวและกระจายอำนาจ	15	0.68	.48	ใช้ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ ด้านความซับซ้อน คือ โครงสร้างมีความซับซ้อนทางแนวนอน ด้านความเป็นทางการ คือ โครงสร้างมีความเป็นทางการต่ำ ด้านการรวมอำนาจ คือ โครงสร้างการรวมอำนาจต่ำ ด้านส่วนประกอบ คือ ส่วนปฏิบัติการ ส่วนบริหารระดับสูงที่กำหนด ยุทธศาสตร์ ส่วนบริหารระดับกลาง ส่วนสนับสนุน ด้านสภาพแวดล้อม คือ สภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงสูง ด้านการออกแบบโครงสร้าง คือ แบบที่เน้นคล่องตัวและกระจายอำนาจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การ

ตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้าน เทคโนโลยี องค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยเทคโนโลยีองค์การที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญที่ เห็นด้วย (n=22)	คะแนน เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
ด้านลักษณะเทคโนโลยี				
1. เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ	11	0.50	.51	ใช้ได้
2. เทคโนโลยีเฉพาะ	12	0.55	.51	ใช้ได้
3. เทคโนโลยีที่ใช้เป็นประจำ	18	0.82	.39	ใช้ได้
4. เทคโนโลยีทางวิศวกรรม	4	0.05	.58	ใช้ไม่ได้
5. เทคโนโลยีในลักษณะอื่นๆ	2	0.05	.38	ใช้ไม่ได้
ด้านประเภทการใช้เทคโนโลยี				
1. เทคโนโลยีทางวิชาชีพในการเรียน การสอน	21	0.95	.21	ใช้ได้
2. เทคโนโลยีเฉพาะด้านตามความต้องการ	15	0.68	.48	ใช้ได้
3. เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ	17	0.77	.43	ใช้ได้
4. เทคโนโลยีระดับสูงที่ซับซ้อน	18	0.82	.39	ใช้ได้
5. เทคโนโลยีในลักษณะอื่นๆ	1	-0.14	.47	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยเทคโนโลยีองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควร นำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ ด้านลักษณะเทคโนโลยี คือ เทคโนโลยีที่ใช้ ฝีมือ เทคโนโลยีเฉพาะ เทคโนโลยีที่ใช้เป็นประจำ ด้านประเภทการใช้เทคโนโลยี คือ เทคโนโลยี ทางวิชาชีพในการเรียนการสอน เทคโนโลยีเฉพาะด้านตามความต้องการ เทคโนโลยีในการบริหาร จัดการ และเทคโนโลยีระดับสูงที่ซับซ้อน

## 1.2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านการใช้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด				
1. พัฒนาวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	17	0.73	.55	ใช้ได้
2. พัฒนাবรรทัดฐานการให้รางวัลและลงโทษ	6	0.18	.59	ใช้ไม่ได้
3. พัฒนাবรรทัดฐานการดำเนินงานมุ่งนักเรียนเป็นสำคัญ	19	0.77	.61	ใช้ได้
4. ส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียน	19	0.86	.35	ใช้ได้
5. เน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรมากกว่าอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่	15	0.64	.58	ใช้ได้
6. พัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินผล	19	0.82	.50	ใช้ได้
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี	16	0.59	.73	ใช้ได้
8. เสริมแรงให้บุคลากรมีอิสระทางวิชาชีพ	12	0.41	.73	ใช้ไม่ได้
9. ส่งเสริมความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ	16	0.68	.57	ใช้ได้
10. ส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบทีมทำงานและรับฟังกันและกัน	19	0.77	.61	ใช้ได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญที่ เห็นด้วย (n=22)	คะแนน เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
11. ส่งเสริมจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ ถูกต้องและดีงาม	17	0.73	.55	ใช้ได้
12. พัฒนาการดำเนินงานด้วยความ ยืดหยุ่นคล่องตัว	18	0.73	.63	ใช้ได้
13. ส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลาย ของบุคลากร	15	0.64	.58	ใช้ได้
14. ใช้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในลักษณะอื่น	1	-0.50	.60	ใช้ไม่ได้
ด้านการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดย กระบวนการสังคม				
1. การประพฤติปฏิบัติ รูปแบบ วิธีการและ พิธีการต่างๆ ที่ถ่ายทอดกันมา	13	0.55	.60	ใช้ได้
2. การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	19	0.82	.50	ใช้ได้
3. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้ บุคลากร	17	0.64	.73	ใช้ได้
4. การถ่ายทอดวัฒนธรรมในลักษณะอื่น	3	-0.05	.58	ใช้ไม่ได้
ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ				
1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนตาม สภาพแวดล้อมและทรัพยากร	13	0.55	.60	ใช้ได้
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนให้ สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของ โรงเรียน	20	0.86	.47	ใช้ได้
3. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในลักษณะอื่น	1	-0.27	.55	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ ด้านการใช้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด คือ พัฒนาวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน พัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานมุ่งนักเรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียน เน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรมากกว่าอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ พัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินผล เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี ส่งเสริมความมุ่งมั่นปฏิบัติงาน สูความสำเร็จ ส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบทีมทำงานและรับฟังกันและกัน ส่งเสริมจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและดีงาม พัฒนาการดำเนินงานด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร ด้านการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการสังคม คือ การประพฤติปฏิบัติรูปแบบวิธีการและพิธีการต่างๆ ที่ถ่ายทอดกันมา การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากร ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนตามสภาพแวดล้อมและทรัพยากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม โรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของโรงเรียน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

ตารางที่ 13 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านลักษณะบรรยากาศองค์การ				
1. การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล	17	0.64	.73	ใช้ได้
2. การยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	16	0.45	.91	ใช้ไม่ได้
3. การส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวหน้าในหน้าที่	19	0.77	.61	ใช้ได้
4. การส่งเสริมการทำงานในลักษณะทีมสัมพันธ์	20	0.86	.47	ใช้ได้
5. ความรู้สึกเป็นส่วนร่วมเห็นใจกันของบุคลากร	15	0.41	.91	ใช้ไม่ได้
6. การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	22	1.00	0	ใช้ได้
7. การมอบหมายงานที่เหมาะสมท้าทาย	17	0.68	.65	ใช้ได้
8. การเปิดโอกาสอิสระให้บุคลากรรับผิดชอบ	19	0.82	.50	ใช้ได้
9. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร	22	1.00	0	ใช้ได้
10. ความเต็มใจของบุคลากรในการเสี่ยงกระทำสิ่งใหม่ๆ	14	0.45	.80	ใช้ไม่ได้
11. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเสนอทางปฏิบัติเพื่อเสี่ยงกระทำสิ่งใหม่ๆ	15	0.41	.91	ใช้ไม่ได้
12. ความขัดแย้งของการปฏิบัติงานส่งผลในทางสร้างสรรค์	12	0.36	.79	ใช้ไม่ได้

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญที่ เห็นด้วย (n=22)	คะแนน เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปล ความหมาย
13. ความขัดแย้งได้รับการจัดการอย่าง เหมาะสม	14	0.41	.85	ใช้ไม่ได้
14. การมุ่งเน้นให้แก้ไขปัญหาการปฏิบัติ งานด้านตัวผู้ปฏิบัติงานเอง	13	0.45	.74	ใช้ไม่ได้
15. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ของกันและกัน	20	0.86	.47	ใช้ได้
16. ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานของตน	17	0.64	.73	ใช้ได้
17. ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็น สมาชิกของโรงเรียน	18	0.77	.53	ใช้ได้
18. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารที่มี ต่อบุคลากร	20	0.82	.59	ใช้ได้
19. ความเข้าใจและช่วยเหลือของผู้บริหาร ที่มีต่อบุคลากร	19	0.82	.50	ใช้ได้
20. ความรับผิดชอบของบุคลากรในการ ปฏิบัติงานและปฏิบัติตน	18	0.77	.53	ใช้ได้
21. ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติ งานอย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์	18	0.73	.63	ใช้ได้
22. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติ งานให้เหลือน้อยที่สุด	20	0.86	.47	ใช้ได้
23. การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็น หลักของการทำงาน	18	0.73	.63	ใช้ได้



ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
24. การกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ	19	0.82	.50	ใช้ได้
25. บรรยากาศองค์การที่อยู่ในลักษณะอื่น	2	-0.23	.61	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล การส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวหน้าในหน้าที่ การส่งเสริมการทำงานในลักษณะทีมสัมพันธ์ การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การมอบหมายงานที่เหมาะสมทำทนาย การเปิดโอกาสอิสระให้บุคลากรรับผิดชอบ การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานของตน ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร ความเข้าใจและช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร ความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์ การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็นหลักของการทำงาน และการกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2.5 ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 14 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญใน รอบที่ 1

ปัจจัยการรับรู้ของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านการรับรู้ของบุคลากร				
1. รับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องตรงกัน	22	1.00	.00	ใช้ได้
2. รับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายผลสำเร็จในงานของตน	17	0.73	.55	ใช้ได้
3. รับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	19	0.77	.61	ใช้ได้
4. รับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน	19	0.82	.50	ใช้ได้
5. รับรู้ เข้าใจ และยอมรับทั้งบทบาทของตนเองและผู้อื่น	19	0.86	.35	ใช้ได้
6. การรับรู้ของบุคลากรในลักษณะอื่น	1	-0.45	.60	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยการรับรู้ของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ รับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องตรงกัน รับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายผลสำเร็จในงานของตน รับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน รับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน และ รับรู้ เข้าใจ และยอมรับทั้งบทบาทของตนเองและผู้อื่น

## 1.2.6 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร

ตารางที่ 15 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร				
1. มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ	19	0.77	.61	ใช้ได้
2. มีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน	19	0.82	.50	ใช้ได้
3. มีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย	15	0.64	.58	ใช้ได้
4. มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	20	0.86	.47	ใช้ได้
5. มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน	13	0.36	.85	ใช้ไม่ได้
6. มีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	17	0.64	.73	ใช้ได้
7. มีความยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้	20	0.82	.59	ใช้ได้
8. ทัศนคติและค่านิยมในลักษณะอื่น	2	-0.32	.65	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ มีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน มีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน มีค่านิยมในการ

ประเพณีปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและมีความยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้

### 1.2.7 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร

ตารางที่ 16 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยบุคลิกภาพของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านบุคลิกภาพของบุคลากร				
1. มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่	20	0.91	.29	ใช้ได้
2. มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับสมาชิกกลุ่ม	8	0.23	.75	ใช้ไม่ได้
3. มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน	15	0.64	.58	ใช้ได้
4. มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป	16	0.64	.66	ใช้ได้
5. บุคลิกภาพของบุคลากรในลักษณะอื่น	-	-	-	-

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยบุคลิกภาพของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่ มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน และมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป

## 1.2.8 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 17 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยการเรียนรู้ของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านการเรียนรู้ของบุคลากร				
1. การฝึกฝนอบรมให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน	17	0.68	.65	ใช้ได้
2. การฝึกฝนอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมาย	17	0.64	.73	ใช้ได้
3. การฝึกฝนอบรมให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	15	0.64	.58	ใช้ได้
4. การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการต่างๆ	20	0.86	.47	ใช้ได้
5. การเรียนรู้ในลักษณะอื่น	4	-0.05	.65	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยการเรียนรู้ของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ การฝึกฝนอบรมให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน การฝึกฝนอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมาย การฝึกฝนอบรมให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการต่าง ๆ

## 1.2.9 ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร

ตารางที่ 18 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยการจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านการจูงใจของบุคลากร				
1. การจูงใจตามความแตกต่างของแต่ละคน	10	0.27	.77	ใช้ไม่ได้
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะแต่ละคน	20	0.86	.47	ใช้ได้
3. การใช้สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทั้งทางบวกและลบ	12	0.36	.79	ใช้ไม่ได้
4. การให้มีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายความสำเร็จ	20	0.91	.29	ใช้ได้
5. การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงาน	18	0.77	.53	ใช้ได้
6. การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงาน	19	0.77	.61	ใช้ได้
7. ความยุติธรรมของระบบหรือวิธีการจูงใจ	19	0.82	.50	ใช้ได้
8. การจูงใจในลักษณะอื่น	2	-0.23	.61	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยการจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะแต่ละคน การให้มีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายความสำเร็จ การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงาน การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงานและความยุติธรรมของระบบหรือวิธีการจูงใจ

## 1.2.10 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 19 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์				
1. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ	18	0.73	.63	ใช้ได้
2. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม	18	0.77	.53	ใช้ได้
3. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	12	0.36	.79	ใช้ไม่ได้
4. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	16	0.68	.57	ใช้ได้
5. วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์กร	21	0.95	.21	ใช้ได้
6. วิเคราะห์ด้านตลาด	13	0.36	.85	ใช้ไม่ได้
7. วิเคราะห์ด้านการเงิน	16	0.68	.57	ใช้ได้
8. วิเคราะห์ด้านการผลิตหรือปฏิบัติการ	13	0.36	.85	ใช้ไม่ได้
9. วิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล	17	0.73	.55	ใช้ได้
10. การวิเคราะห์ในลักษณะอื่น	3	-0.18	.66	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์กร วิเคราะห์ด้านการเงิน และ วิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล

## 1.2.11 ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ 20 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบปีที่ 1

ปัจจัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
ด้านส่วนประกอบของกลยุทธ์				
1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของโรงเรียน	20	0.91	.29	ใช้ได้
2. กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	17	0.68	.65	ใช้ได้
3. กำหนดนโยบายของโรงเรียน	20	0.86	.47	ใช้ได้
4. กำหนดแผนงานหลักของโรงเรียน	21	0.95	.21	ใช้ได้
5. กำหนดแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านของฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน	17	0.68	.65	ใช้ได้
6. กำหนดลักษณะอื่น	3	-0.14	.64	ใช้ไม่ได้
ด้านข้อควรคำนึงในการกำหนดกลยุทธ์				
1. ความต้องการและประโยชน์ที่จะได้รับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย	20	0.91	.29	ใช้ได้
2. ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตกับขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	20	0.86	.47	ใช้ได้
3. ความสามารถของการบริหารทรัพยากร การวิจัยพัฒนา การตลาดและเทคโนโลยี	19	0.77	.61	ใช้ได้
4. ความชำนาญในกิจกรรมที่กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ	15	0.64	.58	ใช้ได้
5. การกำหนดช่วงเวลาและความเสี่ยง	12	0.36	.79	ใช้ไม่ได้
6. คำนึงถึงลักษณะอื่น	3	-0.18	.66	ใช้ไม่ได้



จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ ด้านส่วนประกอบของกลยุทธ์ คือ กำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน กำหนดนโยบายของโรงเรียน กำหนดแผนงานหลักของโรงเรียนกำหนดแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านของฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน ด้านข้อควรคำนึงในการกำหนดกลยุทธ์ คือ ความต้องการและประโยชน์ที่จะได้รับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตกับขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ความสามารถในการบริหารทรัพยากรการวิจัยพัฒนา การตลาดและเทคโนโลยี และความชำนาญในกิจกรรมที่กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

#### 1.2.12 ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ตารางที่ 21 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย (n=22)	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
1. โครงสร้างของโรงเรียน	18	0.77	.53	ใช้ได้
2. ภาวะผู้นำหรือสไตล์การบริหาร	18	0.73	.63	ใช้ได้
3. การจัดการงบประมาณ	18	0.77	.53	ใช้ได้
4. ระบบวิธีการปฏิบัติงาน	17	0.73	.55	ใช้ได้
5. ระบบจูงใจ	16	0.73	.46	ใช้ได้
6. ระบบการควบคุม	16	0.68	.57	ใช้ได้
7. ระบบการประเมิน	20	0.82	.59	ใช้ได้
8. วัฒนธรรมองค์การ	17	0.64	.63	ใช้ได้
9. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วม	16	0.68	.57	ใช้ได้
10. ทักษะการปฏิบัติงาน	16	0.73	.46	ใช้ได้
11. บุคลากร	17	0.68	.65	ใช้ได้
12. ปฏิบัติลักษณะอื่น	1	-0.32	.57	ใช้ไม่ได้

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า รายการปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไม่เกิน 1.0 สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป ได้แก่ โครงสร้างของโรงเรียน ภาวะผู้นำหรือสไตล์การบริหาร การจัดการงบประมาณ ระบบวิธีการปฏิบัติงาน ระบบจูงใจ ระบบการควบคุม ระบบการประเมิน วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมหรือคุณค่าร่วม ทักษะการปฏิบัติงาน และบุคลากร

ส่วนคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยนำเสนอในรูปการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งเดียวกันคือเป็นฉันทามติ (consensus) และความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อแสดงความเห็นด้วยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ของการศึกษาแบบเดลฟาย การเสนอผลการวิเคราะห์ของทั้ง 2 รอบ แบ่งออกเป็น 12 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ
2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การ
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ
5. ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากร
6. ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร
7. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร
8. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร
9. ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร
10. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
11. ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์
12. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การเสนอผลการวิเคราะห์การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนทั้ง 12 ด้าน จากการตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ผู้วิจัยได้จำแนกแสดงดังตารางต่าง ๆ ต่อไปนี้

ด้านที่ 1 โครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องความ ยืดหยุ่นคล่องตัวจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่า มัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนเอื้อ ต่อความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยพิจารณาจาก						
1. สายการประสานงานระหว่างฝ่าย งานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ ชัดเจนสะดวกต่อการติดต่อสื่อสาร ข้อมูล	3.65	4	0.35	1.16	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้ อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.58	4	0.42	1.04	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้ เหมาะสมทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษอย่าง สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน	3.50	4	0.50	1.19	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 22 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
4. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็น ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่าง สัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษา ไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.32	3	0.32	1.07	มาก	สอดคล้อง
5. สายการบังคับบัญชาของฝ่าย งานต่างๆ มีลักษณะผสมผสาน ทั้งแบบทางการและไม่ใช้ ทางการ	3.26	3.50	0.22	1.22	มาก	สอดคล้อง
6. สายการบังคับบัญชาของฝ่าย งานต่างๆ ได้รับการออกแบบ ให้กระจายออกทางแนวนอน	2.88	2.50	0.38	1.39	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องความยืดหยุ่นคล่องตัวส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (มัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (มัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 3 รายการ (1) สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการติดต่อสื่อสารข้อมูล (2) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (3) มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.65, 3.58 และ 3.50 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมาก จำนวน 3 รายการ คือ (4) มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่าง สัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ (5) สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ มีลักษณะผสมผสานทั้งแบบทางการและไม่เ้ทางการ (6) สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบให้กระจายออกทางแนวนอน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.32,3.26 และ 2.88 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องการจัดการทรัพยากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
โครงสร้างการบริหารงานได้รับการออกแบบ โดยคำนึงถึงการจัดการทรัพยากร โดยพิจารณาจาก 1. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อการวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และข้อมูล ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ	3.25	3	0.25	1.11	มาก	สอดคล้อง
2. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อการติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ	3.18	3	0.18	1.05	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 23 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง กับ อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
3. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่าย บริหารให้เหมาะสม ทันสมัยทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษา อังกฤษ	3.15	3	0.15	1.12	มาก	สอดคล้อง
4. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่าย สนับสนุนให้สอดคล้องกับลักษณะ งานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและ ใช้ภาษาอังกฤษ	3.09	3	0.09	1.02	มาก	สอดคล้อง
5. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่าย ปฏิบัติการให้หลากหลายเพียงพอ ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.04	3	0.04	0.75	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องการจัดการทรัพยากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนโดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในมาก (มัธยมศึกษาตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากทั้ง 5 รายการ คือ (1) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อ การวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และข้อมูลทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ (2) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อการติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษา

อังกฤษ (3) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายบริหารให้เหมาะสม ทันสมัยทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ (4) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อ จัดการทรัพยากรแก่ฝ่ายสนับสนุนให้สอดคล้อง กับลักษณะงานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ (5) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้ หลากหลาย เพียงพอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.25, 3.18, 3.15, 3.09 และ 3.04 ตามลำดับ

## ด้านที่ 2 เทคโนโลยีองค์การ

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษา อังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านเทคโนโลยีองค์การ จาก การตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
มีลักษณะเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับ ประเภทของงานในองค์การ โดยพิจารณาจาก						
1. มีการใช้เทคโนโลยีวิธีการต่างๆ ที่ เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและ ประสานงานในโรงเรียน	3.50	4	0.50	1.06	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. วิธีการประสานงานระบบ เครือข่ายเพื่อการจัดการ ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการ ประสานซึ่งกันและกัน	3.00	3	0.00	0.95	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 24 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
3. มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่ เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยง ข้อมูลภายนอกโรงเรียน	2.95	3	0.05	1.07	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดี (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (มัธยมศึกษาตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (มัธยมศึกษาตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยมศึกษาเท่ากับ 3.50

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมาก จำนวน 2 รายการ คือ (2) วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสานซึ่งกันและกัน (3) มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยมศึกษาเท่ากับ 3.00, 2.95 ตามลำดับ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ด้านที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยพิจารณาจาก						
1. การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.77	4	0.23	0.88	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบทีมทำงาน	3.71	4	0.29	0.97	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย	3.71	4	0.29	1.03	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน	3.71	4	0.29	1.03	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี	3.50	4	0.50	1.11	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว	3.50	4	0.50	1.11	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
7. การพัฒนาวัฒนธรรมให้มี เอกลักษณ์ สอดคล้องกับ ลักษณะและเป้าหมายของ โรงเรียน	3.50	4	0.50	1.42	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของ บุคลากรแต่ละคนมากกว่า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่	3.50	3.50	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาว ไทยและต่างชาติได้มีส่วนร่วมใน การจัดทำแผนงานหรือโครงการ ของโรงเรียน	3.41	3	0.41	1.04	มาก	สอดคล้อง
10. การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานและเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรทุกฝ่าย	3.40	3.50	0.10	1.10	มาก	สอดคล้อง
11. การส่งเสริมและยอมรับใน ความหลากหลายแตกต่าง ของวัฒนธรรม	3.40	3	0.10	1.11	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 8 รายการ คือ (1) การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบทีมทำงาน (3) การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย (4) การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน (5) การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทย และต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี (6) การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว (7) การพัฒนาวัฒนธรรมให้มียุทธศาสตร์สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมายของโรงเรียน (8) การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.77, 3.71, 3.71, 3.71, 3.50, 3.50, 3.50 และ 3.50 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (9) การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานหรือโครงการของโรงเรียน (10) การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย (11) การส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายแตกต่างของวัฒนธรรม ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.41, 3.40 และ 3.40 ตามลำดับ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการทางสังคม จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการทางสังคม โดยพิจารณาจาก						
1. การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.81	4	0.91	0.91	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากรทุกฝ่าย	3.71	4	0.29	0.29	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การมีรูปแบบวิธีการประพฤติปฏิบัติและพิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถ่ายทอดกันมา	2.88	3	0.12	0.12	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 2 รายการ (1) การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน (2) การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.81 และ 3.71 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 1 รายการ คือ (3) การมีรูปแบบวิธีการประพฤติปฏิบัติและพิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถ่ายทอดกันมา ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 2.88

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.58	4	0.42	1.10	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.38	4	0.62	1.26	มาก	สอดคล้อง
3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพยากรคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน	3.25	4	0.75	1.33	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่า ทุกรายการปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.58

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 2 รายการ คือ (2) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน (3) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.38 และ 3.25 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 4 บรรยากาศองค์การ

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านบรรยากาศองค์การจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บรรยากาศโรงเรียนมีลักษณะเป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยพิจารณาจาก 1. การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์	3.81	4	0.19	0.74	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศตนและทำงานจริงจัง	3.81	4	0.19	0.86	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 28 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
3. การให้ความสำคัญกับการจัดคน ให้เหมาะกับงาน	3.77	4	0.23	0.84	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้ เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ	3.77	4	0.23	0.88	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ความเข้าใจปัญหาและการ ช่วยเหลือของผู้บริหารต่อ บุคลากรทุกฝ่าย	3.71	4	0.29	1.03	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ งานและปฏิบัติตนของบุคลากร ทุกฝ่าย	3.58	4	0.42	1.04	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์ ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.58	4	0.42	1.04	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะต่างๆ	3.55	4	0.15	1.20	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. การสนับสนุนให้เกิดความ ก้าวหน้าในหน้าที่	3.50	4	0.50	0.05	มากที่สุด	สอดคล้อง
10. การให้ความยุติธรรมในการให้ รางวัลการเลื่อนขั้นหรือเลื่อน ตำแหน่ง	3.39	4	0.61	1.17	มาก	สอดคล้อง
11. ความภูมิใจของบุคลากรในการ เป็นสมาชิกของโรงเรียน	3.45	3.50	0.05	1.05	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 28 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
12. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่ รับผิดชอบของกันและกัน	3.40	3.50	0.10	1.10	มาก	สอดคล้อง
13. ความภูมิใจของบุคลากรใน ผลงานตน	3.40	3.50	0.10	1.10	มาก	สอดคล้อง
14. การมอบหมายหน้าที่ความ รับผิดชอบ มีความท้าทาย เหมาะสม	3.28	3	0.28	1.22	มาก	สอดคล้อง
15. การมีความเชื่อว่าการปรับปรุง งานเป็นหลักของการทำงาน	3.23	3	0.32	1.07	มาก	สอดคล้อง
16. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด	3.23	3	0.23	1.08	มาก	สอดคล้อง
17. การเปิดโอกาสให้มีความอิสระใน งานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.14	3	0.14	1.07	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่  
มากกว่า 1.50) ว่า ทุกรายการปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
เอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมาก  
ที่สุด (ค่ามัธยมศึกษาตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยมศึกษาตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผล  
มากที่สุดจำนวน 9 รายการ คือ (1) การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์ (2) การเป็นแบบอย่าง  
ที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศตนและทำงานจริงจัง (3) การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้เหมาะ  
กับงาน (4) การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ (5) ความเข้าใจปัญหา  
และการช่วยเหลือของผู้บริหารต่อบุคลากรทุกฝ่าย (6) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและ  
ปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย (7) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์ของ



บุคลากรทุกฝ่าย (8) การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ (9) การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.81, 3.81, 3.77, 3.77, 3.71, 3.58, 3.58, 3.55, และ 3.50 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 8 รายการ คือ (10) การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัลการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (11) ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน (12) การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน (13) ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานตน (14) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบมีความท้าทายเหมาะสม (15) การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็นหลักของการทำงาน (16) การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด (17) การเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.39, 3.45, 3.40, 3.40, 3.28, 3.23, 3.23 และ 3.14 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 5 การรับรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการรับรู้ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีการรับรู้ ที่ถูกต้องเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 1. การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ	3.69	4	0.31	0.94	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 29 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
2. การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียน อย่างถูกต้องและตรงกัน	3.55	4	0.45	1.05	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.55	4	0.45	1.11	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การยอมรับและเข้าใจอย่าง ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน	3.36	3	0.36	1.03	มาก	สอดคล้อง
5. การรับรู้สถานการณ์ของสภาพ แวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน	3.08	3	0.08	0.81	มาก	สอดคล้อง
6. การยอมรับและเข้าใจในความ แตกต่างของผู้อื่น	3.04	3	0.04	0.75	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดี (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 3 รายการ คือ (1) การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ (2) การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องและตรงกัน (3) การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.69, 3.55 และ 3.55 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (4) การยอมรับและเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน (5) การรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน (6) การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างของผู้อื่น ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.36, 3.08 และ 3.04 ตามลำดับ

ด้านที่ 6 ทักษะและค่านิยมของบุคลากร

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยลำดับจาก ค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีทัศนคติและค่านิยมที่ดี โดยพิจารณาจาก						
1. การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.80	4	0.20	0.84	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย	3.55	4	0.45	0.99	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ	3.45	3.50	0.05	1.05	มาก	สอดคล้อง
4. การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน	3.45	3.50	0.05	1.05	มาก	สอดคล้อง
5. การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.33	3.50	0.17	1.17	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดี (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 2 รายการ คือ (1) การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ ตามเป้าหมายของ

โรงเรียน (2) การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.80 และ 3.55 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (3) การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ (4) การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน (5) การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.45, 3.45 และ 3.33 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 7 บุคลิกภาพของบุคลากร

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านบุคลิกภาพของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีบุคลิกภาพเหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่	3.33	3	0.30	1.14	มาก	สอดคล้อง
2. บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.30	3	0.30	1.14	มาก	สอดคล้อง
3. การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน	3.06	3	0.06	1.33	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด 3 รายการคือ (1) การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่ (2) บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (3) การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.33, 3.30 และ 3.06 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 8 การเรียนรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการเรียนรู้ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาจาก 1. การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการหลากหลาย	3.58	4	0.42	1.04	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน	3.32	3	0.32	1.07	มาก	สอดคล้อง

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
3. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วย วิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนารหรือ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยม ตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.17	3	0.17	1.00	มาก	สอดคล้อง
4. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วย วิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนา บุคลิกภาพสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.14	3	0.14	1.07	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการหลากหลาย ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.58

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมาก จำนวน 3 รายการ คือ (2) การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน (3) การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนารหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของโรงเรียน (4) การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนากบุคลิกภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.32, 3.17 และ 3.14 ตามลำดับ

ด้านที่ 9 การจูงใจของบุคลากร

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการจูงใจของบุคลากรจากการตอบ แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติได้รับการจูงใจที่เหมาะสมโดยพิจารณาจาก						
1. การได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน	3.58	4	0.42	0.99	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ	3.40	3.50	0.10	1.10	มาก	สอดคล้อง
3. การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของระบบการจูงใจ	3.29	3	0.29	0.92	มาก	สอดคล้อง
4. การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงาน	3.21	3	0.21	0.89	มาก	สอดคล้อง
5. การได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ	3.17	3	0.17	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์ามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) การได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.58

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (2) การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ (3) การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของระบบการจูงใจ (4) การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงาน (5) การได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.40, 3.29, 3.21 และ 3.17 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 10 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐาน สูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 1. ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลของโรงเรียน ทั้งในส่วนของใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.58	4	0.42	1.04	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	3.32	3	0.32	1.07	มาก	สอดคล้อง



ตารางที่ 34 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
3. การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ	3.27	3	0.27	0.96	มาก	สอดคล้อง
4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยี	3.17	3	0.17	1.00	มาก	สอดคล้อง
5. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทางสังคม	3.14	3	0.14	0.83	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลของโรงเรียนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.58

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 4 รายการ คือ (2) การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (3) การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ (4) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (5) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.32, 3.27, 3.17 และ 3.14 ตามลำดับ

ด้านที่ 11 การกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวข้องกับความเห็นด้วยในด้านการกำหนดกลยุทธ์ จาก การตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
โรงเรียนได้กำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายไว้เหมาะสมโดยพิจารณาจาก						
1. มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.65	4	0.35	0.97	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.50	3.50	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. แผน/แผนงาน/โครงการ ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกิดจากการทำงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ	3.40	3.50	0.10	1.10	มาก	สอดคล้อง
4. มีการจัดทำแผน/แผนงาน/โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย	3.33	3	0.33	1.01	มาก	สอดคล้อง
5. มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	3.17	3	0.17	1.25	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 2 รายการ คือ (1) มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน (2) นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.65 และ 3.50 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (3) แผน/แผนงาน/โครงการ เกิดจากการทำงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ (4) มีการจัดทำแผน/แผนงาน/โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย (5) มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.40, 3.33 และ 3.17ตามลำดับ

ด้านที่ 12 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในเรื่องการดำเนินการและควบคุมกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
โรงเรียนมีการจัดดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์และมีการควบคุมที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	3.71	4	0.29	0.92	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	3.65	4	0.35	0.97	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา	3.65	4	0.35	1.08	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.58	4	0.42	1.04	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอเหมาะกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย	3.50	4	0.50	1.05	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 36 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
6. มีการมอบหมายหน้าที่ ความ รับผิดชอบให้บุคลากรอย่าง เหมาะสมกับศักยภาพ	3.50	4	0.50	1.05	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเป็นระบบและ เชื่อถือได้	3.40	3.50	0.10	1.10	มาก	สอดคล้อง
8. มีการสนับสนุนส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเอง	3.41	3	0.41	1.04	มาก	สอดคล้อง
9. มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	3.32	3	0.32	1.07	มาก	สอดคล้อง
10. มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ ทันสมัยเหมาะสมในการเรียน การสอน	3.27	3	0.27	0.96	มาก	สอดคล้อง
11. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเครื่องมือในการประเมิน คุณภาพการศึกษาอย่างเป็น ระบบ	3.08	3	0.08	0.96	มาก	สอดคล้อง
12. มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และชัดเจน	3.06	3	0.06	0.61	มาก	สอดคล้อง
13. มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการ ทำงาน	2.97	3	0.03	0.64	มาก	สอดคล้อง
14. มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูล หลายรูปแบบ	2.97	3	0.03	0.64	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 36 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
15. มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกัน ระหว่างหน่วยงาน/บุคคล	2.96	3	0.04	0.84	มาก	สอดคล้อง
16. มีการประเมินบรรยากาศการ ทำงานเป็นระยะ ๆ	2.86	3	0.14	0.83	มาก	สอดคล้อง
17. มีการประเมินกระบวนการติดต่อ สื่อสารเป็นระยะ ๆ	2.73	3	0.27	0.96	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในเรื่องการดำเนินการและควบคุมกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 6 รายการ (1) มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ (2) มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด (3) มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา (4) มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอเหมาะกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย (6) มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 3.71, 3.65, 3.65, 3.58, 3.50 และ 3.50 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 11 รายการ คือ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระบบและเชื่อถือได้ (8) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง (9) มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (10) มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัยเหมาะสมในการเรียน

การสอน (11) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือ ในการประเมินคุณภาพการศึกษา  
 อย่างเป็นระบบ (12) มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและชัดเจน (13) มีการปรับเปลี่ยน  
 สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงาน (14) มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลหลาย  
 รูปแบบ (15) มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกันระหว่างหน่วยงาน/บุคคล (16) มีการประเมินบรรยากาศ  
 การทำงานเป็นระยะ ๆ (17) มีการประเมินกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นระยะๆ ซึ่งมีค่ามัธยฐาน  
 เท่ากับ 3.41, 3.40, 3.32, 3.27, 3.08, 3.06, 2.97, 2.97, 2.96, 2.86 และ 2.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ  
 เป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในเรื่อง  
 การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยเรียงลำดับจากค่า  
 มัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง เป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3.41	3	0.41	1.04	มาก	สอดคล้อง
2. ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสมรวดเร็ว	3.28	3.50	0.22	1.22	มาก	สอดคล้อง
3. เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่ม เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน	3.28	3.50	0.22	1.22	มาก	สอดคล้อง
4. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติ งานที่ตัดสินใจเลือกอย่างต่อเนื่อง	3.25	3	0.25	1.02	มาก	สอดคล้อง
5. มีแผน/แผนงาน/โครงการพัฒนา บุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง	3.25	3	0.25	0.02	มาก	สอดคล้อง

## ตารางที่ 37 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
6. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือ พัฒนาเป้าหมาย/นโยบาย/ วัตถุประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เกี่ยวข้อง	3.23	3	0.23	1.08	มาก	สอดคล้อง
7. มีการประเมินการเปลี่ยนแปลง พัฒนาของบุคลากรอย่างเป็น ระบบ	3.23	3	0.23	1.08	มาก	สอดคล้อง
8. ดำเนินการจัดการหรือพัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสอดคล้อง กับเป้าหมายที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไป	3.17	3	0.17	1.00	มาก	สอดคล้อง
9. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการ ปรับแผน/แผนงาน/โครงการ	3.13	3	0.13	0.69	มาก	สอดคล้อง
10. ปฏิบัติงานตามทางเลือกร้อย่าง จริงจัง	3.12	3	0.12	0.89	มาก	สอดคล้อง
11. การพิจารณาทางเลือกในการ ตัดสินใจเน้นความเป็นไปได้ใน ทางปฏิบัติ	3.08	3	0.08	0.95	มาก	สอดคล้อง
12. ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการวินิจฉัยแก้ปัญหา และตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง	3.06	3	0.06	0.69	มาก	สอดคล้อง



## ตารางที่ 37 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
13. มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐาน ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ สถานการณ์	3.04	3	0.04	0.84	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากทั้ง 13 รายการ คือ (1) มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (2) ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว (3) เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (4) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ตัดสินใจเลือกอย่างต่อเนื่อง (5) มีแผน/แผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (6) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเป้าหมาย/นโยบาย/วัตถุประสงค์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (7) มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (8) ดำเนินการจัดหาหรือพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป (9) มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน/แผนงาน/โครงการ (10) ปฏิบัติงานตามทางเลือกอย่างจริงจัง (11) การพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจเน้นความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (12) ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวินิจฉัยแก้ปัญหาและตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง (13) มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐานในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.41, 3.28, 3.28, 3.25, 3.25, 3.23, 3.23, 3.17, 3.13, 3.12, 3.08, 3.06 และ 3.04 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากอันดับแรก คือ มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.41 อันดับรองลงมาคือปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมรวดเร็วและเปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.28



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ด้านที่ 1 โครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวข้องกับความเห็นด้วยในด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องความยืดหยุ่นคล่องตัว จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจน เอื้อต่อการประสานงานและมีความคล่องตัว โดยพิจารณาจาก						
1. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้อย่างสัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.94	4	0.06	0.55	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการติดต่อสื่อสารข้อมูล	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน	3.73	4	0.27	0.91	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 38 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
4. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่าย ปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และ ฝ่ายบริหารได้อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.32	3	0.32	0.95	มาก	สอดคล้อง
5. สายการบังคับบัญชาของฝ่าย งานต่างๆ มีลักษณะผสมผสาน ทั้งแบบทางการและไม่ใช้ทางการ	3.25	3	0.25	0.96	มาก	สอดคล้อง
6. สายการบังคับบัญชาของฝ่าย งานต่างๆ ได้รับการออกแบบให้ กระจายออกทางแนวนอน	2.90	3	0.10	1.07	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับสาม (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องความยืดหยุ่นคล่องตัวส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (มัธยมศึกษาตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (มัธยมศึกษาตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับสามว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 3 รายการ คือ (1) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้อย่างสัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (2) สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการติดต่อสื่อสารข้อมูล (3) มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยมศึกษาเท่ากับ 3.94, 3.91 และ 3.73 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับสามว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมาก จำนวน 3 รายการ คือ (4) มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน

และฝ่ายบริหารได้อย่างสัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (5) สายการ บังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ มีลักษณะผสมผสานทั้งแบบทางการและไม่ใช้ทางการ (6) สายการบังคับของฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบให้กระจายออกทางแนวนอน ซึ่งมีค่า มัธยฐานเท่ากับ 3.32, 3.25 และ 2.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษา อังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านโครงสร้างองค์การในเรื่อง การจัดการทรัพยากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจาก ค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่งอัน เดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
โครงสร้างการบริหารงานได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงการจัดการทรัพยากร โดยพิจารณาจาก						
1. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อการวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และข้อมูล ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.17	3	0.17	0.67	มาก	สอดคล้อง
2. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่าย สนับสนุนให้สอดคล้องกับ ลักษณะงานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษา ไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.13	3	0.13	0.63	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 39 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
3. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่าย ปฏิบัติการให้หลากหลาย เพียง พอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและ ใช้ภาษาอังกฤษ	3.10	3	0.10	0.66	มาก	สอดคล้อง
4. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่าย บริหารให้เหมาะสมทันสมัยทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษา อังกฤษ	3.10	3	0.10	0.66	มาก	สอดคล้อง
5. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อการติดตามตรวจสอบการใช้ ทรัพยากรทั้งในส่วนที่ใช้ภาษา ไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.10	3	0.10	0.66	มาก	สอดคล้อง
6. สายการประสานงานระบบเครือ ข่ายเพื่อจัดการทรัพยากรทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียนได้ รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวก ต่อการประสานซึ่งกันและกัน	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่  
มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การในเรื่องการจัดการทรัพยากรที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนโดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่ง  
ผลในมาก (มัธยมศึกษาตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด 6 รายการ คือ (1) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงาน เพื่อการวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (2) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่ายสนับสนุนให้สอดคล้องกับลักษณะงานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (3) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้หลากหลาย เพียงพอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (4) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่ายบริหารให้เหมาะสมทันสมัยทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (5) มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อการติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (6) สายการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสานซึ่งกันและกัน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.17, 3.13, 3.10, 3.10, 3.10 และ 3.06 ตามลำดับ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านที่ 2 เทคโนโลยีองค์การ

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านเทคโนโลยีองค์การ จาก การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีลักษณะเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเภทของงานในองค์การ โดยพิจารณาจาก						
1. มีการใช้เทคโนโลยีวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน	3.59	4	0.41	0.99	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสานซึ่งกันและกัน	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง
3. มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน	3.00	3	0	0.84	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (มัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.59



รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมาก จำนวน 2 รายการ คือ (2) วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสานซึ่งกันและกัน (3) มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.06, 3.00 ตามลำดับ

### ด้านที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยพิจารณาจาก						
1. การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.97	4	0.03	0.53	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน	3.97	4	0.03	0.53	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การส่งเสริมพฤติกรรมการร่วมมือแบบทีมทำงาน	3.94	4	0.06	0.55	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 41 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
4. การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของ บุคลากรทุกฝ่าย	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. การพัฒนาวัฒนธรรมให้มี เอกลักษณ์สอดคล้องกับลักษณะ และเป้าหมายของโรงเรียน	3.79	4	0.21	0.84	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากร ทั้งชาวไทยและต่างชาติสามารถ ปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี	3.73	4	0.27	0.91	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนิน งานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว	3.67	4	0.33	0.96	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของ บุคลากรแต่ละคนมากกว่า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่	3.59	4	0.41	0.99	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาว ไทยและต่างชาติได้มีส่วนร่วมใน การจัดทำแผนงานหรือโครงการ ของโรงเรียน	3.41	3	0.59	0.99	มาก	สอดคล้อง
10. การส่งเสริมและยอมรับในความ หลากหลายแตกต่างของ วัฒนธรรม	3.27	3	0.27	0.91	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 41 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
11. การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานและเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรทุกฝ่าย	3.19	3	0.19	0.86	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับสาม (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 8 รายการ คือ (1) การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน (3) การส่งเสริมพฤติกรรมการร่วมมือแบบทีมทำงาน (4) การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย (5) การพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมายของโรงเรียน (6) การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี (7) การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว (8) การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.97, 3.97, 3.94, 3.91, 3.79, 3.73, 3.67 และ 3.59 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับสองว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 3 รายการ คือ (9) การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานหรือโครงการของโรงเรียน (10) การส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายแตกต่างของวัฒนธรรม (11) การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.41, 3.27 และ 3.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการทางสังคม จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการทางสังคม โดยพิจารณาจาก						
1. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากรทุกฝ่าย	3.97	4	0.03	0.53	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การมีรูปแบบวิธีการประพฤติปฏิบัติและพิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถ่ายทอดกันมา	3.00	3	0	0.56	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 2 รายการ คือ (1) การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากรทุกฝ่าย (2) การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.97 และ 3.91 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 1 รายการ คือ (3) การมีรูปแบบวิธีการประพฤติปฏิบัติและพิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถ่ายทอดกันมา ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านวัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.19	3	0.19	0.86	มาก	สอดคล้อง
3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพยากรคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน	3.17	3	0.17	0.92	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่ง (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่า ทุกรายการปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็น

รายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.91

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 2 รายการ คือ (2) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน (3) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.19 และ 3.17 ตามลำดับ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านที่ 4 บรรยากาศองค์การ

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านบรรยากาศองค์การ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บรรยากาศโรงเรียนมีลักษณะเป็นบรรยากาศแบบเปิด						
โดยพิจารณาจาก						
1. การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์	3.97	4	0.03	0.53	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้เหมาะกับงาน	3.94	4	0.06	0.55	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือของผู้บริหารต่อบุคลากรทุกฝ่าย	3.94	4	0.06	0.55	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ	3.94	4	0.06	0.55	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศตนและทำงานอย่างจริงจัง	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 44 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
7. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์ ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ งานและปฏิบัติตนของบุคลากร ทุกฝ่าย	3.88	4	0.12	0.63	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. การสนับสนุนให้เกิดความ ก้าวหน้าในหน้าที่	3.79	4	0.21	0.84	มากที่สุด	สอดคล้อง
10. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่ รับผิดชอบของกันและกัน	3.62	3	0.62	1.06	มากที่สุด	สอดคล้อง
11. ความภูมิใจของบุคลากรใน ผลงานตน	3.19	3	0.19	0.86	มาก	สอดคล้อง
12. ความภูมิใจของบุคลากรใน การเป็นสมาชิกของโรงเรียน	3.19	3	0.19	0.86	มาก	สอดคล้อง
13. การเปิดโอกาสให้มีความอิสระใน งานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.17	3	0.17	0.92	มาก	สอดคล้อง
14. การมอบหมายหน้าที่ความ รับผิดชอบมีความท้าทาย เหมาะสม	3.14	3	0.14	0.71	มาก	สอดคล้อง
15. การมีความเชื่อว่าการปรับปรุง งานเป็นหลักของการทำงาน	3.14	3	0.14	0.99	มาก	สอดคล้อง



ตารางที่ 44 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
16. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด	3.12	3	0.12	0.77	มาก	สอดคล้อง
17. การให้ความยุติธรรมในการให้ รางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อน ตำแหน่ง	3.10	3	0.10	0.66	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับสาม (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่า ทุกรายการปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับสามว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 10 รายการ คือ (1) การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์ (2) การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้เหมาะกับงาน (3) ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือของผู้บริหารต่อบุคลากรทุกฝ่าย (4) การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ (5) การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ (6) การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศตนและทำงานอย่างจริงจัง (7) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์ของบุคลากรทุกฝ่าย (8) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย (9) การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ (10) การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.97, 3.94, 3.94, 3.94, 3.91, 3.91, 3.91, 3.88, 3.79 และ 3.62 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นอันดับสามว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 7 รายการ คือ (11) ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานตน (12) ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน (13) การเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม (14) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบมีความทำทนายเหมาะสม

(15) การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็นหลักของการทำงาน (16) การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด (17) การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัลการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.19, 3.19, 3.17, 3.14, 3.14, 3.12 และ 3.10 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 5 การรับรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการรับรู้ของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีการรับรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ	3.88	4	0.12	0.63	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องและตรงกัน	3.83	4	0.17	0.67	มากที่สุด	สอดคล้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 45 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
4. การยอมรับและเข้าใจในความ แตกต่างของผู้อื่น	3.07	3	0.07	0.71	มาก	สอดคล้อง
5. การยอมรับและเข้าใจอย่างชัดเจน ในบทบาทหน้าที่ของตน	3.03	3	0.03	0.67	มาก	สอดคล้อง
6. การรับรู้สถานการณ์ของสภาพ แวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน	2.97	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดี (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 3 รายการ คือ (1) การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (2) การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ (3) การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องและตรงกัน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.91, 3.88 และ 3.83 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (4) การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างของผู้อื่น (5) การยอมรับและเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน (6) การรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.07, 3.03 และ 2.97 ตามลำดับ

ด้านที่ 6 ทักษะและค่านิยมของบุคลากร

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านทักษะและค่านิยมของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดี โดยพิจารณาจาก						
1. การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย	3.88	4	0.12	0.63	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.19	3	0.19	0.86	มาก	สอดคล้อง
4. การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ	3.14	3	0.14	0.71	มาก	สอดคล้อง
5. การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน	3.14	3	0.14	0.71	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนโดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ 1 เป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 2 รายการ คือ (1) การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (2) การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้ รับมอบหมาย ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.91 และ 3.88 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ 2 เป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (3) การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน (4) การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ (5) การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.19, 3.14 และ 3.14 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 7 บุคลิกภาพของบุคลากร

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านบุคลิกภาพของบุคลากร จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีบุคลิกภาพเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 1. การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน	3.14	3	0.14	0.71	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 47 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง กับ อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
2. การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับ หน้าที่	3.12	3	0.12	0.77	มาก	สอดคล้อง
3. บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ โรงเรียน	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง

จากตาราง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์ามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์ามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (1) การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน (2) การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่ (3) บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.14, 3.12 และ 3.06 ตามลำดับ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านที่ 8 การเรียนรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการเรียนรู้ของบุคลากรจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาจาก						
1. การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการหลากหลาย	3.91	4	0.03	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน	3.03	3	0.03	0.67	มาก	สอดคล้อง
3. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.03	3	0.03	0.67	มาก	สอดคล้อง
4. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	2.97	3	0.03	0.67	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามมติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามมติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการหลากหลาย ซึ่งมีความมัธยฐานเท่ากับ 3.91

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามมติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (2) การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน (3) การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของโรงเรียน (4) การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งมีความมัธยฐานเท่ากับ 3.03, 3.03, และ 2.97 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 9 การจูงใจของบุคลากร

ตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการจูงใจของบุคลากรจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติได้รับการจูงใจที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก 1. การได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน	3.97	4	0.03	0.53	มากที่สุด	สอดคล้อง



ตารางที่ 49 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
2. การได้รับผลตอบแทนการ ปฏิบัติงานตามคุณภาพและ ปริมาณงานที่ทำ	3.25	3	0.25	0.96	มาก	สอดคล้อง
3. การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรม ของระบบการจูงใจ	3.19	3	0.19	0.86	มาก	สอดคล้อง
4. การได้มีส่วนร่วมในการตั้ง เป้าหมายความสำเร็จ	3.07	3	0.03	0.72	มาก	สอดคล้อง
5. การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุงงาน	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามมติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามมติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) การได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.97

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์สามมติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 4 รายการ คือ (2) การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ (3) การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของระบบการจูงใจ (4) การได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ (5) การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงาน ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.25, 3.19, 3.07 และ 3.06 ตามลำดับ

ด้านที่ 10 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวข้องกับความเห็นด้วยในด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและเหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลของโรงเรียนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	3.12	3	0.12	0.77	มาก	สอดคล้อง
3. การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ	3.07	3	0.07	0.72	มาก	สอดคล้อง
4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง
5. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	3.03	3	0.03	0.67	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ (1) ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลของโรงเรียนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.91

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 4 รายการ คือ (2) การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (3) การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ (4) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (5) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.12, 3.07, 3.06 และ 3.03 ตามลำดับ

#### ด้านที่ 11 การกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการกำหนดกลยุทธ์ จาก การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูง ถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
โรงเรียนได้กำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายไว้เหมาะสม โดยพิจารณาจาก 1. มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 51 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
2. นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษมี ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.50	4	0.50	1.06	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือ พิเศษเพื่อความคล่องตัวในการ บริหารจัดการ	3.30	3	0.30	1.08	มาก	สอดคล้อง
4. แผน/แผนงาน/โครงการ เกิดจาก การทำงานร่วมกันในรูปของคณะ กรรมการ	3.25	3	0.25	0.96	มาก	สอดคล้อง
5. มีการจัดทำแผน/แผนงาน/ โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และภาษาอังกฤษที่ตอบสนองต่อ เป้าหมาย	3.14	3	0.14	0.71	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์ามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่  
มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้  
ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่า  
มัธยมศึกษาตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยมศึกษาตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์ามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผล  
มากที่สุดจำนวน 2 รายการ คือ (1) มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย  
และภาษาอังกฤษไว้ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน (2) นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งใน  
ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติซึ่งมีค่ามัธยมศึกษาเท่ากับ 3.91  
และ 3.50 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับที่ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 3 รายการ คือ (3) มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (4) แผน/แผนงาน/โครงการ เกิดจากการทำงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ (5) มีการจัดทำแผน/แผนงาน/โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.30, 3.25 และ 3.14ตามลำดับ

#### ด้านที่ 12 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในเรื่องการดำเนินการและควบคุมกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
โรงเรียนมีการจัดดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์ และมีการควบคุมที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา	3.94	4	0.06	0.55	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	3.94	4	0.06	0.55	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
3. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อ วิชาชีพ	3.91	4	0.09	0.59	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอ ต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	3.83	4	0.17	0.67	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่าง เพียงพอเหมาะกับลักษณะของงาน แต่ละฝ่าย	3.73	4	0.27	0.95	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับ ศักยภาพ	3.67	4	0.33	1.01	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ ทันสมัย เหมาะสมในการเรียน การสอน	3.19	3	0.19	0.86	มาก	สอดคล้อง
8. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรเป็นระบบและเชื่อถือได้	3.07	3	0.07	0.71	มาก	สอดคล้อง
9. มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาตนเอง	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง
10. มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
11. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเครื่องมือ ในการประเมิน คุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.03	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง
12. มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกัน ระหว่างหน่วยงาน/บุคคล	3.00	3	0	0.62	มาก	สอดคล้อง
13. มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลหลาย รูปแบบ	2.97	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง
14. มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและชัดเจน	2.97	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง
15. การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการ ปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงาน	2.94	3	0.06	0.56	มาก	สอดคล้อง
16. มีการประเมินบรรยากาศการ ทำงานเป็นระยะ ๆ	2.94	3	0.06	0.55	มาก	สอดคล้อง
17. มีการประเมินกระบวนการติดต่อ สื่อสารเป็นระยะ ๆ	2.94	3	0.06	0.56	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในเรื่องการดำเนินการและควบคุมกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) และมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดจำนวน 6 รายการ คือ (1) มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งานงบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา (2) มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด (3) มีการ

คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ (4) มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอเหมาะกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย (6) มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.94, 3.94, 3.91, 3.83, 3.73 และ 3.67 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นอันดับดีว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 11 รายการ คือ (7) มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัย เหมาะสมในการเรียนการสอน (8) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระบบและเชื่อถือได้ (9) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง (10) มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (11) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ (12) มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกันระหว่างหน่วยงาน/บุคคล (13) มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลหลายรูปแบบ (14) มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและชัดเจน (15) มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงาน (16) มีการประเมินบรรยากาศการทำงานเป็นระยะ ๆ (17) มีการประเมินกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นระยะๆ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.19, 3.07, 3.06, 3.06, 3.03, 3.00, 2.97, 2.97, 2.94, 2.94 และ 2.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่เกี่ยวกับความเห็นด้วยในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานสูงถึงต่ำ

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	พิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับการส่งผลต่อประสิทธิผล	ความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เหมาะสมโดยพิจารณาจาก 1. เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน	3.07	3	0.07	0.72	มาก	สอดคล้อง



ตารางที่ 53 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยมศึกษา	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
2 มีการประเมินการเปลี่ยนแปลง พัฒนาของบุคลากรอย่างเป็น ระบบ	3.07	3	0.07	0.72	มาก	สอดคล้อง
3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือ พัฒนาเป้าหมาย/นโยบาย/ วัตถุประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เกี่ยวข้อง	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง
4. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการ ปรับแผน/แผนงาน/โครงการ	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง
5. มีแผน/แผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลง	3.06	3	0.06	0.63	มาก	สอดคล้อง
6. ดำเนินการจัดหาหรือพัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสอดคล้อง กับเป้าหมายที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไป	3.03	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง
7. ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการวินิจฉัย แก้ปัญหาและตัดสินใจในการ เปลี่ยนแปลง	3.03	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง
8. ดำเนินการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามที่ตัดสินใจเลือก อย่างต่อเนื่อง	3.03	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 53 (ต่อ)

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความ แตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยม กับ มัธยฐาน	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับการ ส่งผลต่อ ประสิทธิ ผล	ความ สอดคล้อง คล่องเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ
9. มีการวางแผนจัดเตรียม บุคลากรทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว	3.03	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง
10. การพิจารณาทางเลือกในการ ตัดสินใจเน้นความเป็นไปได้ใน ทางปฏิบัติ	3.00	3	0	0.56	มาก	สอดคล้อง
11. ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสมรวดเร็ว	3.00	3	0	0.62	มาก	สอดคล้อง
12. ปฏิบัติงานตามทางเลือกอย่าง จริงจัง	2.97	3	0.03	0.58	มาก	สอดคล้อง
13. มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐาน ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ สถานการณ์	2.97	3	0.03	0.67	มาก	สอดคล้อง

จากตารางกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์ามติ (พิสัยระหว่างควอไทล์ไม่มากกว่า 1.50) ว่าทุกรายการปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีความเห็นว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49)

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องเป็นฉันท์ามติว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากจำนวน 13 รายการ คือ (1) เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (2) มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเป้าหมาย/นโยบาย/วัตถุประสงค์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (4) มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน/แผนงาน/โครงการ (5) มีแผน/แผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (6) ดำเนินการจัดหาหรือพัฒนาทรัพยากร

ที่มีอยู่อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป (7) ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวินิจฉัยแก้ปัญหาและตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง (8) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ตัดสินใจเลือกอย่างต่อเนื่อง (9) มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (10) การพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจเน้น ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (11) ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว (12) ปฏิบัติงานตามทางเลือกอย่างจริงจัง (13) มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐานในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.07, 3.07, 3.06, 3.06, 3.06, 3.03, 3.03, 3.03, 3.03, 3.00, 3.00, 2.97 และ 2.97 ตามลำดับ

รายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากอันดับแรก คือ การเปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.07 อันดับรองลงมา คือ มีการยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเป้าหมาย นโยบายและวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.06

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการศึกษาคำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ตอนที่ 2 เป็นการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ทั้ง 2 ตอน มีสาระสังเขปดังนี้

ในตอนที่ 1 การศึกษาคำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เป็นการศึกษานิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ด้วยการศึกษาคำความเป็นมา เป้าหมาย และสภาพการดำเนินงานจากเอกสารต่างๆ และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ร่วมกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนและประสิทธิผลองค์กร เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน แล้วสังเคราะห์เนื้อหาให้เป็นนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จากนั้นจัดกลุ่มจำแนกประเภทพฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันไว้ด้วยกันเรียกว่าเป็นมิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน แต่ละพฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงาน เรียกว่าเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

จากตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้ ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรายการกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence; IOC) กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการทางการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน 5 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการปฏิบัติที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน 3 ท่าน รวมเป็น 8 ท่าน จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่สมบูรณ์ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ตามที่ปรากฏในบทที่ 4 ตารางที่ 4 และ 5

จากนั้น นำเอาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มาเป็นกรอบเพื่อกำหนดโครงสร้างและรายการปัจจัย แล้วเขียนข้อกระทงของแต่ละปัจจัยให้ครอบคลุมนิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ได้ในตอนต้น เป็นคำถามชนิดเปิดแบบปรับปรุงสำหรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 โดยมีข้อความอธิบายเป็นตอนๆ ในแต่ละปัจจัย ส่วนการตอบเป็นแบบเลือกตรวจรายการแบบเติมคำในช่องว่าง ร่วมกับการเปิดแสดงความคิดเห็นเพื่อตอบแบบอิสระให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสำหรับการเก็บข้อมูลในรอบที่ 1 ที่เป็นคำถามชนิดเปิดแบบปรับปรุงที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ที่ไม่ใช่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 โรงเรียน เพื่อศึกษาปัญหาในการนำไปใช้ และความเหมาะสมของแต่ละรายการปัจจัย แล้วปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก่อนนำไปตรวจสอบปัจจัยตามกระบวนการเทคนิคเดลฟาย

ในตอนที่ 2 การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เพื่อการหาความตรงเชิงสอดคล้องของแต่ละรายการปัจจัยด้วยวิธีการเทคนิคเดลฟาย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นนักวิชาการหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ได้มาจากการเสนอชื่อโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 22 คน ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 รอบ แบบสอบถามทั้ง 3 รอบ ประกอบด้วยการให้ตอบแสดงความคิดเห็นในปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนใน 12 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การรับรู้ของบุคลากร ทักษะและค่านิยมของบุคลากร บุคลิกภาพของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากร การจูงใจของบุคลากร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ แบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบคำถามชนิดเปิดแบบปรับปรุง ส่วนแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (0-4) ผู้วิจัยใช้คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามที่รอบที่ 1 มาวิเคราะห์รวมทั้งศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม แล้วสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า แบบสอบถามรอบที่ 3 มีข้อความคำถามเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่ได้เพิ่มเติมการนำเสนอค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) และฐานนิยม (mode) ในแต่ละข้อคำถาม ค่าสถิติดังกล่าวได้มาจากการวิเคราะห์คำตอบของ

ผู้เชี่ยวชาญในการตอบรอบที่ 2 ทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นรายข้อและเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทบทวนคำตอบเดิมอีกครั้งหนึ่ง ก่อนตอบใหม่ในรอบที่ 3 ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ หากเป็นการตอบที่ไม่อยู่ในขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์ ก็จะขอให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นแสดงเหตุผลไว้ด้วย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ผู้วิจัยได้เข้าพบผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน ด้วยตนเอง และขอความร่วมมือในการตรวจสอบความสอดคล้องของรายการตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์ของนิยามประสิทธิผลและมีติประสิทธิผลสองด้านของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พร้อมกับขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอรายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้เชี่ยวชาญสำหรับการตอบแบบสอบถามสามารถรอบ ตามวิธีการเทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยได้รับคืนแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิครบทั้ง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และได้รายชื่อเสนอเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 รายชื่อ ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือและขอทราบความสมัครใจในการตอบแบบสอบถามทั้งสามรอบ ปรากฏว่ามีผู้เชี่ยวชาญสมัครใจตอบแบบสอบถามทั้งสามรอบ จำนวน 22 คน

การเก็บข้อมูลในตอนต้นที่ 2 ผู้วิจัยได้เข้าพบผู้เชี่ยวชาญทั้ง 22 คน ด้วยตนเองเพื่อนำส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 และชี้แจงการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 รอบ ซึ่งจะใช้วิธีการทางไปรษณีย์ ยกเว้น แบบสอบถามในรอบที่ 1 ที่ผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้รับคืนแบบสอบถามรอบที่ 1 จากผู้เชี่ยวชาญครบทั้ง 22 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้การส่งและรับคืนทางไปรษณีย์ โดยใช้วิธีการสื่อสารติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อขอความอนุเคราะห์ร่วมด้วย ทำให้ได้รับคืนแบบสอบถามครบถ้วนคิดเป็นร้อยละ 100 ทั้งสองรอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 ของการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเนื้อหารายการตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์ (IOC) ตามเกณฑ์ที่เสนอโดย โรบินเนลลี และแฮมเบิลตัน (Rovinelli & Hambleton, 1977 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2536) โดยนำมาแจกแจงความถี่หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อพิจารณาว่า รายการตัวบ่งชี้ประสิทธิผลรายการใดที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมใช้ได้ ในมิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวและการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ด้วยเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.0 นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้ใช้เกณฑ์การ

วิเคราะห์ข้อมูลเดียวกันนี้กับข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนเทคนิคเดลฟาย เพื่อพิจารณาว่ารายการปัจจัยใดบ้างที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเหมาะสม สมควรนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามรอบต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 2 ของการดำเนินการวิจัย เป็นการตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยใช้เกณฑ์ในการหาความสอดคล้องของรายการกับวัตถุประสงค์ (IOC) เดียวกันกับการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1 สำหรับข้อคำถามแบบสอบถามรอบที่ 1 แต่สำหรับข้อคำถามแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 นั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือฉันทามติ (consensus) โดยคำนวณหาค่ามัธยฐาน (mean) ค่าฐานนิยม (mode) ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) จากข้อคำถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 2 และ 3 โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50 ขึ้นไป ซึ่งหมายถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรายการปัจจัยนั้นในระดับมากขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 โดยมีความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับค่ามัธยฐานไม่เกิน 1.00

## สรุปผลวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยการวิเคราะห์เอกสารความเป็นมาเป้าหมาย วัตถุประสงค์และสภาพการดำเนินงาน และศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนด้วยแนวคิดวิธีการแข่งขันคุณค่า (competing-values approach) ของควินน์และโรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh, 1983) โดยใช้รูปแบบคุณค่าประสิทธิผลที่เป็นระบบเปิด (open-system model) วงจรชีวิตองค์การขั้นเริ่มกิจการ (entrepreneurial stage) ตามแนวคิดของ ราวบินส์ (Robbins) และแนวคิดเรื่องรูปแบบกระบวนการ (process model) ของสตีเยร์ส (Steers) ได้ข้อสรุปดังนี้

1.1 นิยามประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในการยืดหยุ่นปรับตัวและจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์

1.2 มิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มี 2 มิติ คือ มิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวและมิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากร แต่ละมิติมีตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 4 ประการ ซึ่งได้จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิด้านปฏิบัติ รวมเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมใช้ได้ ในมิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ได้แก่ ความสามารถในการคาดคะเนสภาวะของสภาพแวดล้อม และความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจระทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมใช้ได้ ในมิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ได้แก่ ความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากรและความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลทั้ง 8 ประการ ประกอบด้วย

1. มิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการคาดคะเนสภาวะของสภาพแวดล้อม
2. ความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง
3. ความสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ
4. ความสามารถที่จะยืดหยุ่นคล่องตัวและสร้างสรรค์

2. มิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร
2. ความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ
3. ความสามารถในการกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากร
4. ความสามารถในการประสานระบบและประสานงานการใช้ทรัพยากร



1.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษมี 4 ปัจจัยหลัก คือ ลักษณะองค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย 12 ด้าน คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การรับรู้ของบุคลากร ทักษะและค่านิยมของบุคลากร บุคลิกภาพของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากร การจูงใจของบุคลากร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

2. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัย 12 ด้าน มีข้อสรุปดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 1 ซึ่งได้โดยการคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพิจารณาว่ารายการปัจจัยใดบ้างที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีผลสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับวัตถุประสงค์ (IOC) เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือรอบที่ 2 ต่อไป ได้ข้อค้นพบที่สามารถสรุปได้ว่ารายการปัจจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิจารณานั้น สามารถบรรยายปัจจัยได้ตรงตามตัวบ่งชี้ประสิทธิผลเป็นส่วนใหญ่ โดยยังคงเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้แต่มีบางรายการถูกตัดไปด้วยเหตุที่ไม่ผ่านเกณฑ์กำหนด แสดงว่าเป็นรายการที่ไม่สามารถบรรยายปัจจัยได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผล ในขณะที่บางรายการถูกเสนอให้ปรับเปลี่ยนจากที่ได้กำหนดไว้เดิมไปเป็นรายการที่บรรยายปัจจัยด้านอื่นแทน สำหรับการสรุปแต่ละปัจจัยทั้ง 12 ด้านจากตาราง 13 ถึง 24 ในบทที่ 4 มีดังนี้

2.1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 14 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 7 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยมีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. ส่วนสนับสนุน
2. ส่วนปฏิบัติการ
3. ส่วนบริหารระดับสูงที่กำหนดกลยุทธ์

2.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 10 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 7 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยมีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. เทคโนโลยีทางวิชาชีพในการเรียนการสอน
2. เทคโนโลยีที่ใช้เป็นประจำ
3. เทคโนโลยีระดับสูงที่ซับซ้อน

2.1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 21 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 16 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยมีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ปัจจัยนี้มีมากกว่า 3 รายการ เนื่องจากมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่

1. ส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียน
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของโรงเรียน
3. พัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินผล
4. การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

2.1.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 25 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 17 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยมีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5

รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ปัจจุบันนี้มีมากกว่า 3 รายการ เนื่องจากมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่

1. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร
2. การส่งเสริมการทำงานในลักษณะทีมสัมพันธ์
3. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน
4. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด

2.1.5 ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 6 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 5 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. รับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องตรงกัน
2. รับรู้ เข้าใจ และยอมรับทั้งบทบาทของตนเองและผู้อื่น
3. รับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน

2.1.6 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 8 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 6 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

2. มีการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้
3. มีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน

งานของโรงเรียน

2.1.7 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 5 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่

ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 3 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่
2. มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป
3. มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน

2.1.8 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 5 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 4 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการต่าง ๆ

2. การฝึกอบรมให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน
3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมาย

2.1.9 ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 8 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 5 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. การให้มีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายความสำเร็จ
2. การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะแต่ละคน
3. ความยุติธรรมของระบบ

2.1.10 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 10 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยัง

คงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 6 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งบุคลากรภายในองค์กร
2. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม
3. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

2.1.11 ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 12 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 9 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ปัจจัยนี้มีมากกว่า 3 รายการ เนื่องจากมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่

1. กำหนดจุดประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียน
2. ความต้องการและประโยชน์ที่ได้รับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. กำหนดนโยบายของโรงเรียน
4. ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตกับขอบเขตวัตถุประสงค์ของ

โรงเรียน

2.1.12 ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ผู้วิจัยได้บรรยายปัจจัยนี้ไว้เป็นรายการปัจจัยย่อยจำนวน 12 ข้อ เมื่อวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการปัจจัยย่อยกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของปัจจัยหลักได้ตรงกับตัวบ่งชี้ประสิทธิผลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีรายการปัจจัยที่ยังคงสามารถบรรยายปัจจัยนี้ได้ 11 ข้อ นอกนั้นได้ตัดออกไปเนื่องด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า 0.5 รายการที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยแสดงน้ำหนักความสอดคล้องสูง 3 อันดับแรก ได้แก่

1. ระบบการประเมิน
2. โครงสร้างของโรงเรียน
3. การจัดงบประมาณ

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อหาความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในปัจจัย 12 ด้าน จากค่ามัธยฐาน ค่าพิสัย

ระหว่างควอไทล์ และความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน สรุปเฉพาะทุกรายการ ปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) โดยต้องมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00 หากในปัจจัยด้านใดมีรายการ ปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุดน้อยกว่า 3 รายการ หรือไม่มีรายการใดอยู่ในระดับมากที่สุดเลย สรุปเสนอรายการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็น สื่อการสอนในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49) เพิ่มเติมเข้าให้ได้เป็น 3 รายการ โดยใน ปัจจัยบางด้านอาจมีรายการมากกว่า 3 รายการ เนื่องจากมีค่ามัธยฐานเท่ากัน ดังต่อไปนี้

## 2.2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างระดับที่ส่งผลมากที่สุดได้แก่

### 2.2.1.1 สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆได้รับการ

ออกแบบไว้ชัดเจน สะดวกต่อการติดต่อสื่อสารข้อมูล (ค่ามัธยฐาน 3.65)

2.2.1.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ ฝ่ายต่างๆ ไว้ อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (ค่ามัธยฐาน 3.58)

2.2.1.3 มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆได้เหมาะสม ทั้งในส่วนที่ใช้ ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.50)

## 2.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีระดับที่ส่งผลมากที่สุดมีรายการเดียว ได้แก่

2.2.2.1 มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.50)

### ปัจจัยด้านเทคโนโลยีระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.2.2 วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการจัดการ ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสานงานกันและกัน (ค่ามัธยฐาน 3.00)

2.2.2.3 มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 2.95)

## 2.2.3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.3.1 การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.81)

2.2.3.2 การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็น สำคัญ (ค่ามัธยฐาน 3.77)

- 2.2.3.3 การส่งเสริมพฤติกรรม การร่วมมือแบบทีมทำงาน  
(ค่ามัธยฐาน 3.71)
- 2.2.3.4 การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ  
ของบุคลากรทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.71)
- 2.2.3.5 การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน  
(ค่ามัธยฐาน 3.71)
- 2.2.3.6 การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากร  
ทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.71)
- 2.2.3.7 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย  
ของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.58)
- 2.2.3.8 การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติ  
สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี(ค่ามัธยฐาน 3.50)
- 2.2.3.9 การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว  
(ค่ามัธยฐาน 3.50)
- 2.2.3.10 การพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์สอดคล้องกับ  
ลักษณะและเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.50)
- 2.2.3.11 การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมาก  
กว่าอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (ค่ามัธยฐาน 3.50)
- 2.2.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.2.4.1 การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์ (ค่ามัธยฐาน  
3.81)
- 2.2.4.2 การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศและ  
ทำงานจริงจัง (ค่ามัธยฐาน 3.81)
- 2.2.4.3 การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน  
(ค่ามัธยฐาน 3.77)
- 2.2.4.4 การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา  
อยู่เสมอ (ค่ามัธยฐาน 3.77)
- 2.2.4.5 ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือของผู้บริหารต่อ  
บุคลากรทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.71)

2.2.4.6 ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย(ค่ามัธยฐาน 3.58)

2.2.4.7 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์ของบุคลากรทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.58)

2.2.4.8 การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ (ค่ามัธยฐาน 3.55)

2.2.4.9 การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ (ค่ามัธยฐาน 3.50)

2.2.5 ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากรระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.5.1 การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ (ค่ามัธยฐาน 3.69)

2.2.5.2 การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องตรงกัน (ค่ามัธยฐาน 3.55)

2.2.5.3 การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (ค่ามัธยฐาน 3.55)

2.2.6 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.6.1 การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.80)

2.2.6.2 การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย (ค่ามัธยฐาน 3.55)

2.2.6.3 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.6.3 การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ (ค่ามัธยฐาน 3.45)

2.2.6.4 การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.45)

2.2.7. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรไม่มีระดับที่ส่งผลมากที่สุด

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.7.1 การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่ (ค่ามัธยฐาน 3.33)



2.2.7.2 บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.30)

2.2.7.3 การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.06)

2.2.8. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.8.1 การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการหลากหลาย (ค่ามัธยฐาน 3.58)

ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.8.2 การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน (ค่ามัธยฐาน 3.32)

2.2.8.3 การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆให้เกิดการพัฒนาตนเองหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.17)

2.2.9. ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากรระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.9.1 การได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน (ค่ามัธยฐาน 3.58)

ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.9.2 การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ (ค่ามัธยฐาน 3.40)

2.2.9.3 การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของระบบการจูงใจ (ค่ามัธยฐาน 3.29)

2.2.10 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.10.1 ความสอดคล้องสัมพันธ์ของเป้าหมายการดำเนินงานกับทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และข้อมูลของโรงเรียนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (ค่ามัธยฐาน 3.58)

ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.2.10.2 การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (ค่ามัธยฐาน 3.32)

2.2.10.3 การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ (ค่ามัธยฐาน 3.27)

- 2.2.11 ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.2.11.1 การจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.65)
  - 2.2.11.2 นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (ค่ามัธยฐาน 3.50)
- ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.2.11.3 แผน/แผนงาน/โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกิดจากการทำงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ (ค่ามัธยฐาน 3.40)
- 2.2.12. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.2.12.1 มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ (ค่ามัธยฐาน 3.71)
  - 2.2.12.2 มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด (ค่ามัธยฐาน 3.64)
  - 2.2.12.3 มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา (ค่ามัธยฐาน 3.65)
  - 2.2.12.4 มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ค่ามัธยฐาน 3.58)
  - 2.2.12.5 มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.50)
  - 2.2.12.6 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ (ค่ามัธยฐาน 3.50)

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อหาความสอดคล้องเป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในปีวิจัย 12 ด้าน จากค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน สรุปเฉพาะทุกรายการปีวิจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในระดับมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) โดยต้องมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00 หากในปีวิจัยด้านใดมีรายการปีวิจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุดน้อยกว่า 3 รายการ หรือไม่มีรายการใดอยู่ในระดับมากที่สุด

สุดเลย สรุปเสนอรายการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในระดับมาก (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49) เพิ่มเติมเข้าไปได้เป็น 3 รายการ โดยในปัจจุบันบางด้านอาจมีรายการมากกว่า 3 รายการ เนื่องจากมีค่ามัธยฐานเท่ากัน ดังปรากฏในต่อไปนี้

### 2.3.1. ปัจจัยด้านโครงสร้างระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.3.1.1 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้ อย่างสัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ (ค่ามัธยฐาน 3.94)

2.3.1.2 สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆได้รับการออกแบบไว้ชัดเจน สะดวกต่อการติดต่อสื่อสารข้อมูล (ค่ามัธยฐาน 3.91)

2.3.1.3 มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆได้เหมาะสม ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.73)

### 2.3.2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.3.2.1 มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.59)

#### ปัจจัยด้านเทคโนโลยีระดับที่ส่งผลมาก ได้แก่

2.3.2.2 วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสานงานกันและกัน (ค่ามัธยฐาน 3.06)

2.3.2.3 มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.00)

### 2.3.3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.3.3.1 การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.97)

2.3.3.2 การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ (ค่ามัธยฐาน 3.97)

2.3.3.3 การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน (ค่ามัธยฐาน 3.97)

2.3.3.4 การส่งเสริมพฤติกรรม การร่วมมือแบบทีมทำงาน (ค่ามัธยฐาน 3.94)

- 2.3.3.5 การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ  
ของบุคลากรทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.3.6 การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากร  
ทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.3.7 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย  
ของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.3.8 การพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์สอดคล้องกับ  
ลักษณะและเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.79)
- 2.3.3.9 การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติ  
สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี (ค่ามัธยฐาน 3.73)
- 2.3.3.10 การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น  
คล่องตัว (ค่ามัธยฐาน 3.67)
- 2.3.3.11 การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมาก  
กว่าอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (ค่ามัธยฐาน 3.59)
- 2.3.4. ปัจจัยด้านบรรยากาศ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.4.1 การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์ (ค่ามัธยฐาน  
3.97)
- 2.3.4.2 การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน  
(ค่ามัธยฐาน 3.94)
- 2.3.4.3 ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือของผู้บริหารต่อ  
บุคลากรทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.94)
- 2.3.4.4 การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา  
อยู่เสมอ (ค่ามัธยฐาน 3.94)
- 2.3.4.5 การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ  
(ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.4.6 การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศและ  
ทำงานจริงจัง (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.4.7 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและสร้าง  
สรรค์ของบุคลากรทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.91)

- 2.3.4.8 ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.88)
- 2.3.4.9 การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ (ค่ามัธยฐาน 3.79)
- 2.3.5. ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากรระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.5.1 การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.5.2 การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ (ค่ามัธยฐาน 3.88)
- 2.3.5.3 การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องตรงกัน (ค่ามัธยฐาน 3.88)
- 2.3.6. ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.6.1 การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.6.2 การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย (ค่ามัธยฐาน 3.88)
- ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.6.3 การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ (ค่ามัธยฐาน 3.14)
- 2.3.6.4 การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.14)
- 2.3.7. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร ไม่มีระดับที่ส่งผลมากที่สุด
- ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.7.1 การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.14)
- 2.3.7.2 การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่ (ค่ามัธยฐาน 3.12)
- 2.3.7.3 บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.06)

- 2.3.8. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.8.1 การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการหลากหลาย (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.8.2 การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่าง ๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน (ค่ามัธยฐาน 3.03)
- 2.3.8.3 การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนาดนหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.03)
- 2.3.9. ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.9.1 การได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน (ค่ามัธยฐาน 3.97)
- ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.9.2 การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ (ค่ามัธยฐาน 3.25)
- 2.3.9.3 การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของระบบการจูงใจ (ค่ามัธยฐาน 3.19)
- 2.3.10. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.10.1 ความสอดคล้องสัมพันธ์ของเป้าหมายการดำเนินงานกับทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และข้อมูลของโรงเรียนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.10.2 การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (ค่ามัธยฐาน 3.12)
- 2.3.10.3 การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ (ค่ามัธยฐาน 3.07)
- 2.3.11. ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่
- 2.3.11.1 การจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน (ค่ามัธยฐาน 3.91)
- 2.3.11.2 นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (ค่ามัธยฐาน 3.50)

ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ระดับที่ส่งผลมาก ได้แก่

2.3.11.3 แผน/แผนงาน/โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกิดจากการทำงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ (ค่ามัธยฐาน 3.25)

2.3.12. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ระดับที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่

2.3.12.1 มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา (ค่ามัธยฐาน 3.94)

2.3.12.2 มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด (ค่ามัธยฐาน 3.94)

2.3.12.3 มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ (ค่ามัธยฐาน 3.91)

2.3.12.4 มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ค่ามัธยฐาน 3.83)

2.3.12.5 มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย (ค่ามัธยฐาน 3.73)

2.3.12.6 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ (ค่ามัธยฐาน 3.67)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยดังที่ได้สรุปมาเป็นลำดับแล้วนั้น ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่เป็นผลของการวิจัยเพื่อการอภิปรายดังนี้

1. การศึกษานิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ดังที่ได้แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่องนี้ไว้แล้วว่า ผู้วิจัยใช้แนวคิดวิธีการแข่งขันคุณค่า (competing values approach) ของควินน์และโรห์บาฟ (Quinn and Rohrbaugh, 1983 cited in Robbins, 1990) โดยใช้รูปแบบประสิทธิผลที่เป็นระบบเปิด (open-system model) ในช่วงระยะวงจรชีวิตองค์กรขั้นเริ่มกิจการ (entrepreneurial stage) ของ รอบบินส์ (Robbins, 1990) และแนวคิดเรื่องรูปแบบกระบวนการ (process model) ของ สเตียร์ส

(Steers, 1977) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรได้ผลการวิเคราะห์ นำมาอภิปรายได้ดังนี้

1.1 การพิจารณานิยามประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยได้นิยามประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในการยืดหยุ่นปรับตัวจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ จะเห็นได้ว่านิยามดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะที่ใช้กับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในช่วงระยะเวลาของการเริ่มต้นกิจการเท่านั้น ตามลักษณะธรรมชาติขององค์กรในขณะทำวิจัย เป็นการประมวลทฤษฎีแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร แล้ววิเคราะห์เป็นแบบประสิทธิผลขององค์กรเอง สอดคล้องกับที่สตีเยร์ส (Steers, 1977) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า เพราะไม่มีคำจำกัดความที่ตายตัวของคำว่าประสิทธิผลขององค์กรหรือเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์กรเป็นไปตามกรอบแนวคิดที่ใช้อ้างอิงแตกต่างกัน และ ภรณ์ กীরติบุตร (2529) สรุปชี้ไว้ว่าต้องมีการรวบรวมทฤษฎีแนวคิด ข้อเสนอแนะ บรรทัดฐานที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร ให้ได้กว้างขวางครอบคลุมที่สุด แล้วองค์กรเองอาจนำไปสร้างตัวแบบของตนขึ้นประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือที่ตนต้องการศึกษาวิเคราะห์ ดังนั้น ความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวและความสามารถในการจัดการทรัพยากรจึงได้รับการวางไว้เป็นตัวแทนของการศึกษาในงานวิจัยนี้ ข้อที่ผู้วิจัยขออภิปรายในที่นี้ คือ ข้อเสนอแนะที่ได้มีความคล้ายคลึงกับตัวแบบของ เบนนิส (The Bennis Model) ที่ได้เสนอไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กรเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเสมอและความสามารถในการบูรณาการเพื่อการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดคือความสามารถในการปรับปรุงองค์กรและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ (Bennis, 1971 cited in Dessler, 1986:68-69)

1.2 การพิจารณามิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จากนิยามประสิทธิผล สรุปได้ว่าโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถใน 2 มิติ คือ มิติด้านความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวและมิติด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากร โดยในทั้งสองมิติประกอบด้วยตัวบ่งชี้มิติละ 4 รายการ รวมเป็น 8 ตัวบ่งชี้ด้วยกัน ตัวบ่งชี้ในมิติความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัว คือ ความสามารถในการคาดคะเนสภาวะของสภาพแวดล้อม ความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ความสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ และความสามารถที่จะยืดหยุ่นคล่องตัวและสร้างสรรค์ ตัวบ่งชี้ในมิติความสามารถในการจัดการทรัพยากรคือ ความ



สามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร ความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ ความสามารถในการกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากร และความสามารถในการประสานระบบและประสานงาน การใช้ทรัพยากร ตัวบ่งชี้ทั้ง 8 รายการ ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ หากพิจารณาจากอันดับความสำคัญสูงสุดของความสามารถแต่ละตัวบ่งชี้แล้ว จะทำให้เห็นชัดเจนว่า ความสามารถที่จำเป็นที่สุด คือ ในด้านการคาดคะเนสภาวะแวดล้อม แล้วใช้เหตุผลตัดสินใจทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง พร้อม ๆ กันกับต้องมีความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร แล้วควบคุมตรวจสอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538: 234-236) ซึ่งศึกษารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าความสามารถในการปรับเปลี่ยนและการจัดหาทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของประสิทธิผลของวิทยาลัยพยาบาลและยังได้เสนอไว้ว่า สถาบันการศึกษาต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การที่องค์การจะสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจติดตามและนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการวางแผนพัฒนาสถาบัน รวมถึงการจัดการอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่สตีเยร์ส (Steers, 1977 : 96) ที่กล่าวว่า องค์การจะปรับตัวมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถรู้สภาวะแวดล้อมที่กำลังเป็นไปในอนาคตหรือไม่ นับได้ว่าเป็นไปในทางเดียวกับความเห็นของ ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 1996 : 44) ที่ชี้ชัดไว้ว่า องค์การต้องใช้ความรู้และวิธีการทางวิชาชีพในการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม ยิ่งองค์การใช้ความรู้ เทคนิค วิธีในการดำเนินงานสนองต่อสภาพแวดล้อมมากเท่าใด องค์การก็จะปรับตัวมากขึ้นเท่านั้น

1.3 การพิจารณาตัวปัจจัยหลักเพื่อกำหนดเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยใช้ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การตามตัวแบบกระบวนการ (process model) ของสตีเยร์ส (Steers, 1977) ที่เสนอตัวปัจจัยหลักไว้ 4 ประการ คือ ลักษณะองค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติแล้วกำหนดรายการปัจจัยย่อยในแต่ละตัวปัจจัยหลักโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ เพื่อพิจารณาปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ได้ปัจจัยด้านต่างๆ 12 ด้าน คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การรับรู้ของบุคลากร ทัศนคติและ

ค่านิยมของบุคลากร บุคลิกภาพของบุคลากร การเรียนรู้ของบุคลากร การจูงใจของบุคลากร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยปัจจัยทั้ง 12 ด้านนี้ สมองตอบต่อมิติประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ทั้ง 2 ด้าน คือ การยืดหยุ่นปรับตัวและการจัดการทรัพยากร ด้วยการบรรยายเป็นรายการปัจจัยย่อย ๆ ในทั้ง 12 ด้าน อย่างสอดคล้องตรงตามตัวบ่งชี้ของแต่ละด้านมิติประสิทธิผล

## 2. การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

การตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องที่เป็นอันดับของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถาม สรุปไว้ในตาราง 25 ถึง 56 ของบทที่ 4 ในส่วนการอภิปรายผล ผู้วิจัยจะอภิปรายเฉพาะรายการปัจจัยที่มีระดับของการส่งผลต่อประสิทธิผลสูงสุด 3 อันดับแรก รวมถึงรายการปัจจัยที่มีลักษณะบางประการที่น่าสังเกต

### 2.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด 3 รายการโดยเป็นรายการปัจจัยเดียวกันทั้งสองรอบ เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยนค่ามัธยฐานในรอบที่ 3 สูงขึ้นกว่าในรอบที่ 2

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของรายการปัจจัยทั้งสามแล้ว ประเด็นหลักในด้านโครงสร้างองค์การที่พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลคือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การประสานงานระหว่างฝ่ายและการจัดแบ่งฝ่าย สอดคล้องกับที่ เสนาะ ติเยาว์ (2534 : 141) สรุปได้ว่า การแบ่งงานออกเป็นแผนงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ โดยรวมกลุ่มงานเข้าด้วยกันเพื่อให้คนทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์การพร้อม ๆ กับได้ชี้ว่าการมอบหมายหน้าที่งานและความรับผิดชอบเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานอันเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติ ขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาที่จะนำไปใช้คิดงานด้านอื่นที่สำคัญ นับได้ว่าเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่จะต้องเป็นผู้ติดตาม ข่าวสารข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อดำเนินการวิเคราะห์แล้วตัดสินใจกำหนดนโยบายและวิธีของกระบวนการดำเนินงานที่เหมาะสม และเนื่องจากการมีแผนงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันของฝ่ายที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่ชัดเจน

สะดวกจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์การเพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารข้อมูลขึ้น ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ และธนาธิป สันติวงษ์ (2542 : 95) ได้ยกอ้างถึงแนวคิดโดยสรุปว่ากิจกรรมการสื่อสารทุกชนิดที่สร้างขึ้นในองค์การจะต้องประสานเข้ากันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นประโยชน์สำหรับช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุในจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ได้วางไว้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคือในการกำหนดบทบาทหน้าที่ การประสานงาน การจัดแบ่งฝ่ายข้างต้นจะต้องให้ความสำคัญทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ประเด็นหนึ่งที่นำสังเกตคือ เพราะด้วยว่าเพิ่งอยู่ในระยะเริ่มต้นกิจการโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จึงมีลักษณะของการค้นหาหลักการในด้านโครงสร้าง (structure) ด้านการวางแผน (plan) และการควบคุม (control) เพื่อให้ดำเนินการได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (environments) การจัดโครงสร้างองค์การ การวางแผน และการควบคุมดังกล่าวย่อมมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนได้เสมอตามสถานการณ์ต่าง ๆ การจัดโครงสร้างองค์การมักจะได้รับการคำนึงถึงปัจจัยในด้านความยืดหยุ่นมากกว่า เพื่อการจัดโครงสร้างให้เอื้อต่อการจัดการทรัพยากร เพราะการศึกษาพบว่าทุกรายการปัจจัยโครงสร้างที่บรรยายถึงการจัดการทรัพยากรมีระดับการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในระดับมากเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่การค้นหาและใช้ทรัพยากรทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และมีผู้พบว่ามีปัญหาในการจัดหาทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ (กรรณิกา เจิมเทียนชัย, 2538 : 9) ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าโครงสร้างขององค์การ มักจะถูกมุ่งให้เป็นเรื่องของการจัดงาน จัดคนและความสัมพันธ์ระหว่างงานกับคน ซึ่งต้องให้ความสำคัญต่อตัวปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ส่วนในประเด็นว่าโครงสร้างองค์การกับการจัดทรัพยากรจะสัมพันธ์กันอย่างไร มักจะถูกจัดไว้ในเรื่องลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

นอกจากนั้น ยังพบว่าโครงสร้างขององค์การในแนวนอนเป็นรายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญน้อยที่สุดของการตอบทั้งสองรอบแสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา (chain of command) มากกว่าหรือก่อนกำหนดช่วงบังคับบัญชา (span of control) เมื่อมีความชัดเจนของเนื้อหาในทุกฝ่ายแล้ว ไม่ว่าจะโครงสร้างของกิจการจะเป็นแนวนอนหรือแนวตั้ง ก็จะไม่เป็นอุปสรรคใหญ่ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ เพราะความเป็นโครงสร้างทางแนวนอนหรือแนวตั้งนั้นไม่สามารถกำหนดไว้เป็นสูตรเดียวกันของทุกโรงเรียนและจะกำหนดเป็นเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งก็ไม่ได้ หากแต่ต้องพิจารณาร่วมกันตามลักษณะของงานและคนในองค์การตามลักษณะพื้นที่และขนาดของแต่ละโรงเรียน

โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมีลักษณะการเรียนการสอนที่ใช้ทั้งภาษาอังกฤษและใช้ภาษาไทย จึงมีบุคลากรทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยร่วมอยู่ในโครงสร้างองค์การเดียวกัน ในด้านสายการบังคับบัญชา (authority hierarchy) โรงเรียนบางแห่งแยกบุคลากร ทั้งสองกลุ่มออกเป็นสองสายการบังคับบัญชา ขณะที่บางโรงเรียนรวมสองกลุ่มบุคลากรไว้ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน มีช่วงของการบังคับบัญชา (span of control) หลายแบบต่างกันและหลายแห่งกำลังปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนเพราะการเพิ่มขยายระดับชั้นเรียนขึ้นในแต่ละปี แต่อย่างไรก็ดี การจัดโครงสร้างแบบผสมผสานได้รับการตอบสนองจากผู้เชี่ยวชาญบางส่วนได้เสนอเป็นข้อคิดเห็นว่าเป็นเหมาะกับลักษณะการดำเนินงานโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เพราะจะเกิดความยืดหยุ่นปรับตัวที่ดี และเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุดเพียงรายการเดียว อย่างไรก็ตามรายการปัจจัยที่มีระดับของการส่งผลสูงสุด 3 อันดับแรกยังคงเป็นรายการเช่นเดียวกันทั้งสองรอบ เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยนค่ามัธยฐาน ในรอบที่ 3 สูงขึ้นกว่าในรอบที่ 2

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของรายการปัจจัยทั้งสาม จากการตอบแบบสอบถามทั้งสองรอบ มีรายการปัจจัยตรงกันเพียงรายการเดียว ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน เห็นได้ว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ แวน เดอ เวน และคณะ (Van de ven et al., 1976) ที่ให้ความสำคัญกับการประสานงานภายในองค์การ ซึ่งมีข้อสรุปว่า องค์การต้องเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการประสานงาน นับตั้งแต่การใช้ง่าย ๆ การประชุม การใช้กลุ่มหรือตัวบุคคล ไปจนถึงการใช้กฎเกณฑ์ แผนนโยบาย การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและกลไกควบคุมต่าง ๆ

สำหรับการใช้เทคโนโลยีนั้น จำต้องมีความเข้าใจในภาพกว้างว่าไม่ได้หมายถึงเพียงเครื่องจักรกลเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความรู้ เทคนิคเครื่องมือ วิธีการและการกระทำที่จำเป็น ต้องใช้ในกระบวนการดำเนินการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนต้องมุ่งให้ความสำคัญกับเทคนิควิธีการทั้งหลายที่ทำให้การปฏิบัติงานและการประสานงานในโรงเรียนดีขึ้น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ หากสามารถจัดเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารได้สอดคล้องกับการจัดกำหนดงานยอมทำให้งานของฝ่ายต่าง ๆ เป็นที่เข้าใจถูกต้องตรงกันได้อย่างรวดเร็ว

รายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมาก คือ วิธีการประสานงานระบบเครือข่าย เพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่ชัดเจนสะดวก นอกจากนี้โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน จะต้องมีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียนด้วย

เห็นได้ว่า การใช้เทคโนโลยีองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน ก่อนที่จะพัฒนาเทคโนโลยีออกไปสู่ข้อมูลภายนอก อย่างไรก็ตาม ก็ยังเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่จะต้องมีการใช้เทคนิควิธีการเชื่อมโยงข้อมูลนอกโรงเรียนที่สอดคล้องกับลักษณะงานของแผนกงานต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยเฉพาะเนื้อหาความรู้เพื่อการเรียนการสอนที่เป็นภาษาอังกฤษทำให้ต้องมีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อการรับข้อมูลความรู้ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน ซึ่งตรงกับข้อสรุปวิเคราะห์ของ วูดวาร์ด (Woodward, 1965) ที่ชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานองค์การหากมีการเปลี่ยนแปลงงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปด้วย เทคโนโลยีที่แตกต่างกันจึงต้องมีโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน

2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการที่ส่งผลในระดับมากที่สุด 11 รายการ โดยเป็นรายการปัจจัยเดียวกันทั้งสองรอบ เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยนค่ามัธยฐานในรอบที่ 3 โดยรวมสูงขึ้นกว่ารอบที่ 2

สภาพแวดล้อมขององค์การในการศึกษานี้ ผู้วิจัยมุ่งประเด็นไปที่สภาพภายในตัวองค์การเป็นหลัก ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยด้านลักษณะนโยบายการบริหารและปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของรายการปัจจัย เห็นได้ชัดว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เพราะเมื่อพิจารณารายการปัจจัยที่มีระดับการส่งผลสูงที่สุด จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของโรงเรียนคืออันดับแรก ต่อมาในการตอบรอบที่ 3 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรายการการฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากรมีระดับการส่งผลสูงสุด โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจึงต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมให้มาก ทั้งเพื่อการพัฒนาคุณธรรม ทักษะการปฏิบัติงานและจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ตรงกับที่ บิดเนย์ (Bidney, 1968) ชี้ไว้ว่า วัฒนธรรมได้มาด้วย

การเรียนรู้ หรืออบรมสั่งสอน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมุ่งให้คนได้เรียนรู้และเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพและทัศนคติที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (เสนาะ ตีเขาวี, 2543 : 94) การฝึกอบรม ถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักที่จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนและส่งผลต่อประสิทธิผลได้แน่นอน การฝึกอบรมบุคลากรเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมให้สมาชิกใหม่จากสมาชิกเก่า ทำให้สามารถร่วมงานและเข้ากันได้เป็นการรวมกันภายใน (internal integration) ทำให้สามารถรับมือกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและสามารถอยู่รอดเป็นองค์การที่มั่นคง (organizational stability) แต่หลาย ๆ ครั้งการฝึกอบรมมักจะเสียประโยชน์ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย โดยไม่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ บางครั้งสร้างความสับสนและขัดแย้งขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย

การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นรายการปัจจัยที่มีระดับการส่งผลต่อประสิทธิผลสูงสุดเป็นอันดับต้นๆ ของทั้งการตอบในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในรอบที่ 3 สูงขึ้น เห็นได้ว่าเป็นการพัฒนาวัฒนธรรมที่ตัวบรรทัดฐานการดำเนินงาน ตรงกับแนวคิดของ คิลแมน (Kilmann, 1985) ที่ให้น้ำหนักความสำคัญของวัฒนธรรมตรงที่บรรทัดฐานมากที่สุด เพราะเห็นว่า วัฒนธรรมที่เป็นบรรทัดฐานมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็เป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นเพื่อการบริหารวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์ (Moorhead and Griffin, 1992) การที่โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนต้องพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็เป็นอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสภาพสังคมที่แวดล้อม ซึ่ง จุมพล หนิมพานิช (2530) ชี้ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การด้วย โรงเรียนทุกแห่งย่อมต้องมีกลยุทธ์ที่มุ่งตัวผู้เรียน

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในระดับสูงมาก อีกประการหนึ่ง คือ การวัฒนธรรมร่วมมือแบบทีมทำงาน สอดรับกับแนวคิดของ วิฑูร แสงสิงแก้ว (2539 : 1) ที่มุ่งให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและปฏิบัติงาน ในขณะที่ รุ่ง แก้วแดง (2538 : 161) เน้นการพัฒนาองค์การโดยให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงานที่เป็นคณะทำงานช่วยกันทำ ช่วยกันคิดความสำเร็จของงานคือ ความสำเร็จของทีมและองค์การนั้น ๆ เช่นเดียวกับที่ ลิเกิร์ต (Likert cited in Lunenburg and Ornstien, 1996 : 32 – 33) ได้เสนอแนวทางไว้ว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีกลุ่มที่มีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ มีการ

ตัดสินใจผ่านกระบวนการในทุกระดับการประสานงานและการสื่อสารของคนในองค์กรสามารถทำได้อย่างคล่องตัว

2.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการที่ส่งผลในระดับมากที่สุด 9 รายการ โดยเป็นรายการปัจจัยเดียวกันทั้งสองรอบ เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยนค่ามัธยฐานรอบที่ 3 โดยรวมสูงขึ้นกว่าในรอบที่ 2

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของรายการปัจจัย บรรยากาศที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ ต้องเกิดจากการที่มีลักษณะร่วมมือทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ ซึ่งต้องหมายถึงการทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในทุกฝ่าย ทีมงานอาจจะเกิดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น ทีมที่ปรึกษาเพื่อแนะนำช่วยเหลือ ทีมโครงการเฉพาะงานหนึ่งงานใด หรือทีมปฏิบัติการซึ่งลักษณะทีมอาจถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การทำงานเป็นทีมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและทำให้ปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งสามารถแก้ปัญหาการออกจางานของครูโดยเฉพาะบุคลากรชาวต่างชาติได้บ้าง เพราะจะช่วยทดแทนขาดเซยบรรยากาศความอบอุ่นเสมือนคนในครอบครัวที่ขาดหายไปเพราะการจากบ้านเกิด ข้อที่ควรพิจารณาเพื่อให้การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์เกิดขึ้นได้จริง คือ ต้องจัดคนให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน อาทิ ความสามารถทางการใช้ภาษาอังกฤษของผู้ที่ต้องทำงานเกี่ยวเนื่องกับงานของครูผู้สอนชาวต่างประเทศ หากจัดคนที่สื่อสารได้ไม่ดีพอแล้ว ความร่วมมือแบบทีมงานก็ย่อมเป็นไปได้ยาก

นอกจากนั้น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับรายการปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำที่จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรอีกทอดหนึ่งด้วย คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศตนและทำงานอย่างจริงจัง มีความสามารถในการกระตุ้นผลักดันให้เกิดการพัฒนา พร้อมทั้งต้องสามารถเข้าใจปัญหาของบุคลากรและช่วยเหลือได้ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) เน้นว่า การดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นจะต้องเป็นการผสมผสานกันระหว่างความสนใจต่อผลงานเท่า ๆ กับความสนใจต่อบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมุ่งเน้นทั้งผลงานและบุคลากร ให้เกิดการบรรลุความสำเร็จของงาน โดยบุคลากรมีขวัญในการทำงาน มีความสุข มีความสามัคคีในหมู่คณะ มีความผูกพันกับองค์กร ช่วยเหลือกันและกัน ยอมรับนับถือกันและกัน ทำงานให้องค์กรก้าวหน้า ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสนใจในการพัฒนาด้านการศึกษาและเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นการทำงานร่วมกับบุคลากร นอกจากนั้น กิบสัน ไอแวนซวิช และดอนเนลลี

(Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973) พบว่า บรรยากาศแบบปรึกษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล บุคคลสำคัญที่สุดที่ทำให้บรรยากาศองค์การดีขึ้นมาก คือ ผู้นำที่มีลักษณะเน้นการประสานคนและงานในระดับสูง เพราะพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ

2.5 ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด 3 รายการ โดยเป็นรายการปัจจัยเดียวกันทั้งสองรอบ เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยนคำมัญฐานสูงขึ้นในรอบที่ 3

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของรายการปัจจัยทั้งสาม พบว่าสาระสำคัญในรายการปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคคล สอดคล้องกันกับรายการปัจจัยด้านโครงสร้างอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน คือ เมื่อโครงสร้างเน้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การรับรู้ของบุคลากรก็คือ การรับรู้บทบาทและหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ รัฎฐาระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงานและมีการรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนที่ถูกต้องตรงกัน เช่นเดียวกับที่ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 1996 : 351) ซึ่งว่า เป็นความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้บุคลากรรับรู้จุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจน โดยให้มีการปรึกษาหารือหรือทำความเข้าใจ เช่นเดียวกับที่ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540 : 129) พบจากการวิจัยว่า เป้าหมายขององค์การเป็นกระบวนการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่สำคัญที่สุดในการบริหารเปลี่ยนแปลงและต่อกรดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เกี่ยวข้องขององค์การทั้งหมดควรได้กำหนดและทำความเข้าใจชัดเจนทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์การ ดังนั้นการรับรู้ของบุคลากรจากการศึกษานี้จึงยืนยันถึงความจำเป็นที่บุคลากรทุกคนต้องรับรู้ในสองส่วนที่สำคัญคือของตนเองและของโรงเรียน

2.6 ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด 2 รายการ โดยเป็นรายการปัจจัยเดียวกันทั้งสองรอบ แต่มีการปรับเปลี่ยนคำมัญฐานสูงขึ้นในรอบที่ 3

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของรายการปัจจัยทั้งสอง พบว่าบุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติต้องมีทัศนคติและค่านิยมที่เป็นความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม การที่บุคลากรจะมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น บุคลากรจะต้องมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วย



นอกจากนั้น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ มีความเข้าใจในทางดีต่อเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน และมีค่านิยมในการปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนก็มีผลในระดับมาก ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ดังที่ ล็อก (Locke, 1976) ชี้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวกระตุ้นซึ่งเกิดจากความชอบงาน รู้สึกที่ดีต่องานและพยายามทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้แล้วงานวิจัยของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540 : 128) ยังยืนยันในทำนองเดียวกันว่า พฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานมีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลองค์การระดับคณะสาขาวิทยาศาสตร์ สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐว่าจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และต้องเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

2.7 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมาก ไม่มีรายการใดส่งผลในระดับมากที่สุด ทั้งจากการตอบในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

เมื่อพิจารณาในรายชื่อรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากดังกล่าว ประเด็นสำคัญด้านบุคลิกภาพของบุคลากรคือ ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน และเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้ตามสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งตรงกับที่ สเตียร์ส (Steers, 1977) ชี้ไว้ว่า ในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลองค์การ องค์การจะต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้นักบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามบทบาทที่กำหนดไว้หรือบุคลิกภาพที่ต้องการขององค์การ

2.8 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด เพียงรายการเดียว โดยเป็นรายการเดียวกันทั้งสองรอบ หากแต่มีค่ามัธยฐานในรอบที่ 3 สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาในรายชื่อแล้วเห็นได้ว่าการเรียนรู้ของบุคลากรที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้นั้น ต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาอย่างหลากหลาย

นอกจากนั้นยังมีประเด็นอื่นๆ ที่พบในเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรว่าต้องมีการฝึกอบรมด้วยวิธีต่าง ๆ ให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน พร้อม ๆ กับเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดได้ตามเป้าหมายของโรงเรียน ตรงกับข้อเสนอของ พรชูลี อาทวอำรุง (2536, อ้างถึงใน อภรณ์

เจียมไชยศรี, 2538 : 156) ว่า การพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงแบบต่าง ๆ 3 แบบ คือ แบบที่เน้น การพัฒนาการสอน แบบที่เน้นตัวบุคคล เช่น ทักษะ ค่านิยม และแบบที่เน้นองค์การ เช่น สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ข้อขัดแย้ง ความสัมพันธ์ในองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ บุคลากรจำเป็นต้อง ได้รับการพัฒนาด้วยการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาส่วนบุคคลและพัฒนาองค์การ นอกจากนั้นแล้วบุคลากรจำเป็นต้องมีความทันสมัยทางวิชาการหรือวิชาชีพ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการใช้ ทักษะมุมมอง เทคนิคและวิธีปฏิบัติในสาขาวิชาของตนและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง มีความคุ้นเคยกับปัญหาที่นักวิชาการหรือนักวิชาชีพเดียวกันกับตนกำลังดำเนินการ แก้ไข รวมทั้งมีความคุ้นเคยกับแนวทางที่ใช้ในการแก้ปัญหา นั้น ๆ (National Science Foundation, 1969 อ้างถึงในอาภรณ์ เจียมไชยศรี 2538 : 157)

2.9 ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็น รายการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด เพียงรายการเดียว โดยเป็นรายการเดียวกันทั้ง สองรอบ หากแต่มีค่ามัธยฐานในรอบที่ 3 สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการจูงใจ บุคลากรโดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน ในขณะที่การจูงใจโดยการให้ ผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงานแก่บุคลากร และความยุติธรรมของระบบ วิธีการจูงใจส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในระดับมาก สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจในเรื่องเนื้อหาหรือบริบทงาน (job context) กับความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ของ เฮอส์สเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีความหวัง (Expectancy Theory) ของ วรูม (Vroom) รวมทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของอดัมส์ (Adams) ซึ่งเป็นการจูงใจ คนด้วยงานที่เหมาะสมท้าทาย และมีการตอบแทนอย่างเหมาะสมยุติธรรม นอกจากนั้น สเตียร์ส (Steers, 1977) เสนอว่าองค์การจะต้องสามารถสรรหาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพ ซึ่งหมายความว่านอกเหนือจากระบบการสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรแล้ว องค์การยังต้องสามารถรักษาบุคคลที่มีคุณค่าไว้ด้วยการจัดระบบค่าตอบแทน และรางวัลให้ เหมาะสมกับผลงานและสนองตอบความต้องการของแต่ละบุคคลจึงเป็นประเด็นที่ผู้บริหาร โรงเรียนควรตระหนักให้มากในเรื่องลักษณะงานที่สอดคล้องกับลักษณะคนมากกว่าการมุ่ง พิจารณาเพียงการตอบแทนหรือให้รางวัล

2.10 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นราย

การปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุดเพียงรายการเดียวโดยเป็นรายการเดียวกันทั้งสองรอบ หากแต่มีค่ามัธยฐานในรอบที่ 3 สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาในรายข้อเห็นได้ว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ต้องให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์ของเป้าหมายดำเนินการกับทรัพยากรทุกด้านของโรงเรียน นอกจากนั้นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์จำเป็นต้องมุ่งตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายทั้งหลายจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์กระบวนการสังคมควบคู่กันไปด้วย ตามที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้เสนอแนวคิดของการวิเคราะห์กลยุทธ์ไว้ว่า จะต้องเป็นการวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนร่วมหรือผู้กระทำ (actors) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำต่าง ๆ (interaction) และทรัพยากรล้อมรอบ (resources of environment) นับได้ว่ามีใจความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่พบในงานวิจัย โดยเฉพาะในแง่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Certo and Peter, 1990) ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540 : 129) พบว่าเป้าหมายที่ชัดเจนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลหากแต่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรและการกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มีข้อที่น่าสังเกตคือการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งกำกับนโยบายระดับสูงเป็นรายการปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ในการตอบรอบที่ 1 ทั้งที่เรื่องความไม่ชัดเจนของนโยบายเป็นปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่ควบคุมนโยบาย อาจมาจากการที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าปัจจัยทางการเมืองเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยกระบวนการภายใน เพื่อจัดให้มีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือได้กับความเปลี่ยนแปลงของนโยบายตามแต่ละสมัย อีกทั้งอาจเป็นผลจากที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติในสถานศึกษามากกว่าจำนวนของผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลทางการเมือง

2.11 ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด 2 รายการ โดยเป็นรายการเดียวกันทั้งสองรอบ หากแต่มีค่ามัธยฐานในรอบที่ 3 สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาในรายข้อแล้ว ประเด็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล คือ ต้องจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ไว้ให้ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายโดยต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งคล้ายคลึงกับที่ บริวเวอร์และเดอล็อง (Brewer and DeLeon, 1983 : 256-260) ได้แยกแยะประเด็นของความ ล้มเหลวของนโยบายไว้ว่า เกิดจากเป้าหมายไม่ชัดเจน หรือมีความขัดแย้งกัน หรือมีการบิดเบือน จากเป้าหมาย พร้อมกับให้ข้อสังเกตไว้ว่า การกำหนดต้องพิจารณาทั้งมิติองค์การและมิติของ ผู้ปฏิบัติในทางปฏิบัติจริง

นอกจากนั้นแล้ว มีรายการปัจจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในระดับมากอีก 2 รายการที่ควรพิจารณา ได้แก่ รายการที่มีระดับการส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพมากในอันดับสูงสุดของกลุ่มระดับส่งผลมาก จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 คือ แผน แผนงาน โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกิดจากการทำงานร่วมกันใน รูปของคณะกรรมการ และรายการปัจจัยอีกหนึ่งรายการที่เป็นรายการส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพใน ระดับมาก เป็นอันดับสูงสุดของกลุ่มระดับส่งผลมาก จากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 คือ การมี ระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งดรักเกอร์และ ปีเตอร์ (Drucker and Peter, 1988) เสนอสรุปได้ว่า เพราะโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง การจัดการบริหารต้องยืดหยุ่นโปร่งใส จึงจำเป็นต้องมีทีมงานเฉพาะเรื่องที่ชำนาญเพื่อจัด การอุปสรรคระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับ รอบบินส์ (Robbins 1990 : 300) ที่ เสนอว่า เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว จึงควรมีโครงสร้างฝ่ายแบบคณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือแบบเมทริกซ์ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 256 – 259) ที่ศึกษาการ พัฒนา รูปแบบการจัดองค์การแบบราชการเชิงวิชาชีพเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถแก้ปัญหาให้ กับองค์การได้ ดังนั้น การจัดองค์การจึงต้องผสมผสานการจัดองค์การแบบทีมเข้าไว้ด้วย ให้มีการ ปฏิบัติงานเป็นทีมในกลุ่มโครงการเป็นโครงสร้างในลักษณะการทำงานเป็นทีมในกลุ่มงานโครงการ ผสมผสานกับการปฏิบัติงานประจำตามระบบราชการ

การมีส่วนร่วมกันของบุคลากรในรูปคณะทำงานต่าง ๆ นั้น มอร์ติมอร์ แชมม่อนส์ สโตล เลวิส และเอคอบ (Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis and Ecob, 1993 : 11 – 16 อ้างถึงใน เข้มทอง ศิริแสงเลิศ, 2540) ได้กล่าวถึง ระดับการมีส่วนร่วมของครูที่แตกต่างกัน ตามความรับผิดชอบ คือ ผู้ช่วยครูใหญ่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับนโยบาย ครูควรมี ส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร การวางแผนการสอน และตัดสินใจเรื่องภายในห้องเรียน การมีส่วนร่วมของครูเป็นสิ่งที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงานของครู สร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงาน (Lunenburg and Ornstein, 1996 : 351 – 352) เช่นเดียวกับที่ วัฒนา ล่วงลือ (2538 : 251) พบว่า การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสัมพันธ์ในหมู่กรรมการ และการให้ความ

สำคัญต่อความคิดเห็นที่แตกต่างส่งผลต่อประสิทธิภาพเพราะส่งผลก่อให้เกิดความเข้าใจและการตัดสินใจได้ถูกต้อง

2.12 ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นรายการปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุด 6 รายการ โดยเป็นรายการเดียวกันทั้งสองรอบ หากแต่มีค่ามัธยฐานในรอบที่ 3 สูงขึ้น

เมื่อพิจารณาในรายชื่อของรายการปัจจัยใน 3 ลำดับแรก สรุปได้ว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนได้นั้น หัวใจสำคัญคือการจัดการเรื่องทรัพยากรโดยเฉพาะ คน และระบบการใช้ทรัพยากร โดยต้องมีการกำกับตรวจสอบการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเน้นในประเด็นของงบประมาณเป็นพิเศษ ซึ่ง วอลเตอร์ วิลเลียมส์ (Walter Williams, 1980 : 144) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นเรื่องขององค์การที่รับผิดชอบที่สามารถที่จะนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทั้งหลายและกลไกที่สำคัญทั้งหมดเกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ระบุไว้ และสอดคล้องกับที่ พอล เบอ์แมน (Paul Berman, 1980 : 205-227) เสนอไว้ว่า การจัดสรรทรัพยากร (resource allocation) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัตินโยบาย และเน้นว่าทรัพยากรสำคัญคือ เวลาและงบประมาณหรือการเงิน เป็นสาระสำคัญของการปฏิบัตินโยบาย เช่นเดียวกันกับที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่ได้ติดตามผลการปฏิรูปการศึกษา และเสนอว่าในด้านการระดมสรรพกำลังและการลงทุนทางการศึกษาควรมีการจัดสรรงบประมาณโดยเหมาะสมกับแผนงาน ใช้อาคารสถานที่ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการวิจัยและการอภิปรายผล มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะด้านลักษณะขององค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน
  - 1.1 ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าต้องมีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ และสายการประสานงานที่ชัดเจนด้วย ดังนั้นแล้วแม้ว่าลักษณะขององค์การจะมีการพัฒนาแก้ไขอย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีขึ้นก็คือ การพรรณนางาน (job description) ซึ่งต้องบอกตำแหน่งงาน (job title) วัตถุประสงค์งาน (job goal) ผู้ที่ต้องรายงานผล (report to) ผู้ที่ต้องดูแล (supervise) และความรับผิดชอบงาน (job responsibilities)

1.2 การกำหนดรูปแบบมาตรฐานการทำงานของฝ่ายและของตำแหน่งงานที่มีความชัดเจนแน่นอนเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จด้วยโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมีการเข้าและออกของครูชาวต่างประเทศเกิดขึ้นเป็นประจำ ยังมีโรงเรียนเช่นนี้มากขึ้นก็ยังมีทางเลือกสถานที่ทำงานของครูผู้สอนชาวต่างประเทศมากขึ้น ครูที่จะทำงานต่อเนื่องระยะยาวมีน้อยมาก ฉะนั้นแล้วการมีคู่มือที่ชี้แจงการปฏิบัติงานและรูปแบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งจะทำให้บุคลากรที่มารับงานต่อ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนได้ถูกต้อง เป็นผลดีต่อการประสานงานเพราะทุกคนเข้าใจงานของตนเองและเข้าใจความสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น

1.3 ข้อค้นพบอีกประการหนึ่งในด้านโครงสร้างองค์การที่ได้จากการศึกษานี้ ชี้ว่าต้องให้ความสำคัญกับการจัดแบ่งงานและจัดฝ่ายงานให้เหมาะสมทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาอังกฤษและใช้ภาษาไทย ลักษณะการแบ่งงานของบุคลากรในโรงเรียน โดยทั่วไปจะแบ่งงานตามความสามารถและปริมาณงาน โดยแบ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการสอน ฝ่ายบริหารระดับกลาง ฝ่ายบริหารระดับสูง และฝ่ายสนับสนุน หากแต่ในลักษณะงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนนี้ ผู้วิจัยเสนอให้มีฝ่ายประสานงาน (coordination) ระหว่างบุคลากรขึ้น เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงานของทุกฝ่ายและเกิดความราบรื่นที่สุด เพราะความแตกต่างระหว่างพื้นฐานของวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่หลากหลายสัญชาติ จำเป็นต้องประสานสัมพันธ์ให้ตรงกัน

1.4 ในอนาคตต่อไป เมื่อโรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษก้าวไปอยู่ในช่วงวงจรชีวิตองค์การที่เป็นปึกแผ่นมั่นคงมีภารกิจงานชัดขึ้น ต้องเพิ่มการให้ความสำคัญที่คนและด้านความสัมพันธ์ ตลอดจนมีกฎระเบียบที่ต้องนำมาใช้มากขึ้น เมื่อโรงเรียนมีบุคลากรทวีจำนวนขึ้น ฝ่ายงานที่จำเป็นต้องมี คือ ฝ่ายอบรมพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะแยกออกจากงานของฝ่ายบริหาร นำที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจะต้องเตรียมการไว้แต่เนิ่นๆ

1.5 ในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษา ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรมีเทคโนโลยีที่ใช้เก็บผลการพัฒนารายบุคคลของเด็กให้รอบด้าน เพื่อการประเมินความก้าวหน้าได้แล้วใช้แจ้งผลให้กับผู้ปกครองได้รวดเร็ว และต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อศึกษาค้นคว้าเพื่อการจัดการสอนของครู

1.6 แม้ว่าข้อค้นพบที่จากการศึกษาชี้ให้เห็นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการดำเนินงานและประสานระบบงานต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสมควรต้องพัฒนาวิธีการหรือกลไกง่าย ๆ ประเภทพื้นฐานที่ใช้กันอยู่แล้ว ควบคู่กันไปกับการใช้เทคนิคขั้นสูง ให้เกิดประโยชน์ด้วยพร้อมกันไป เพราะเทคโนโลยีต่างกันย่อมเหมาะสมกับบุคคล

ต่างกลุ่มและต่างลักษณะงาน เช่น ปรับปรุงการประชุม พัฒนาทีมงาน ลดเลิก หรือ เพิ่มความเข้มงวดของกฎระเบียบ แผนและนโยบาย เพื่อใช้เทคโนโลยีพัฒนาคลังเก็บพื้นฐานให้ดีขึ้น ไม่สมควรละทิ้งคลังเก็บพื้นฐานที่ใช้ได้ดีอยู่แล้ว

2. ข้อเสนอแนะด้านลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

จากผลการสรุปและอภิปรายที่ดำเนินการมาแล้ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอในด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ดังนี้

2.1 การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยกระบวนการฝึกฝนอบรมบุคลากรทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยเป็นรายการปัจจัยที่ได้รับค่าน้ำหนักของความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญสูงมากในการตอบทั้ง 3 รอบ จึงสมควรให้มีการจัดทำแผนฝึกอบรมไว้ 3 ประเภท คือ แผนฝึกอบรมระยะยาวเพื่อสนองเป้าหมายในอนาคต แผนฝึกอบรมประจำปีที่กำหนดไว้แน่ชัดตลอดทั้งปี และแผนฝึกอบรมเฉพาะกรณีที่สามารถนำมาใช้ได้ตามจำเป็นเฉพาะ

2.2 ควรเตรียมการจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะส่วนที่ดูแลรับผิดชอบการฝึกฝนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนโดยตรงในอนาคตต่อไป ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs analysis) โดยวิเคราะห์ใน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ความจำเป็นต่อสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องด้วยการเปรียบเทียบระหว่างผลงาน ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง และ 2) ความจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน (performance improvement potential) เพื่อจูงใจคนให้ปรับปรุงหรือเพิ่มขีดความสามารถไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความจำเป็นของการฝึกอบรมอาจเป็นความจำเป็นในระดับโรงเรียน ระดับแผนกวิชา หรือฝ่ายงาน หรือระดับบุคคลก็ได้ การวิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรมช่วยให้เกิดการใช้วัฒนธรรมที่มีให้เกิดประโยชน์ มีการถ่ายทอด และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมอย่างถูกทิศทางตามเป้าหมายของโรงเรียน

2.3 ผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษจึงต้องกำกับกรอบแนวทางสำหรับการจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบหรือผู้บริหารระดับกลางที่มีหน้าที่ฝึกอบรม ผู้วิจัยเสนอว่าการวิเคราะห์หาความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมในระดับของโรงเรียนควรเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงร่วมกับคณะกรรมการบริหารหรือกรรมการที่ปรึกษาที่ควบคุมและกำกับนโยบาย การวิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับแผนกหรือฝ่ายงาน ควรเป็นงานของผู้บริหารระดับกลางที่รับผิดชอบการปฏิบัติและอาจร่วมกับหน่วย

งานที่อาจจะแต่งตั้งให้มีหน้าที่ฝึกอบรมโดยตรง และสำหรับการวิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรมระดับบุคคล ควรเปิดให้ตัวบุคลากรเองมีส่วนร่วมวิเคราะห์ด้วย ทำให้กำหนดทิศทางของการฝึกอบรมได้ถูกต้องเหมาะสมตามเป้าหมายของโรงเรียน จากนั้นก็จะสามารถกำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรมและวิธีการที่จะใช้ดำเนินการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้นและต่อเนื่องกันเป็นระดับ

2.4 การฝึกอบรมครูซึ่งเป็นบุคลากรทางวิชาชีพ การใช้วิธีการอบรมโดยใช้ปัญหาเป็นศูนย์กลาง (problem-centered) จะมีความเหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรชาวต่างชาติ

2.5 สิ่งที่ต้องดำเนินการเมื่อฝึกอบรมทุกครั้งคือการวัดประเมินผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้บริหารสามารถทำได้โดยการซักถาม การเปรียบเทียบ การทดสอบ การฝึกปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการของการฝึกอบรมนั้น ๆ

2.6 ผู้บริหารต้องตระหนักว่า การฝึกอบรมด้านเนื้อหาไม่สามารถตอบสนองต่อความจำเป็นในการเติมสิ่งที่ขาดหรือพัฒนาคนได้ทั้งหมด จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมในด้านคุณธรรม จิตสำนึก และโดยเฉพาะทัศนคติของการทำงานควบคู่ไปกับการฝึกอบรมเนื้อหาด้วย ในปัจจุบันความหมายของการฝึกอบรมได้ขยายออกไปถึงการศึกษาความรู้ใหม่และการพัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดจากงานเดิมด้วย โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคลากรซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติต่าง ๆ กัน สร้างให้เกิดการปฏิบัติที่แตกต่างไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจเป็นปัญหาของความคับข้องใจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ การฝึกอบรมจึงควรต้องมุ่งพัฒนาใน 4 ด้าน คือ 1) ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาด้านการปฏิบัติการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 2) ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาด้านการจัดการและระบบงาน 3) ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ และ 4) ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาด้านพฤติกรรมมนุษย์เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยเฉพาะประการสุดท้ายจำเป็นต้องให้มีความเข้มข้นขึ้นตามข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา เพื่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าและจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยคุณธรรมของวิชาชีพครู

2.7 นอกจากการถ่ายทอดวัฒนธรรมผ่านการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นทางการหรือกึ่งลักษณะแล้ว ยังควรใช้สถานการณ์ของความไม่เป็นทางการในรูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อการรักษาพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย การใช้ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลสำหรับการปลูกฝังวัฒนธรรมในการทำงานให้กับครูใหม่ทั้งครูต่างชาติและครูไทย ผู้บริหารควรเลือกครูเก่าที่มีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนมาเป็นพี่เลี้ยงให้เนื่องจากว่าครูเก่าจะถ่ายทอดความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่ดีต่อโรงเรียนให้ครูใหม่ได้อย่างแนบเนียนด้วยวิธีพูดคุย



แบบกันเอง ซึ่งอาจจะเป็นในระหว่างมื้ออาหารหรือเวลาว่างที่มี ครูใหม่ยอมปรับตัวเข้ากับ วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอยู่ได้เร็วขึ้นเกิดการยอมรับอย่างไม่ขัดแย้งต่อต้าน แตกต่างกับการชี้แจงที่ เป็นทางการ

2.8 ในด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพได้นั้น ผลจากการศึกษาพบว่าเป็นบรรยากาศที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน (work team) ด้วยลักษณะงานที่เหมาะสมกับแต่ละคน หัวใจหลักของทีมงานที่มีประสิทธิภาพก็คือ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมทำงาน ความเชื่อถือ ความเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อกัน ผู้บริหารเองเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจขึ้น ด้วยการกระทำ ในเชิงสนับสนุนทางบวกต่อบุคลากร ผู้บริหารควรจะสนับสนุนให้เกิดทีมงานใน 2 รูปแบบคือ

1. ทีมงานที่ทำหน้าที่อย่างเดียวกัน (functional team) เพื่อร่วมกันแก้ ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ปรับปรุงงานภายในหน่วยงานให้ดีขึ้น เพื่อสร้างวงจรคุณภาพ (quality circle) ขึ้น โดยเฉพาะครูผู้สอนถือเป็นกลุ่มที่เป็นทีมงานสำคัญในกรณีนี้ ผู้บริหารต้อง จัดความสะดวกด้านเวลาและภาษาสื่อสารให้ทีมงานมีการประชุมปรึกษาหารือเป็นประจำเป็นอย่ างน้อย ทีมงานต้องประกอบด้วยบุคลากรทั้งครูไทยและต่างชาติ นับว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง

2. ทีมงานข้ามหน้าที่ (cross-functional team) เป็นการรวมบุคลากรที่ มีความเชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้ระบบงานของทั้งโรงเรียนดีขึ้น ในทาง ปฏิบัติ ควรจัดทีมงานข้ามหน้าที่ให้มีตัวแทนบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการ นักเรียน ฝ่ายบริการ และฝ่ายบริหาร เป็นต้น การจัดบุคลากรเข้าทีมจะต้องมีทั้งบุคลากรชาวไทย และต่างชาติด้วย

ข้อที่ควรคำนึงในการจัดบุคลากรเพื่อเข้าดำเนินงานทั้งส่วนเฉพาะงาน หรือแบบทีมงาน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาทั้งความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการปฏิบัติ และทัศนคติให้ เหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการจัดคนเข้าสู่ทีมงานก็เช่นกัน หากเป็นกลุ่มที่มีความ คล้ายคลึง ยอมรับกันและไว้วางใจกัน ย่อมเป็นทีมงานที่มีคุณภาพ ประการสำคัญต้องประกอบด้วย ทั้งครูชาวไทยและครูต่างชาติจึงจะสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่เหมาะสมกับสภาพ แวดล้อมของสังคมไทย

2.9 ผู้บริหารต้องตระหนักว่าการสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ใช้ภาษา อังกฤษเป็นสื่อการสอนเพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำหรือภาวะผู้นำ นั้นเอง เพราะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการกำเนิดขึ้นของวัฒนธรรม การพัฒนา การถ่ายทอด ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงและเสื่อมสูญของวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องเข้าใจให้ได้ว่าในช่วงระยะ

เวลาต่าง ๆ กันของวงจรชีวิตโรงเรียน ตามสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนขณะนั้น สมควรจะต้องแสดงคุณลักษณะเช่นใดให้เด่นชัดที่สุด จึงจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรักษาองค์การให้อยู่รอดได้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนจะต้องมีการรับรู้และ หยั่งรู้ที่ดี (perception and insight) มีวิสัยทัศน์ (vision) มีทักษะการนำและจูงใจ (leadership and motivation skills) มีความสามารถสร้างความร่วมมือ (participation) และมีความสามารถเปลี่ยนแปลงฐานคติวัฒนธรรม (change cultural assumptions) นอกจากนี้ หากผนวกกับความสามารถด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษที่ดีของผู้บริหารย่อมทำให้สภาพแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนเกิดได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพจริง

### 3. ข้อเสนอแนะด้านลักษณะบุคลากรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ในทุกองค์การ บุคลากรถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดและต้องได้รับความสำคัญในการจัดการมากที่สุด โรงเรียนก็เช่นเดียวกันและโดยเฉพาะบุคลากรของโรงเรียนเป็นบุคลากรทางวิชาชีพที่ต้องมีการวางแผนพัฒนาให้ถูกวิธีตามสภาพพื้นฐานของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล ด้วยเหตุที่กลุ่มบุคลากรในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมีการคลปะปนกันของคนหลายสัญชาติด้วยพื้นเพภูมิหลังต่างกัน การจัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดียิ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลได้นั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางปฏิบัติเสริมต่อตามข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยดังนี้

3.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานบุคลากรจะต้องศึกษาทำความเข้าใจคุณสมบัติของบุคลากรใหม่ผู้นั้นให้ชัดแจ้งว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงานใดแล้วมอบหมายงานให้เหมาะสมที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ในช่วงเวลานั้น ซึ่งอาจจะปรับเปลี่ยนในภายหลังได้ โดยปกติแล้วการสมัครงานของครูชาวต่างประเทศจะมีประวัติโดยย่อ (resume) ของผู้สมัครที่แสดงรายละเอียดไว้ชัดเจนพร้อมกับอ้างถึงบุคคลที่อ้างอิงให้สอบประวัติได้ ผู้บริหาร หัวหน้างานบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในการสรรหาบุคลากรควรใช้สิ่งเหล่านี้ให้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจมอบงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มี แล้วแจ้งลักษณะงานที่มอบหมายให้ชัดเจน ซึ่งควรจะต้องมีคู่มือการปฏิบัติหน้าที่แสดงภาระงาน พร้อมกับต้องซักซ้อมความเข้าใจของผู้รับมอบงานนั้น การได้รับมอบงานที่สอดคล้องกับคุณสมบัติของผู้ทำงานพร้อมกับการตอบแทนเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสมควรพิจารณาให้ตามประสบการณ์ตามปีทำงานที่เกี่ยวข้องด้วย จึงจะสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานในโรงเรียนได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจศาสตร์ของการจูงใจและมีศิลปะการใช้ให้เหมาะกับคนและโอกาส

3.2 บุคลากรไม่ว่าจะเป็นสมาชิกเก่าหรือใหม่ จำเป็นต้องได้รับการแจ้งให้ทราบหรือทบทวนในเรื่องกฎระเบียบการปฏิบัติงานในการทำหน้าที่ของตน สำหรับบุคลากรชาวต่างชาติที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนไทยที่ใช้หลักสูตรของประเทศไทยยังต้องได้รับการแจ้งเตือนถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เพราะย่อมมีลักษณะเฉพาะต่างไปจากโรงเรียนในต่างประเทศ

3.3 ผู้บริหารสมควรส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรด้วยความไว้วางใจต่อบุคลากรเพื่อให้มีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยมีระบบของการช่วยเหลือติดตามความก้าวหน้าจากผู้บริหารระดับกลางทั้งการเสริมด้วยข้อมูลย้อนกลับ ทักษะการ และการชมเชย ก็จะสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนและมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน

3.4 จะต้องพัฒนาให้บุคลากรเกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างให้เกิดลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในความเป็นจริงบุคลากรจะใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนวันหนึ่งอย่างน้อย 8 ชั่วโมง ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในที่ทำงาน (workplace learning) เพราะจะเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานในชีวิตจริง ด้วยเหตุผลว่าบุคคลเรียนรู้ได้ดีเมื่อเชื่อมโยงกับงานจริงและจากการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นที่ทำงานในชนิดที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งมีวิธีการง่าย ๆ เพื่อกำหนดไปใช้สำหรับการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับงานเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้การกระตุ้นนำด้วยปัญหาในประสบการณ์เพื่อแสวงหาว่าสิ่งที่ต้องเรียนรู้คืออะไร เรียนรู้ได้ด้วยวิธีใด เมื่อเรียนรู้แล้วนำไปทดลองแก้ไขปัญหาลงและปรับปรุง ทำการบันทึกการเรียนรู้ วิธีการนี้ครูผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้ มีความใกล้เคียงกับการทำวิจัยในโรงเรียน

2. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ที่เน้นพัฒนาการส่วนบุคคลเพื่อเสริมความรู้ความสามารถและทักษะที่กว้างขวางขึ้นออกไปจากของเดิมซึ่งจะเป็นผลดีในการปรับเปลี่ยนงานได้ เช่น ให้ครูไทยที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีพื้นฐานภาษาอังกฤษดี เรียนรู้จากการสอนจริงของครูต่างชาติเพื่อสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ต่อไป หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรชาวต่างชาติที่มีบุคลิกลักษณะของผู้ นำได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้บริหารเพื่อเตรียมเป็นหัวหน้างานการสอนด้วยภาษาอังกฤษ

3. ส่งเสริมให้มีการบันทึกเผยแพร่ผลงานการเรียนรู้เพื่อถ่ายโอนประสบการณ์ ด้วยการจัดให้มีกระดานการเรียนรู้เผยแพร่ผลงานที่บุคลากรคนใดได้เรียนรู้มา ทำให้ผู้อื่นได้ร่วมเรียนรู้ ในกรณีที่มีความสนใจร่วมกันก็อาจเรียนรู้เป็นทีมด้วยกันได้

สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำเพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ คือ การประเมินผลปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้เพื่อการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัล และผลักดันให้ทุกส่วนงานของโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องทั้งแบบง่ายและซับซ้อนเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมหนึ่งของโรงเรียน

3.5 ผู้บริหารจะต้องศึกษาทำความเข้าใจว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อใคร เพียงใด เพราะการหยั่งรู้ในสิ่งที่บุคคลพึงประสงค์หรือเห็นว่ามีความสำคัญ และพยายามแสวงหามาซึ่งสิ่งเหล่านั้นหรือเอื้ออำนวยให้เกิดสภาพการณ์ต่าง ๆ ก็จะเป็นพื้นฐานให้นักบริหารใช้สิ่งเหล่านั้นเป็นเป้าหมายของการจูงใจในแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นรายบุคคลไป ด้วยการตระหนักในความแตกต่างของเอกบุคคล เนื่องจากบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นต้นตอหรือสาเหตุแห่งพฤติกรรมต่าง ๆ กันไป ดังนั้นการปฏิบัติต่อบุคคลแต่ละคนนั้นต้องกระทำโดยพิจารณาถึงบุคคลนั้น ๆ อย่างแท้จริง

#### 4. ข้อเสนอแนะด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

โรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษมุ่งสนองตอบความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องสามารถใช้การวางแผนกลยุทธ์กำหนดนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาวและได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารนอกจากต้องสามารถสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้แล้ว ยังต้องแปลวิสัยทัศน์ให้เป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนทั้งที่เป็นระดับโรงเรียนและระดับฝ่ายงานได้อย่างจำเพาะเจาะจงเพื่อไปสู่การดำเนินการได้จริง จึงมีข้อเสนอไว้ดังนี้

4.1 ปัจจัยสำคัญที่สุดในการวิเคราะห์กลยุทธ์ คือ ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ทรัพยากรของโรงเรียนเองว่ามีขีดความสามารถเพียงพอที่จะทำให้การบริหารงานของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ เมื่อสามารถวิเคราะห์ทรัพยากรของโรงเรียนได้ ก็สามารถรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินการ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ก็ทำได้ง่ายขึ้นและมีความเป็นไปได้

4.2 ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องสร้างให้เกิดนโยบายการทำงานขององค์กรที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายหลักขององค์กรและเป็นนโยบายการทำงานที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอนต้องกำหนดกลยุทธ์ทุกระดับให้ทุกหน่วยงานในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานของแต่ละงานมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน คือ พัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้ผู้เรียนมีความพึงพอใจ (customer satisfaction)

4.3 ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จของเป้าหมายในระยะยาว ต้องให้ความสำคัญสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ด้วยการเน้นที่กระบวนการ (process execution) ของทุกฝ่ายงานให้เกิดลักษณะของการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality Management) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานที่ดีขึ้นของทุกระดับโดยเฉพาะระดับของผู้ปฏิบัติงาน การจัดทำแผน แผนงาน โครงการ ต้องเกิดจากการร่วมกันทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นหวังให้คุณภาพผู้เรียนสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอนชาวต่างประเทศต้องมีส่วนร่วมในแผนปฏิบัติการด้วย เพราะเป้าหมายหลักคือความสามารถทางภาษาของผู้เรียน ผู้บริหารควรพิจารณาหากกลยุทธ์เพื่อการประสานงานให้เกิดความร่วมมือและเต็มใจมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน เช่น มีทีมประสานเฉพาะที่คล่องตัว และทำให้เกิดการประสานทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกันได้พร้อม ๆ กับการสนับสนุนทรัพยากรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

4.4 การกำกับตรวจสอบเป็นปัจจัยกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องตามเป้าหมายหลัก ในทางปฏิบัติจริงของโรงเรียนผู้บริหารมักจะติดตามตรวจสอบเสมออยู่แล้ว แต่อาจจะไม่ได้ทำเป็นแผนการตรวจสอบไว้ให้ชัดเจนทำให้การตรวจสอบขาดความต่อเนื่องและมักจะกดดันผู้ปฏิบัติงานเพราะไม่เตรียมการสำหรับการถูกตรวจสอบ ต้องมีการวางแผนตรวจสอบ 2 ระยะ คือ

1. แผนการตรวจสอบระยะยาว (long-range audit program) ที่ ครอบคลุมทุกหน่วยงานในโรงเรียน ซึ่งอาจจะเป็นแผน 3 ปี หรือ 5 ปี ก็ได้
2. แผนการตรวจสอบระยะสั้น (tailor audit program) เป็นแผนการตรวจสอบภายในปีหนึ่ง ๆ เพื่อการประเมินแก้ไขได้ให้เหมาะสมในทันที

สรุปข้อเสนอโดยย่อ

1. โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนควรพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัว และจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารต้องมีศักยภาพของการวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูลตลอดจนพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้ใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการเพื่อการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงบนฐานของความรู้ทางวิชาชีพ เพื่อก้าวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และเป็นองค์กรแห่งการสื่อสาร (learning communication) ทั้งองค์การ
2. ในระยะต่อไปเมื่อโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนก้าวผ่านช่วงระยะเริ่มกิจการ (entrepreneurial stage) ไปสู่ระยะการรวบรวมเป็นปึกแผ่น (collectivity stage) แล้วต้องพัฒนาในด้านคน ด้วยการสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อองค์การให้สูงขึ้นและมีบรรยากาศของความ

สัมพันธ์ต่อกัน ผู้บริหารจึงควรเริ่มดำเนินการเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและเพิ่มคุณค่าบุคลากรด้วยการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายตั้งแต่บัดนี้ไป ทั้งบุคลากรที่เป็นคนไทยและต่างประเทศ

3. ปัจจัยด้านลักษณะองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการของสายบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การประสานงานระหว่างกันและการจัดแบ่งฝ่ายที่ชัดเจน สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนได้ในระดับสูงมากที่สุด เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพราะลักษณะการดำเนินงานมีบุคลากรทั้งที่เป็นคนไทยและต่างประเทศ ที่มีสายงานทั้งแยกและสัมพันธ์กันในทางปฏิบัติ อาจเกิดความสับสนและเกิดปัญหาอุปสรรคได้ การมีหน่วยงานพิเศษหรือลักษณะเฉพาะเพื่อการประสานงานในบางกิจกรรม นับว่าเป็นความยืดหยุ่นและจัดการทรัพยากรร่วมกันที่เป็นประโยชน์และคุ้มค่ากว่าการแก้ไขปัญหาค่าที่จะทยอยเกิดขึ้น ทั้งที่ไม่ได้ตั้งใจให้มีขึ้น

4. ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในระดับมากที่สุด ที่ต้องได้รับการเอาใจใส่ดำเนินการคือ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสัญชาติ ให้มีบรรทัดฐานของการปฏิบัติตนที่มีคุณธรรม รับผิดชอบ และมีบรรทัดฐานของการปฏิบัติงานแบบทีมทำงาน ผู้บริหารจึงควรตระหนักในการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับลักษณะงานในโรงเรียนด้วยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้ความจริงจังกับบรรยากาศการร่วมมือทำงานให้สอดคล้องกับงานที่มอบหมายด้วยเช่นกัน โดยผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย

5. ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากรในองค์การ มีรายการสำคัญที่ควรได้นำไปใช้ในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน คือ การทำความเข้าใจชัดเจนของเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นเป้าหมายในระดับตนเองและเป้าหมายในระดับโรงเรียน ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ มีการฝึกฝนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่เป็นหัวใจคือการทำงานที่ผู้บริหารต้องรู้จักมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคนนั่นเอง

6. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ รายการที่ผู้บริหารควรนำไปพิจารณา ทบทวนเพื่อปรับปรุงนโยบายการบริหารและการปฏิบัติของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน คือ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กันของเป้าหมายกับทรัพยากรทุกด้านของโรงเรียนอย่างรอบคอบเพียงใด โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนใช้ทรัพยากรหลายด้านมากกว่าโรงเรียนสามัญ โดยเฉพาะครูผู้สอนชาวต่างประเทศและงบประมาณในการดำเนินการ สมควรพิจารณาความพร้อมของการดำเนินงานให้รอบด้านเพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิผล เป็นไปได้จริง

ในทางปฏิบัติ นอกจากนั้นการร่วมมือกันทำงานของบุคลากรในรูปของคณะกรรมการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนได้อย่างแน่นอน

7. หัวใจสำคัญของการดำเนินกิจการโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนคือการจัดการทรัพยากรโดยเฉพาะเรื่องคนและระบบการใช้ทรัพยากร ผู้บริหารต้องมีกลไกในการนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทั้งหมดได้รับการนำไปใช้อย่างคุ้มค่า ได้รับการเอาใจใส่ การกำกับตรวจสอบการใช้ทรัพยากรมีอิทธิพลอย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะการเริ่มต้นของโรงเรียนที่ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

8. ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน เป็นผู้ควบคุมกลไกทั้งหมด สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจให้ถ่องแท้ในปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้านคือปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ แล้วนำองค์การให้มีความสามารถในการปรับตัวตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่างๆ ที่สลับเปลี่ยนเกิดขึ้นเสมอ และสามารถจัดการคิดค้นสิ่งใหม่ได้ภายใต้การจัดการทรัพยากรที่มีตามศักยภาพ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเป็นขั้นต่อไป โดยสามารถสร้างเครื่องมือที่ใช้ปัจจัย 12 ด้านจากงานวิจัยนี้ หรือใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบอื่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิควิธีการแบบเดลฟายเพื่อหาความเห็นที่สอดคล้องเป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเนื่องจากยังมีผู้เชี่ยวชาญในจำนวนน้อย การหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความแตกต่างกันให้หลากหลายประเภทจึงเป็นไปได้ยาก จึงเสนอให้ศึกษาวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนโดยวิจัยเชิงปริมาณจะทำให้ทราบข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประเภทนี้ได้ กว้างขวางมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนกับโรงเรียนประเภทนี้ที่ไม่ใช่โรงเรียนเอกชน เพราะขณะนี้ มีหน่วยงานที่มีอำนาจด้านการจัดการศึกษาหลายแห่งจัดการศึกษาประเภทนี้ เช่น กรมสามัญศึกษา ทบวง มหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลที่กว้างออกไป ซึ่งย่อมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนต่อไป

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้อีกในอนาคตระยะหนึ่งเพราะวงจรชีวิตองค์การจะเปลี่ยนไป ทำให้นิยามประสิทธิผลเปลี่ยนแปลงไป ย่อมมีผลให้มีมติประสิทธิผล ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลเปลี่ยน

ตามไป การสร้างรายการปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนก็ย่อมต้องมีการกำหนดใหม่ให้เหมาะสมกับนิยามประสิทธิผล ย่อมได้ความรู้ในด้านปัจจัยต่าง ๆ ใหม่และมีประโยชน์สำหรับโรงเรียนประเภทนี้ในอนาคต

4. การวิจัยในครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโดยที่ไม่มีตัวแปรอิสระอื่นใดมาเกี่ยวข้องสัมพันธ์ หากมีการวิจัยต่อไปควรเพิ่มตัวแปรอิสระในการศึกษาอีก เช่น ภาวะผู้นำ ลักษณะใดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนนี้ เนื่องด้วยผู้บริหารถือเป็นบุคคลหลักของการดำเนินการ จะทำให้เกิดการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน**

**เอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

กวรรณิกา เจิมเทียนชัย. **การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัย**

**พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุสิตบัณฑิต. ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

กฤษณา ศักดิ์ศรี. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รวมสาสน์, 2530.

กสิกรไทย, ธนาคาร. **การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ : สู่มุมก้าวหน้าและความมั่นคงของชาติในทศวรรษหน้า.** ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาไทย, กรุงเทพมหานคร : มทป, 2539.

เกษม บุญอ่อน. เดลฟาย : เทคนิคในการวิจัย. **ครูปริทัศน์** 10 : ตุลาคม 2522 : 27-28.

ชนิษฐา วิทยานุกูมาส. การวิจัยเทคนิคเดลฟาย : เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัย.

**รวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2531.

ชนิษฐา วิทยานุกูมาส. **แนวโน้มของการศึกษาเอกชนระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ.**

วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. **การวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีว**

**เอกชน.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุสิตบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แนวคิดการจัดการศึกษาในอนาคต.** โครงการ ทบทวนแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520, กรกฎาคม 2532.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. .... ทรัพยากรการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ที.พี. พรินท์ จำกัด, 2541.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. **แนวการพัฒนาโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ การศึกษาระดับประถมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2532.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน**. รายงานวิจัยเสนอต่อ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล,  
2532.

จุมพล หนิมพานิช. **สังคมและวัฒนธรรม**. เอกสารการสอนชุดวิชามนุษยกับสังคม หน่วยที่ 3  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช.

ฉัตรนภา พรหมมา. **การพัฒนาเกณฑ์การประเมินภารกิจภาควิชาคณิตศาสตร์ใน**

**วิทยาลัยครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ชนิตา รักรัษพลเมือง. **สังคมวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.  
ดรักเกอร์, ปีเตอร์เอฟ. **การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. แปลโดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ,  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 25230.

ดิลก บุญเรืองรอด. **การประยุกต์เดลฟายเทคนิคและการโปรแกรมเชิงเส้นตรงในการกำหนด  
และใช้เกณฑ์จำนวนบุคลากรอาจารย์ชั้นต่ำ สำหรับการเปิดสอนสาขาวิชาต่างๆ  
ตามหลักสูตร สภาการฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ของวิทยาลัยครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
คุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2525.

ดิน ปรัชญพฤกษ์. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. 2538.

เด็อนจิตต์ จิตต์อารีย์. การวางแผนใช้เทคนิคเดลฟายในการศึกษา. **วิธีวิทยาการวิจัย**., 2537.

ทิพพดี อ่องแสงคุณ. **ความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนชั้นประถมปีที่ 5-6 ที่มีต่อการ  
เรียนการสอนภาษาอังกฤษในระดับประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

เทียนฉาย กิรนนท์. **วิถีใหม่ในการจัดการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2532.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร :  
ไทยวัฒนาพานิช : 2537.

ธงชัย สันติวงษ์และธนาธิป สันติวงษ์. **องค์การกับการสื่อสาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

- นิคม ตังคะพิภพ. การพัฒนารูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนาม  
ของนิสิต ครู สาขามัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการ  
ศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา  
ของโรงเรียนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538.
- บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานวิจัย  
โครงการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชาชน. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์คุรุสภา, 2527.
- ประยูร ศรีประสาธน์. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย. วารสารการศึกษาแห่งชาติ 14 (มกราคม -  
พฤษภาคม 2523) : 50 - 59.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษา  
นิเทศกรรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- พูลสุข หิงคานนท์. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวง  
สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ภรณ์ กীরดีบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
โอเดียนสโตร์, 2529.
- รพีพรรณ รัตนโนภาส. การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในการพัฒนา  
และติดตั้งระบบออนไลน์ของสำนักงานทะเบียนและประมวลผล จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์  
คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.
- ลีลา สิมานูเคราะห์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์  
กรมการฝึกหัดครู, 2530.
- เลขาธิการรัฐมนตรี, สำนัก. หนังสือที่ นร. 0215/2865 เรื่อง การให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศ  
เพื่อนบ้านด้านผู้เชี่ยวชาญภาษาอังกฤษและส่งเสริมการเรียนการสอนภาษา  
อังกฤษ. 28 กุมภาพันธ์ 2539.

- วัฒนา ล่วงลือ. **การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ศึกษาศึกษา, กระทรวง. หนังสือราชการที่ ศธ. 1001/2739 เรื่องการใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ 13 มีนาคม 2538.
- สมยศ นาวิกาน และมุสดี รุมาคม. **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, 2520.
- สมยศ นาวิกาน. **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2533.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- สุภางค์ จันทวานิช และคนอื่น ๆ. คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท : กรณีศึกษาโรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, **วารสารวิจัยการศึกษา**. 13 (1) : 12-17 ; ตุลาคม – พฤศจิกายน 2532.
- สุวรรณนา เชื้อรัตนพงศ์. การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย. **วารสารการศึกษาแห่งชาติ** 19 (ธันวาคม 2527 – มกราคม 2528) : 69-97.
- สุวลี ทวีบุตร. **การเปรียบเทียบผลกสนสร้างฉันทามติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชาการวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สุวิมล ว่องวานิช. **การประเมินผลการเรียนการสอน**. เอกสารคำสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- สุวิมล ว่องวานิช. **การวิจัยและพัฒนาระบบประเมินภายในสถานศึกษา**. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2543.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- อรุณ รักรธรรม. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- อาภรณ์ เจียมไทยศรี. **การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู**. ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

อำรุง จันทวานิช และคนอื่น ๆ. รายงานการวิจัยและประเมินผลประสิทธิภาพการประถมศึกษาของค์กำหนดประสิทธิภาพของการประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2527.

อุมาพร หล่อสมฤดี. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับครู นักเรียน และโรงเรียนที่มีสัมพันธ์กับคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอที่มีความหนาแน่นต่างกัน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527. อัดสำเนา

### ภาษาอังกฤษ

Aldrich H. E. and Pfeffer J. Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, Vol. 2 Pao Alto, C.A. : Annual Reviews, Inc.

Allport G. W. *Personality : A Psychological interpretation*. N. Y. : Holt, Rinehart and Winstan, 1937.

Armstrong, D. G., Kenneth T. H. and Savage V. T. *Education Introduction*. 3rd ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1989.

Anthony, N. R. *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1965.

Atkinson W. T. and Birch D. *An Introduction to Motivation*, 2<sup>nd</sup> ed. N. Y. : D. Van Nostrand, 1978.

Austin, G.R. *Process Evaluation : a Comprehensive Study of Outliers*. Maryland: Centre for Educational Research and Development, University of Maryland. February, 1978.

Bedian, A. and Zammuto, R. *Organization Theory and Design*. Tokyo : The Dryden Press, 1991.

Bennis, W. G. *The Concept of Organizational Health In Changing Organizational*. Edited by Warren G. Bennis. New York : McGraw-Hill, 1971.

Bernam, P. *Thinking About Programmed and Adaptive Implementation : Matching Strategies to Situations*, in Helen M. Ingram and Dean E. Mann, eds., *Why Policies Succeed or Fall*. C.A. Sage Publication, 1980.

Bidney, D. *Theoretical Anthropology*. N.Y. : Columbia University Press, 1968.

- Blake, R. R. and Mouton, J. S. **The Management Grid**. Houston, Texas : Gulf Publishing Co., 1964.
- Bobbitt, R., Breinholt R., Doktor R., and McNaul J. **Organizational Behavior**, N. J. : Prentice-Hall, 1978.
- Borquist, L. Job Satisfaction of Administrators in Public Suburban School District, **Dissertation Abstracts International**. 48 (1A): 2768: 1987.
- Bower, A. E. Effective School Practices in Georgia's Middle Schools. **Dissertation Abstracts International**. 48 (1A) : 2768 ; 1987.
- Brewer G. D. and Dekon P. **The Foundation of Policy Analysis**. Illinois : The Dorsey Press, 1983.
- Brookover, W. B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. **School social systems and student achievement : Schools can make a difference**. New York : Praeger, 1979.
- Burke, R. J. and Greenglass R. E. Sex Differences in Teacher, **Psychological Report**. 65 (1) : 55 – 63 ; August, 1988.
- Burn, T. and Stalker, G.M. **The Management of Innovation**. London : Tavistock, 1961.
- Byars L. L. **Concepts of Strategic Management: Formulation and Implementation**. 3<sup>rd</sup> ed. N.Y. : Harper Collins Publishers Inc., 1992.
- Cameron, K. S. and Whetten, D.A., **Organizational effectiveness : A comparison of multiple models**. New York : Academic Press, 1983.
- Campbell, J. P. and Beaty, E .E. Organizational Climate : Its Measurement and Relationship to Work Group Performance, **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association**. Washington D.C, 1971
- Campbell, J. P., and E.E. Beaty. On the Nature of Organizational Effectiveness. In **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. Edited by Goodman, Paul S. and Pennings, Johannes M. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1977.
- Campbell, J. P., Roald F. and other. **Introduction to Educational Administration**. 5th ed. Boston : Allyn Bacon, Inc., 1978.
- Caplow, T. **Principles of Organization**. New York : Harcourt Brace & World, 1964.

- Certo, C. S. and Peter J. P. **Strategic Management : A Focus on Process**. McGraw-Hill, Inc., 1990.
- Chamrat, Nongmak. The Relation between Teacher Job Satisfaction and The Relationship Behavior of Primary School Principals in Thailand, **Dissertation Abstracts International**. 48 (6) : 1371 – A ; 1986.
- Child, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, **Sociology**, January 1972, p. 163-177
- Chrispeels, J. and Ann H. **A Study of Factor Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary Schools**. DAI 51/07A, 1990 : 2209.
- Clark, D. L ., Lenda S. L. And Terry A. A. Effective Schools and School Improvement : A Comparative Analysis of Two Lines of Inquiry. **Educational Administration Quarterly**. 20 (3) : 41 – 68 ; Summer 1984.
- Cohen, M. Instructional, management and social conditions in effective schools. In A. O. Webb and L. D. Webb (Eds.), **School finance and school improvement : Linkages in the 1980's**. Cambridge, MA; Ballinger., 1983.
- Daft, R. L. **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. N. Y. : Dryden Press, 1991.
- Davis, K. **Human Behavioral at work : Organization Behavior**. N. Y. : McGraw - Hill Publishing Co., 1981.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. **Corporate Cultures**. London : Penguin Books, 1982.
- DeRoche, E. E. **An Administrator's Guide for Evaluation Program and Personnel. An Effective School Approach**. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1987.
- Dess, G, and Miller, A. **Strategic Management**. Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Dessler, G. **Organization Theory : Integrating Structure and Behavior**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1986.
- Donnelly, Jr., J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. **Fundamentals of management**. 5<sup>th</sup> ed. Texas : Business Publications, Inc., 1984.
- Drucker and Peter, The coming of the New Organization, **Harvard Business Review**, January - February 1988, p. 45-53.
- Ducanis, J. A. The Possible use of Delphi Technique in I.R. and Planning in higher Education. **Institutional Research and Communication in higher Education**. 1970.

- Duke, D.L. **School Leadership and Instructional Improvement**. New York : Random House, 1987
- Duntram, B. R. **Organization Behavior**, It'll : Richard D. Irwin, Inc., 1984.
- Edmods, R. R. Effective Schools for the Urban Poor. **Educational Leadership**. 15-27 ; October, 1979.
- Etzioni, A. **Modern Organization**. Englewood cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1964.
- Everard, K. B. and Geoffery M. **Effective School Management**. London : Harper and Row Publishers, 1985.
- Faeman, S. R. Supervisory Performance and Its Relationship to Organizational Commitment, Job Involvement and Locus of Control, **Dissertation Abstracts International**. 48 (11) : 2977 – A ; 1988.
- Fitcher, J. H. **Sociology**. Chicago : The University of Chicago Press, 1957.
- Forehand, G. A., and Gilmer, B. Environmental Variation in studies of Organizational Behavior. **Psychology Bulletin**. 61, 1964. p. 361-381.
- Fullan, M. G. **The New Meaning of Educational Change**. London : Cassell ; New York : Teacher College Press, 1991.
- Galaskiewicz, J. and Marsden P. Interorganization Resources Networks : Formal Patterns of Overlap. **Social Science Research**, (7, 1978) p. 89-107.
- Garita, G. G. The Relationship Between School Effectiveness and Selected Variables Associated with Principal's Effectiveness in Public Academic Secondary School in San Jose, Costa Rica, **Dissertation Abstracts International**. 47 (5) : 1546 : 1986.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. **Organization : Behavior, Structure, Processes**. 4th ed. Plano, 7 Texas : Business Publication, Inc., 1973.
- Glueck, W. and Jauch L. **Business Policy and Strategic Management**, 4<sup>th</sup> d. N.Y., McGraw-Hill Inc, 1980.
- Goni, G. G. **The Relation of Behaviors of Secondary School Principals to School Effectiveness in In Kaduma State, Nigeria**. DAI 51/01A, 1989 : 34.



- Goodhart, W. H. Jr. The Instrumental and Expressive Characteristics of Public Secondary Schools and Effectiveness, **Dissertation Abstracts International**. 51 (07A) : 2214 ; 1990.
- Goodman, P. S. and Pennings, J. M. Perspective and issues : An introduction. In Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings (eds.) **New Perspectives on organizational effectiveness**, San Francisco : Jossey - Bass, Inc., 1977.
- Greene, C. N., Everett E. A. and Ronald J. E. **Management of Effective Performance**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentive-Hall, 1985.
- Gross, B. M. What are Your Organization's Objective? A General Systems Approach to Planing. **Human Relations** (Vol. 18, Aug. 1965), p. 195-215 Reprinted in Walter R. Word (ed.), **Concepts and Controversy in Organizational Behavior** (Pacific Palisades, Calif. Goodyear Publishing Co. 1972), p.302-301
- Hage, J. and Aiken, M. The Relationship of Centralization to Other Structural Properties, **Administrative Science Quarterly** (June, 1967) p : 79
- Hall, G. V. and Jones, H. L. **Competency-Based Education : A Process For the Improvement of Education**. New Jersey : Prentice-Hall , Inc., 1976.
- Hall, R. H. **Organizations : Structure and Process**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., 1991.
- Hannan, M. T. and Freeman, Jr. Obstacles to the Comparative Study of Organization Effectiveness. In **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. Edited by goodman, Paul S. and Penning, Johannes M. San Francisco : Jossey-Bass, 1977.
- Hersey P. and Blanchard K. Change and The Use of Power, **Training and Development Journal**, January 1972.
- Hersey P. and Blanchard K. **Management of organizational behavior : utilizing human resources**. 4<sup>th</sup> ed. Prentice - Hall International, Inc, 1982.

- Herzog, John A. **Variables Contributing to Organizational Effectiveness : A Comparison Between National Exemplary Secondary Schools and Lutheran Secondary Schools**. DAI 51/08A, 1990 : 2582
- Hickson, D., Hinings C. A., Lee C.A., Schneck R. E., and Pennings J. M. A Strategic Contingencies : Theory of Interorganizational Power. **Administrative Science Quarterly**, (16, 1971), p. 216-29.
- Hodge, B. J. and Anthony, W. P. **Organization Theory**. 3<sup>rd</sup> ed., Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- Hofstede, G. and others. Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study across Twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. June 1990, p. 286-316
- Horner, J. A. **School Effectiveness : A Conceptual Framework Measures and Results From a Study of New Jersey Secondary Schools**. Doctoral Dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey, 1984. A
- Hoy W. and Miskel C. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. 4<sup>th</sup> ed. Singapore. McGraw-Hill International Edition, 1991.
- Hoy, W. K. and Furguson J. Theretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of Schools, **Educational Administration Quarterly**. 21 (2) : 117-134 ; Spring 1985.
- Hunt J. W. **Managing People at work**. N.Y. : McGrow - Hill Book Company, 1991.
- Huse, E. F. and Bowditch, J. L. **Behavior in Organizations : A System Approach to Managing**. 2<sup>rd</sup> ed. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing company, 1977.
- Igor, H. A. **Implanting strategic management**. Englewood cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1984.
- James, L. R. and Jones, A. P. Organizational Climate, A Review of Theory and Research, **Psychological Bulletin** 81 (Dec. 1974)
- Jang, Me Seok, Principal's Leadership and Communication and Teacher Job Satisfaction in Korea. **dissertation Abstracts International**. 48 (12) : 3020 – A ; 1987

- Jones, G., and Niag A. Strategies and Tactics of Planned Organizational Change : A Scheme of Working Concepts, **Philippines Journal of Public Administration**, Vol. VII, No. 4 (October, 1963)
- Kast, F., and Rosezweig J. E. Organization & management : A system and contingency approach. 3 rd Printing copyright, McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1985.
- Katz, D. and Khan, R. **The Social Psychology of Organizations**. 2<sup>rd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- Kilmann, R. H. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco : Jossey - Bass, 1985.
- Kolb, D. A., Rubin, W. M. and McIntyre, J. M. **Organizational Psychology**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1974.
- Koontz, H., and Wehrich, H . **Essentials of management**, 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1990.
- Kreitner, R. and Kinicki A. **Organizational behavior**. Boston : Richard D, Irwin, Inc., 1989.
- Kreitner, R. and Kinicki A. **Organizational Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed, Homewood, IL. Richard D. Irwin, 1992.
- Laguardia, A. R. A study of the success of school/college partnerships created to improve minority and disadvantaged student enrollment and success in post secondary education. Doctoral dissertation, Portland State University, 1995.  
**Dissertation Abstracts International** 56(1995) : 3031A
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. **Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration**. Boston : Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- Likert, R. **The human organization : The management and value**. New York : McGraw - Hill, 1964.
- Likert, R. **The Human Organization**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Linstone, H. A. The Delphi Technique. In J. Fowles (ed.) **Handbook of future research**, Connecticut : Greenwood Press, 1978.
- Linstone, H. A. and Turoff, M. **The Delphi Method : Techniques and Applications**. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1975.

- Litwin, G. H. and Stringer, R. **Motivation and Organizational Climate**. Boston ; Division of Research, Harvard University of Graduate School of Business Administration, 1968.
- Locke, E. A. Job Satisfaction. In **Social Psychology and Organizational Behavior**. Edited by Michel Gruneberg and Toby Walk. New York : John Wiley and Sons, 1984
- Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. pp.1297-1349. Edited by Marvin D. Dunnette. Chicago : Rand McNally, 1976.
- Lunenburg, F. and Ornstern A. **Educational Administration : Concepts and Practices**. 2<sup>nd</sup> ed. Belmont, CA. : Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Luthans, F. **Organizational Behavior**. 5th ed. New York : McGraw – Hill Book Company, 1986.
- Mahoney, T. A. and Weitzel W. Managerial Models of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 14, 357-65.
- Mann, D. **Effective Schools as a Dropout Prevention Strategies**. Nassp Bulletin. 73 (518) : 77 – 83 ; September 1987.
- Marcel, K. Principal Power and School Effectiveness : **A Study of Urban Public Middle School**. DAI 51/60 A, 1990 : 1852.
- Marple, D. Technological Innovation and Organizational Survival : A Population Ecology Study of Nineteenth Century American Railroads. **Sociological Quarterly**, (23, 1982) p. 107-16.
- Matinez – Antonetty, E. Principal's Leadership and School Effectiveness : A Descriptive study of Principal's Authority, Teacher Autonomy. Instructional Leadership and Leadership Style Dimensions, **Dissertation Abstracts International**. 46 (11A) : 3212 ; 1985.
- McFarland, D. **Management ; Principles and Practice**. N. Y. : Macmilland Publishing co., Inc., 1974.
- Mcgragor, D. **The Human Side on Enterprise**. New York : McGraw-Hill Co., 1960.
- Mescon, M., Albert M. and Khedouri F. **Management : Individual and organizational effectiveness**. 2<sup>nd</sup> ed. Harper & Row. Publishers, N.Y., 1985

- Mintzberg, H. **The nature of managerial work**. New York : Harper & Row, 1983.
- Molnar, J. Comparative Organizational Properties and Interorganizational Interdependence. **Sociology and Social Research**, (63, 1978) p. 24-48.
- Moorhead, G. and Griffin, R. **Organizational Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. Boston : Houghton Mifflin Company., 1992.
- Moriarty, J. K. Leadership, Structure and Effectiveness of Parochial Secondary Schools (Catholic Schools), **Dissertation Abstracts International**. 51 (01 A) : 42 ; 1989.
- Morris, E. Vision and Strategy : A Focus for the Future. **Journal of Business Strategy**, (8, 1987) p. 51-58.
- Mott, P. E. **The Characteristics of Efficient Organization**. New York : Harper and Row, 1972.
- Munn, L. N. **Psychology**. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin com,1966.
- Murry, J. W. and Hammons, J. O. Delphi : A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. **The Review of Higher Education**. 18 (4) 1995 : 423-436.
- Nagle, K. O. Job Satisfaction of Minnesota Community College Administrators : An Examination of the Dual Factor Theory, **Dissertation Abstracts International**. 48 (01) : 33 – A ; July, 1987.
- O'Neal, S. W. Classifying Job Characteristics of Educational Administrators. An Examination of Satisfier and Motivators, **Dissertation Abstracts International**. 47 (9 A) : 3269 ; March, 1987.
- Osborn, R. N., and J. G. Hunt. **Environment and Organizational Effectiveness**. ASQ, 1974.
- Owens, R. **Organizational Behavior in Schools**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Parsons, T. **Structure and Process in Modern Societies**. New York : Free Press, 1964.
- Pendley, K. L. Effective Education Leadership : Its Relationship To Personality Characteristics, Interpersonal Behaviors and Leadership Style, **Dissertation Abstracts International**. 47 (1A) : 43 ; June, 1985.
- Perrow, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, **American Sociological Review** 32 (April 1967), p. 194-208.

- Porter, L. W. and Smith, F. J. **The Etiology of Organizational Commitment**. Unpublished Page, 1970.
- Porter, L. W, Steers M. R. and Mowday T. R. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technician, In **Journal of Applied Psychology**. 59 (5) : 603 – 609 ; 1974.
- Posehn, K. E. Individual and Organizational Antecedents of Commitment : An Exploratory field Study, **Dissertation Abstracts International**. 50 (06 A) : 1606 ; 1988.
- Pressel, D. A. A study of the Relationship Between Personality Factors and Aspiration for Leadership, **Dissertation Abstract International**. 47 (05 A) : 156 ; November, 1986.
- Price, J. L. **Organizational effectiveness : An inventor of propositions**. Home wood, Ill : Richard D. Irvin, Inc., 1968.
- Purkey, S. C. and Marshall S. S. Effective Schools : A Review, **The Elementary School Journal**. 83(4) : 427 – 452 ; March, 1983.
- Purkey, S. C. and Marshall S. S. School Reform : The district policy implications of the effective schools literature. **The Elementary School Journal**, 85, 353-389, 1985.
- Quinn, R. E., and Cameron, K.S. organization life cycles and shifting criteria of effectiveness : Some preliminary evidence. **Management Science**, 29 (January 1983) : 33-51.
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J . A spatial model of effectiveness criteria : Towards a competing values approach to organization analysis. **Management Science** 29 (March 1983) : 363-377.
- Rasp A. Jr. **Delphi : a Decision - maker's dream**. Nation's school. 1973.
- Ratsoy, E. W. Participative and Hierarchical Management of School : Some Emerging Generalization. **Journal of Educational Administration**. 11 (1973) : 161-170
- Ratsoy, E. W., Babcock, G. R. and Caldwell, B. J. **Organizational Effectiveness in the Educational Practicum Program 1977 – 1978**. Edmonton, Canada : University of Alberta, 1978.
- Reddin, W. J. **Managerial Effectiveness**. New York : McGraw-Hill, 1970.

- Reid, K., David H. and Peter H. **Toward the Effective School**. Oxford : Basic Blackwell Ltd., 1988.
- Reimann, B. C. Organization Effectiveness and Management's Public Values, **Academy of Management Journal** (Vol. 18, 1975) p. 224-41.
- Reimann B. C. Organization Structure and Technology in Manufacturing : System Versus Work Flow Level Perspective. **Academy of Management Journal** 23 (March 1980), p. 61-67
- Robbins, S. P. **Organization Theory Structure, Design, and Applications**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall International Inc., 1990.
- Robbins, S. P. **Organizational Behavior : Concepts Controversies and Applications**. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1987.
- Ross E. J. and Kami J. M. **Corporate Management in Crisis : Why the Mighty Fall**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1973.
- Rousseau, M. D. **Assessing Organizational Culture : The Case for Multiple Methods**. San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1990.
- Russell D., Elizabeth, A. and Daun V. V. Job Related Stress, Social Support and Burnout among classroom Teacher, **Journal of Applied Psychology**. 72 (2) : 269 – 274 ; 1987.
- Schein H. E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 1985.
- Schein H. E. **Organizational Psychology**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1970.
- Schermerhorn, J. R., James G. H. and Richard N. O. **Managing Organizational Behavior**. New York : John Wiley, 1989.
- Seashore, S. E. and Yuchtman, E. Factorial analysis of Organizational Performance. **Administrative sciences Quarterly**. 1967.
- Sergiovanni, J. Thomas and Starratt, Robert J. **Supervision : Human Perspectives**. 4<sup>th</sup> ed. N.Y. : McGraw - Hill, Inc., 1988.
- Sergiovanni, Thomas J. and Staratt, Robert J. Adding Valued to Leadership Gets Extraordinary Results, **Educational Leadership**. 47 (8) : 23 – 27 ; May, 1990.

- Sethi, N. Y. **Social Sciences in Management : An Environmental View**. Hague, Martinus Nijhoff, 1972.
- Smircich, L. Concept of Culture and Organizational Analysis **Administrative Science Quarterly**. September 1983. p.339-359.
- Steers, R. M. **Organization Effectiveness : A Behavioral View**. Santa Monica, Calif. : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- Steers, R. M. Problems in the measurement of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly** 20 (December 1975) : 546-558 .
- Steers, R. M., Ungson, Gerado R., and Mowdy, Richard T. **Managing Effective Organization : An Introduction**. Boston : Kent Publishing Company, 1985.
- Stufflebeam, D. L. et al. **Educational Evaluation and Decision Making**. Itasca, Illinois : Peacock Publishers, Inc, 1973.
- Sweeney, J. Research Synthesis and Effective School Leadership, **In the Role of the Principal**. Edited by Deborah Burnett Strother. P. 121 – 124. Bloomington, IN : Phi Delta Kappa, 1986.
- Taylor, E. Harrison, U. Perceived Organizational Effectiveness of Secondary Schools in Trinidad and Tobago, **Dissertation Abstracts International**. 49 (03 A) : 401 ; 1987.
- Theodorson G. A. and Theodorson G. G. **A Modern Dictionary of Sociology**, N.Y. : Harper & Row Publishers, 1969.
- Thomas, T. M. The Delphi Techniques. Paper Presented at the Annual Meeting at the **Calitmia Junior Colleges Associations Committee on Research and Development**. CA : MONTEREY, (May 1974) : 3-5
- Thompson, A. and Strickland A. J. **Strategic Management: Concept and Cases**. 8<sup>th</sup> ed. Tex. : Business Publications, Inc., 1995.
- Thompson D. J. **Organizations in Action : Social Science Bases of Administrative Theory**, N.Y. : McGraw - Hill, 1967.
- Thornton et al. Desicion. **Making with Delphi Techniques**. Bayesian Procedure and Monte Corlo Simulation. Planning and Changing. 1975
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. **The cultures of Work Organizations**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1993.



- Van de Ven, A., Delbecq, A. and Koenig Jr. R. Determinants of Coordination Modes within Organizations, **American Sociological Review** 41 (April 1976), p. 322-338.
- Van de Ven, A. H., and Gordon W. The Dynamics of Interorganizational Coordination. **Administrative Science Quarterly**, (29, 1984), p. 598-682.
- Vancil, F. R. Strategy Formulation in Complex organizations, **Sloan Management review**, 17, 2 (winter), 1976.
- Wallace A. F. C. **Culture and Personality**. N.Y. : Random House, 1970.
- Walton R. E. How to Counter Alienation in the plant, **Harvard Business Review**, 5D (November-December, 1972) p. 72.
- Walton, R. M. **Organization Behavior**. Homewood, Ill. Irwin, 1969.
- Williams, W. **The Implementation Perspective : A Guide for Managing Social Service Delivery Program**. Berkeley : California Press, 1980.
- Wilson, B. L. and Corcoran B. T. **Successful Secondary Schools**. London : The Falmer Press, 1988.
- Woodward, J. **Industrial Organization : Theory and Practice**, London : Oxford University Press, 1965.
- Woodward, J. **Management and Technology**, London : Her Majesty's Stationery office, 1958.
- Zammuto, R. F. **Assessing Organizational Effectiveness, Systems Change, Adaptation and Strategy**. Albany : state University of New York Press, 1982.



ภาคผนวก

สถาบันวิทย์บริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ นิยามประสิทธิผล มิติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผล ของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน

ขอโปรดตอบแสดงความเห็นของท่านเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในรายการที่ท่านเห็นด้วย ซึ่งจะมีค่าเป็น +1 หรือทำเครื่องหมาย ✗ ในรายการที่ท่านไม่เห็นด้วย ซึ่งจะมีค่าเป็น -1 หากรายการใดที่ท่านไม่แน่ใจ ไม่ต้องทำเครื่องหมายใด จะมีค่าเป็น 0

#### ประสิทธิผล

**ประสิทธิผล** หมายถึง ความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัว และ จัดการทรัพยากร ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์

#### การยืดหยุ่นปรับตัว

การยืดหยุ่นปรับตัว หมายถึง การพัฒนาปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการใช้องค์ความรู้และวิธีการทางวิชาชีพเพื่อจัดการเรียนการสอนและเป็นความสามารถของโรงเรียนในการสนองตอบต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม (Lunenburg and Ornstein, 1996) ต่อสภาพ เงื่อนไขความต้องการภายนอก (Robbin, 1990) ต่อสิ่งแวดล้อมเงื่อนไขใหม่ๆและผู้เกี่ยวข้อง (Hoy and Miskel, 1991)

ไชน์ (Schein, 1970) เสนอไว้ว่าการปรับตัวอย่างถูกต้องที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นคุณภาพที่มีการปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง (adaptive dynamic equilibrium) ด้วยเงื่อนไขของ 1) ความสามารถที่จะรับข่าวสารข้อมูลและติดต่อสื่อสาร 2) ความยืดหยุ่นคล่องตัวและการสร้างสรรค์เพื่อปรับตัวเปลี่ยนแปลง 3) การผสมผสานและสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง 4) การจัดบรรยากาศภายในให้เกิดการสนับสนุน

สตีร์ส (Steers, 1977) เสนอปัจจัยสำคัญสำหรับการปรับตัวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อม ไว้สอดคล้องกับไชน์ คือ 1) ระดับของความสามารถในการคาดคะเนสภาวะของสภาพแวดล้อม 2) ความถูกต้องของการรับรู้สภาวะของสภาพแวดล้อม และ 3) ระดับของความมีเหตุผลในการตัดสินใจกระทำการขององค์กร

ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่มีประสิทธิผลด้านความสามารถในการ  
ยืดหยุ่นปรับตัว ต้องมีความสามารถด้านใดบ้าง

1. ความสามารถที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสื่อสารได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ
2. ความสามารถในการคาดคะเนสภาวะของสภาพแวดล้อม
3. ความสามารถในการใช้เหตุผลตัดสินใจกระทำการปรับตัวเปลี่ยนแปลง
4. ความสามารถที่จะยืดหยุ่นคล่องตัวและสร้างสรรค์
5. ความสามารถที่จะผสมผสานและสร้างความผูกพัน
6. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการสนับสนุนในโรงเรียน
7. ความสามารถที่จะมั่นคงและต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลง
- 8.

อื่นๆ

โปรดตอบแสดงความเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

### การจัดการทรัพยากร

การจัดการทรัพยากร หมายถึง กระบวนการจัดหาและใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆอย่างเหมาะสมคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

ทรัพยากร หมายถึง คน เงิน เครื่องจักร (Gross, 1965 อ้างถึงใน ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529) ข่าวสารข้อมูล เงิน การสนับสนุน ทางสังคม (Galaskiewicz and Marsden, 1978) เงินทุน เครื่องอำนวยความสะดวกและบุคลากร (Molnar, 1978) นวัตกรรมเทคโนโลยีต่างๆ (Marple, 1982) จึงกล่าวได้ว่าทรัพยากรหมายถึง มนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและข้อมูล ข่าวสาร โดยที่ทรัพยากรต่างๆจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การประเภทต่างๆ (Mescon and others, 1985)

ทรัพยากรทุกองค์การย่อมมีข้อจำกัด จึงควรใช้ทรัพยากรร่วมกัน (shared resources) หรือ แลกเปลี่ยนทรัพยากร (resource exchange) อย่างคุ้มค่าเหมาะสมระหว่างบุคคล กลุ่ม และฝ่ายต่างๆ โดยมีการจัดระบบจัดสรรงบประมาณ จัดการวางแผนกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญ ก่อนหลังและจัดการติดต่อสื่อสาร เพราะองค์การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง (Van de Ven and Walker, 1984)

การจัดการทรัพยากรทางการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ต้องคำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน (interdependence) ความหลากหลาย (diversity) ความอิสระ (autonomy) ความเป็นเครือข่าย (networking) การจัดลำดับความสำคัญ (priority – ranking) การแก้ปัญหา (problem – solving) การจัดการทรัพยากรทางการศึกษาจะต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า การระบุความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนการเงิน การปฏิบัติตามแผนและมีการติดตามประเมินผล (Managing Financial Resources Effectively in Schools , A Report From The office of H.M.'s Chief Inspector of Schools , London ,1997)

สตีเยร์ส (Steers , 1977) ชี้ว่าการจัดการทรัพยากรนับตั้งแต่การจัดหาและใช้ทรัพยากรจะต้องคำนึงถึง 1) การประสานระบบและประสานงาน (system integration and coordination) ทรัพยากรของระบบย่อยต่างๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน 2) การกำหนดบทบาทของนโยบาย (role of policy) ให้มีมาตรฐานเพื่อการปฏิบัติตามแผนที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) ระบบการควบคุม (control systems) ขององค์กรด้วยการมีข้อมูลป้อนกลับสำหรับการตรวจสอบการปฏิบัติงานกับเป้าหมายให้ตรงกัน

ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนที่มีประสิทธิผลด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากร ต้องมีความสามารถด้านใดบ้าง

- 1. ความสามารถในการคาดการณ์ทรัพยากร
- 2. ความสามารถในการระบุความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ
- 3. ความสามารถในการวางแผนจัดการทรัพยากร
- 4. ความสามารถในการประสานระบบและประสานงานการใช้ทรัพยากร
- 5. ความสามารถในการกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากร
- 6. ความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ
- 7. อื่นๆ.....

โปรดตอบแสดงความเห็น

.....  
 .....  
 .....

## แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

ขอโปรดตอบแสดงความเห็นของท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในรายการที่ท่านเห็นด้วย ซึ่งจะมีค่าเป็น +1 หรือทำเครื่องหมาย ✕ ในรายการที่ท่านไม่เห็นด้วย ซึ่งจะมีค่าเป็น -1 หากรายการใดที่ท่านไม่แน่ใจ ไม่ต้องทำเครื่องหมายใด จะมีค่าเป็น 0

#### 1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ คือ รูปแบบความสัมพันธ์และการประสานงานหน่วยต่างๆ ในองค์การ ซึ่งแสดงออกมาให้เห็นได้ในลักษณะของลำดับชั้นการบังคับบัญชา การแบ่งงาน การจัดแผนงาน ช่วงของการควบคุมบังคับบัญชา สายของการควบคุมบังคับบัญชา เอกภาพของการบังคับบัญชา การแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แบลคเบิร์น และคัมมิงส์ (Blackburn and Cummings, 1982) สรุปชี้ไว้ว่าโครงสร้างองค์การประกอบด้วยหลัก 3 ประการคือ ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization)

1.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนควรมีโครงสร้าง องค์การที่มีความซับซ้อนในลักษณะใด

1.1.1 ความซับซ้อนทางแนวนอน

1.1.2 ความซับซ้อนทางแนวตั้ง

1.1.3 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....  
.....  
.....

1.2 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นทางการในลักษณะใด

- 1.2.1 มีความเป็นทางการต่ำ
- 1.2.2 มีความเป็นทางการสูง
- 1.2.3 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

1.3 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีการรวมอำนาจในลักษณะใด

- 1.3.1 มีการรวมอำนาจต่ำ
- 1.3.2 มีการรวมอำนาจสูง
- 1.3.3 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1983) ได้กล่าวถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรไว้ว่า โดยทั่วไปองค์กรจะมีส่วนประกอบพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ส่วนปฏิบัติการ (operating core) ส่วนบริหารระดับสูงที่กำหนดยุทธศาสตร์ (strategic apex) ส่วนบริหารระดับกลาง (middle line) ส่วนเทคนิค (techno structure) และส่วนสนับสนุน (support staff)

1.4 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีส่วนประกอบใดบ้าง

- 1.4.1 ส่วนปฏิบัติการ
- 1.4.2 ส่วนบริหารระดับสูงที่กำหนดยุทธศาสตร์
- 1.4.3 ส่วนบริหารระดับกลาง
- 1.4.4 ส่วนเทคนิค
- 1.4.5 ส่วนสนับสนุน
- 1.4.6 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

1.5 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมีสภาพแวดล้อมในลักษณะใด

- 1.5.1 ลักษณะสภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงน้อย
- 1.5.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมไม่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงสูง
- 1.5.3 ลักษณะสภาพแวดล้อมสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงน้อย
- 1.5.4 ลักษณะสภาพแวดล้อมสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงสูง
- 1.5.5 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

1.6 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรได้รับการออกแบบโครงสร้างองค์การในลักษณะใด

- 1.6.1 โครงสร้างองค์การแบบเน้นหลักเกณฑ์และรวมอำนาจ
- 1.6.2 โครงสร้างองค์การแบบเน้นหลักเกณฑ์และกระจายอำนาจ
- 1.6.3 โครงสร้างองค์การแบบเน้นคล่องตัวและรวมอำนาจ
- 1.6.4 โครงสร้างองค์การแบบเน้นคล่องตัวและกระจายอำนาจ
- 1.6.5 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....



## 2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร

เทคโนโลยีขององค์กรเป็นสื่อ เครื่องมือ วิธีการหรือทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพวัตถุประสงค์ข้อมูลหรือคนให้เป็นผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ สเตียร์ส (Steers, 1977) ได้เสนอไว้ว่าเทคโนโลยีหมายถึงกระบวนการดำเนินการขององค์กรสอดคล้องกับนักวิชาการอื่นๆ ว่าคือ วิธีการและกระบวนการที่องค์กรใช้ (Woodward, 1958) ทั้งที่ใช้หรือไม่ใช้เครื่องมือ หรือ กลไก (Perrow, 1967) และทั้งที่เป็นความรู้และวิธีการต่างๆ (Brown and Moberg อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2540)

เพอร์โรว์ (Perrow, 1967) ได้แบ่งเทคโนโลยีออกไว้ 4 ประเภท คือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ (craft technology) 2) เทคโนโลยีเฉพาะซึ่งไม่ได้ใช้ประจำ (nonroutine technology) 3) เทคโนโลยีที่ใช้เป็นประจำ (routine technology) และ 4) เทคโนโลยีทางวิศวกรรม (engineering technology)

2.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนควรมีเทคโนโลยีด้านใดบ้าง

- 2.1.1 เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ
- 2.1.2 เทคโนโลยีเฉพาะซึ่งไม่ได้ใช้ประจำ
- 2.1.3 เทคโนโลยีที่ใช้เป็นประจำ
- 2.1.4 เทคโนโลยีทางวิศวกรรม
- 2.1.5 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

2.2 ท่านคิดว่าเทคโนโลยีใดที่จำเป็นและส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

- 2.2.1 เทคโนโลยีทางวิชาชีพที่ใช้ในการสนับสนุนงานการเรียนการสอนเช่น สื่ออุปกรณ์
- 2.2.2 เทคโนโลยีเฉพาะด้านตามความต้องการ/จำเป็น เช่น ศูนย์/หน่วยหรือ ฝ่ายเฉพาะต่างๆ
- 2.2.3 เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ
- 2.2.4 เทคโนโลยีระดับสูงที่สลับซับซ้อน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมือกล

2.2.5 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

### 3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม คือแบบอย่างของพฤติกรรมซึ่งมาจากการเรียนรู้และถ่ายทอดไปทางสังคมโดยอาศัยสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณี อุดมการณ์ และพิธีการ (Rousseau, 1990 และ Daft, 1991) สัญลักษณ์เหล่านี้โยงใยชุมชนหนึ่งให้เป็นหนึ่งเดียวกัน มีลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะของบุคคลและกลุ่ม มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ (Shils, 1961)

อัลเวสสัน (Alvesson, 1989) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะดังนี้ คือ 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ 2) เป็นบรรทัดฐานที่เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติ 3) เป็นค่านิยมที่มี ลักษณะเด่น 4) เป็นปรัชญาความเชื่อในการปฏิบัติงาน 5) เป็นกฎระเบียบแบบแผนและ 6) เป็นบรรยากาศขององค์กรที่กำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคล

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1992) กล่าวถึง การบริหารวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าเกี่ยวข้องกับ 1) การใช้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด 2) การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยกระบวนการสังคม และ 3) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

3.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรใช้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดอย่างไร

- 3.1.1 พัฒนาวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน
- 3.1.2 พัฒนาบรรทัดฐานการให้รางวัลและลงโทษ
- 3.1.3 พัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานมุ่งนักเรียนเป็นสำคัญ
- 3.1.4 ส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน / โครงการของโรงเรียน
- 3.1.5 เน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากรมากกว่าอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่
- 3.1.6 พัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินผล
- 3.1.7 เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี
- 3.1.8 เสริมแรงให้บุคลากรมีอิสระทางวิชาชีพ

- 3.1.9 ส่งเสริมความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ
- 3.1.10 ส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบทีมทำงานและรับฟังกันและกัน
- 3.1.11 ส่งเสริมจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและดีงาม
- 3.1.12 พัฒนาการดำเนินงานด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว
- 3.1.13 ส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร
- 3.1.14 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การอย่างไร

- 3.2.1 การประพฤติปฏิบัติ รูปแบบ วิธีการและพิธีการต่างๆที่ถ่ายทอดกันมา
- 3.2.2 การฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย
- 3.2.3 การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้บุคลากร
- 3.2.4 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างไร

- 3.3.1 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนตามสภาพแวดล้อมและทรัพยากร
- 3.3.2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 3.3.3 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

#### 4. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้ทั้งโดยตรงและอ้อมเป็นแรงกดดันสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน (สมยศ นาวิการและหุสดี รุมาคม, 2520) บีบบิทท์ (Bobbitt , 1978) ได้แยกลักษณะต่างๆ ของบรรยากาศองค์การไว้ว่า เป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การกระตุ้นใจ การวินิจฉัยสั่งการภายในองค์การ การควบคุม การประสานงาน การบริหารงาน ความพึงพอใจต่องาน กลุ่ม และผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังคำนึงถึงลักษณะของผู้นำ โดยเฉพาะการสนับสนุนการบริหาร การมุ่งเน้นเป้าหมาย การอำนวยความสะดวกและบรรยากาศองค์การรวมถึงการติดต่อสังสรรค์กับบุคคลอื่น กับเพื่อนร่วมงาน และปฏิริยาสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย

เดวิส (Davis, 1981) ได้ระบุไว้ว่าบรรยากาศองค์การที่ดีนั้นจะต้องมีองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) คุณภาพของผู้นำ
- 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน
- 3) การสื่อสารทั้งทางบนลงล่างและทางล่างขึ้นบน
- 4) ความรู้สึกกว้างานที่ทำเป็นประโยชน์
- 5) ความรับผิดชอบ
- 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล
- 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน
- 8) โอกาสในการก้าวหน้า
- 9) การจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมที่สมเหตุสมผล และ
- 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

4.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรมีบรรยากาศองค์การอย่างไร

- 4.1.1 การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล
- 4.1.2 การยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ
- 4.1.3 การส่งเสริมบุคลากรให้ก้าวหน้าในหน้าที่
- 4.1.4 การส่งเสริมการทำงานในลักษณะทีมสัมพันธ์
- 4.1.5 ความรู้สึกเป็นส่วนร่วมเห็นใจกันของบุคลากร
- 4.1.6 การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน
- 4.1.7 การมอบหมายงานที่เหมาะสมทำท่าย
- 4.1.8 การเปิดโอกาสอิสระให้บุคลากรรับผิดชอบ
- 4.1.9 การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร
- 4.1.10 ความเต็มใจของบุคลากรในการเสี่ยงกระทำสิ่งใหม่ๆ

- 4.1.11 การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเสนอทางปฏิบัติเพื่อสิ่งใหม่ๆ
- 4.1.12 ความขัดแย้งของการปฏิบัติงานส่งผลในทางสร้างสรรค์
- 4.1.13 ความขัดแย้งได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
- 4.1.14 การมุ่งเน้นให้แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง
- 4.1.15 การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน
- 4.1.16 ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานของตน
- 4.1.17 ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน
- 4.1.18 ความจงรักภักดีและชื่อเสียงของบุคลากร
- 4.1.19 การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร
- 4.1.20 ความเข้าใจและช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร
- 4.1.21 ความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน
- 4.1.22 ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังและสร้างสรรค์
- 4.1.23 การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด
- 4.1.24 การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็นหลักของการทำงาน
- 4.1.25 การกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ
- 4.1.26 อื่นๆ .....
- โปรดตอบแสดงความเห็น .....
- .....
- .....

## 5. ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคลากร

โดยทั่วไปแต่ละบุคคลมีแผนและแนวความคิดที่เป็นของตนเองซึ่งเป็นความรู้สึกรู้สึกที่ทำให้ตนเองเข้าใจและรับรู้ บุคคลจึงแปลความหมายหรือมองเห็นสิ่งต่างๆแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น สถานะการณ์ สิ่งของ บุคคลหรือเหตุการณ์ เป็นผลให้มีปฏิกิริยาตอบสนองแตกต่างกันทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม การรับรู้จึงเป็นกระบวนการของการคัดเลือก (selection) การจัดระเบียบ (organization) และการตีความ (interpretation) บรรดาข้อมูลดิบทั้งหลายหรือความรู้สึกรู้สึกต่างๆของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Luthans, 1986)

การรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กร หากเป็นการรับรู้ที่ไม่ตรงกัน จะทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งและทำงานไม่สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบตามที่องค์กรมอบหมาย

5.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรจะต้องให้บุคลากรรับรู้ในเรื่องใดบ้าง

- 5.1.1 รับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องตรงกัน
- 5.1.2 รับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายผลสำเร็จในงานของตน
- 5.1.3 รับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- 5.1.4 รับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโรงเรียน
- 5.1.5 รับรู้เข้าใจ และยอมรับทั้งบทบาทของตนเองและผู้อื่น
- 5.1.6 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

## 6. ปัจจัยด้านทัศนคติและค่านิยมของบุคลากร

ทัศนคติคือผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งๆ อาจจะเป็นผลที่รู้สึก ยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้น (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541) ทัศนคติจึงประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความคิด ด้านความรู้สึกและด้านพฤติกรรมการกระทำ เมื่อทัศนคติของบุคคลถูกรวบรวมไว้ด้วยกันเป็นกระบวนการทางความคิดอย่างมีโครงสร้างระดับชั้น จึงเกิดเป็นค่านิยมขึ้น

ค่านิยม เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดตัดสินใจหรือชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ตลอดจนเป็นแนวทางประเมินผลว่าดีหรือไม่ดี กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใน การปฏิบัติ รวมถึงเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจและความตั้งใจ ซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น (ประสาน มาลากุล , 2523)

ทัศนคติและค่านิยมของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกันสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรได้

6.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรจะต้องให้บุคลากรมีทัศนคติและค่านิยมที่ดีในด้านใดบ้าง

- 6.1.1 มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ
- 6.1.2 มีความคิดความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโรงเรียน
- 6.1.3 มีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย
- 6.1.4 มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน
- 6.1.5 มีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 6.1.6 มีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน
- 6.1.7 มีความยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้
- 6.1.8 อื่น .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

## 7. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากร

บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะของบุคคลที่ปรากฏภายนอก การกระทำตอบโต้ของบุคคลใน สถานการณ์หนึ่ง ๆ พฤติกรรมหรือค่านิยมทางสังคมที่กระตุ้นพฤติกรรม การตระหนักที่เป็นแรงกระตุ้นภายในของตนเอง และแบบแผนพฤติกรรมของคนๆ นั้นทั้งภายในและภายนอกที่วัดได้ (Luthans, 1986) บุคลิกภาพ จึงประกอบด้วยองค์ประกอบที่ซับซ้อนของความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความสามารถและนิสัยอื่นๆ ที่คนๆ นั้นแสวงหาได้มาด้วยตนเอง (Wallace, 1970)

ดังนั้นบุคลิกภาพจึงเป็นภาพรวมทั้งหมดของบุคคลที่ปรากฏออกมา อันเป็นผลสะท้อนของลักษณะภายในของบุคคลเกิดเป็นลักษณะเฉพาะตนขึ้นมาซึ่งอาจจะเหมือน หรือแตกต่างไปจากผู้อื่น การพิจารณาบุคลิกภาพจึงต้องกระทำในแง่ผลรวม ทั้งลักษณะที่แสดงออกภายนอกและลักษณะ บุคลิกภาพภายใน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรจะต้องให้บุคลากรมีบุคลิกภาพประการใดบ้าง

- 7.1.1 มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่
- 7.1.2 มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับสมาชิกกลุ่ม
- 7.1.3 มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน
- 7.1.4 มีบุคลิกภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป
- 7.1.5 อื่นๆ .....
- โปรดตอบแสดงความเห็น .....
- .....
- .....
- .....

## 8. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของบุคลากร

ลูธานส์ (Luthans, 1986) ชี้ชัดว่าการเรียนรู้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ การเรียนรู้ทำให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งที่เป็นพฤติกรรมแบบเปิดเผย และพฤติกรรมแบบซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลจากการฝึกฝนอบรมและยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะ ก่อนข้างถาวร (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541)

การเรียนรู้เกิดจากสิ่งเร้าและการตอบสนองต่อสิ่งเร้า ทั้งที่เป็นสิ่งเร้าเฉพาะหน้าและสิ่งเร้าที่เป็นผลได้ภายหลัง ตามทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขของพาฟลอฟและของสกินเนอร์ นอกจากนี้การเรียนรู้ยังเกิดจากการรู้และเข้าใจด้วยการเลียนแบบผู้อื่น

8.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรจะต้องให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยประการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 8.1.1 การฝึกฝนอบรมให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน
- 8.1.2 การฝึกฝนอบรม เพื่อพัฒนาทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมาย
- 8.1.3 การฝึกฝนอบรมให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
- 8.1.4 การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วย วิธีการต่างๆ
- 8.1.5 อื่นๆ .....



โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

## 9. ปัจจัยด้านการจูงใจของบุคลากร

การจูงใจ หมายถึงการเคลื่อนไหวของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่ง ยังผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น (Luthans, 1986) การจูงใจจึงเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากพลังภายในซึ่งอาจเป็นแรงขับ (drive) แรงจูงใจ (motive) ความอยาก (want) ความหวัง (wish) ความปรารถนาหรือความประสงค์ (desire) ที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์บางอย่าง (Hersey and Blanchard, 1982)

หลักสำคัญของการจูงใจ อยู่ที่สิ่งจูงใจ หรือการตอบแทน (incentive) อันเป็นตัวล่อให้ไปผู้ เป้าหมายที่บุคคลแสวงหา สิ่งจูงใจนี้อาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางบวก (positive) เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางลบ (negative) เช่น การคว่ำกว่ากล่าวดักเตือน การลงโทษต่างๆ

9.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรจะต้องมี การจูงใจบุคลากรในด้านใดบ้าง

- 9.1.1 การจูงใจตามความแตกต่างของแต่ละคน
- 9.1.2 การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน
- 9.1.3 การใช้สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทั้งทางบวกและลบ
- 9.1.4 การให้มีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายความสำเร็จ
- 9.1.5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงงาน
- 9.1.6 การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามคุณภาพและปริมาณงาน
- 9.1.7 ความยุติธรรมของระบบหรือวิธีการจูงใจ
- 9.1.8 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

## 10. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม ภายนอก และวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งที่มีอยู่จากสภาพภายในองค์กรเพื่อทบทวนวิธีการที่ใช้ในปัจจุบันว่าเข้ากับสภาพแวดล้อมได้หรือไม่ มีผลสรุปประเมินเป็นอย่างไร และควรยึดกลยุทธ์ใดเป็นกลยุทธ์ใหม่ในปัจจุบัน และสำหรับอนาคตจำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างไร จึงจะเข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างใกล้เคียงความจริงมากที่สุด ทั้งในส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (Certo and Peter, 1990)

10.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรต้องพิจารณาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในด้านใดบ้าง

- 10.1.1 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- 10.1.2 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- 10.1.3 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
- 10.1.4 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- 10.1.5 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร
- 10.1.6 วิเคราะห์ด้านการตลาด
- 10.1.7 วิเคราะห์ด้านการเงิน
- 10.1.8 วิเคราะห์ด้านการผลิตหรือปฏิบัติการ
- 10.1.9 วิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล
- 10.1.10 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

## 11. ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างหรือกำหนดทางเลือกของกลยุทธ์เพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายวัตถุประสงค์องค์กร แอนโทนี (Anthony, 1965) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านวัตถุประสงค์ องค์กร การเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวางนโยบายต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นหลักในการตัดสินใจดำเนิน กิจการและบริหารทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่

ตั้งวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การกำหนดกลยุทธ์จึงประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ ทางกลยุทธ์ (strategic objectives) การกำหนดนโยบาย (policies) และการกำหนดแผนงานหลัก (major plans) และกลยุทธ์ย่อย (substrategies)

11.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรต้องพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ในด้านใดบ้าง

- 11.1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของโรงเรียน
- 11.1.2 กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- 11.1.3 กำหนดนโยบายของโรงเรียน
- 11.1.4 กำหนดแผนงานหลักของโรงเรียน
- 11.1.5 กำหนดแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านของฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียน
- 11.1.6 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

11.2 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรต้องพิจารณาองค์ประกอบในด้านใดบ้างเพื่อกำหนดกลยุทธ์

- 11.2.1 ความต้องการและประโยชน์ที่จะได้รับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย
- 11.2.2 ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตกับขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
- 11.2.3 ความสามารถในการบริหารทรัพยากร การวิจัยพัฒนา การตลาดและเทคโนโลยี
- 11.2.4 ความชำนาญในกิจกรรมที่กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ
- 11.2.5 การกำหนดช่วงเวลาและความเสี่ยง
- 11.2.6 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

## 12. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการนำเอาแผนงานกลยุทธ์ทั้งหลายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้มา ดำเนินงานให้ต่อเนื่องลุล่วงอย่างเชื่อมโยงกัน เพื่อไปสู่ความสำเร็จและมีการประเมินพัฒนาการกลยุทธ์ต่อไป บาร์ส (Byars, 1992) ชี้ว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามแผนให้สำเร็จได้มีหลายประการคือ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ การพัฒนางบประมาณ การปฏิบัติงาน ระบบการจูงใจ และระบบการควบคุม นอกจากนี้ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1990) ได้เสนอเพิ่มวัฒนธรรม องค์การ วิธีการดำเนินงานและการประเมินด้วย

ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters and Waterman อ้างถึงใน วิรัชย์ ตันติวิระวิทยา, 2531) ได้เสนอโครงร่าง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ในเรื่องพื้นฐานปัจจัยความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การว่าต้องประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) กลยุทธ์ 3) ทักษะ 4) คน 5) สไตล์การบริหาร 6) ระบบ และ 7) ค่านิยมหรือคุณค่าร่วม

12.1 ท่านคิดว่าโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ควรต้องพิจารณาด้านใดบ้างเพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์

- 12.1.1 โครงสร้างของโรงเรียน
- 12.1.2 ภาวะผู้นำหรือสไตล์การบริหาร
- 12.1.3 การจัดการงบประมาณ
- 12.1.4 ระบบวิธีการปฏิบัติงาน
- 12.1.5 ระบบจูงใจ
- 12.1.6 ระบบการควบคุม
- 12.1.7 ระบบการประเมิน
- 12.1.8 วัฒนธรรมองค์การ
- 12.1.9 ค่านิยมหรือคุณค่าร่วม
- 12.1.10 ทักษะการปฏิบัติงาน
- 12.1.11 บุคลากร
- 12.1.12 อื่นๆ .....

โปรดตอบแสดงความเห็น .....

.....

.....

.....

## แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
<p><b>ลักษณะโครงสร้างองค์กร</b></p> <p>โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนเอื้อต่อ การประสานงานและมีความคล่องตัว โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ อย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน</li> <li>2. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่าง สัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ</li> <li>3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ</li> <li>4. สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบให้กระจายออกทางแนวนอน</li> <li>5. สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ มีลักษณะผสมผสานทั้งแบบทางการ และไม่ใช้ทางการ</li> <li>6. สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการ ติดต่อสื่อสารข้อมูล</li> </ol>						

<p>รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน</p>	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
<p>โครงสร้างการบริหารงานได้รับการออกแบบ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการทรัพยากร โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อ การวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และข้อมูลทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ.....</li> <li>2. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้หลากหลาย เพียงพอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ.....</li> <li>3. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายสนับสนุนให้สอดคล้อง กับลักษณะงานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและ ใช้ภาษาอังกฤษ.....</li> <li>4. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายบริหารให้เหมาะสม ทันสมัยทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ.....</li> <li>5. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อการ ติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ.....</li> </ol> <p>มีลักษณะการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเภท ของงานในองค์การ โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการใช้เทคโนโลยี วิธีการที่เหมาะสม เพื่อการประสานงานและติดต่อสื่อสาร ภายในโรงเรียน.....</li> </ol>						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
<p>2 มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน</p> <p>3 สายการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการ จัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวก ต่อการประสานซึ่งกันและกัน</p>						
<p><b>ลักษณะของสภาพแวดล้อม</b></p> <p>มีการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์ มากที่สุด</p> <p>โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์ สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมาย ของโรงเรียน</li> <li>2. การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดย มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>3. การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและ ต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน หรือโครงการของโรงเรียน</li> <li>4. การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากร แต่ละคนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง หน้าที่</li> <li>5. การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย</li> <li>6. การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทย และต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้ หลากหลายวิธี</li> <li>7. การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย</li> </ol>						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
8. การส่งเสริมพฤติกรรมการร่วมมือแบบ ทีมทำงาน 9. การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามใน การปฏิบัติงาน 10. การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ ยืดหยุ่นคล่องตัว 11. การส่งเสริมและยอมรับในความ หลากหลายแตกต่างของวัฒนธรรม						
มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการ ทางสังคม โดยพิจารณาจาก <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีรูปแบบวิธีการประพฤติปฏิบัติและ พิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการที่ถ่ายทอดกันมา</li> <li>2. การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะใน การปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของ โรงเรียน</li> <li>3. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้ บุคลากรทุกฝ่าย</li> </ol>						
มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน</li> <li>2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ของโรงเรียน</li> <li>3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับลักษณะทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน</li> </ol>						



รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
บรรยากาศโรงเรียนมีลักษณะเป็นบรรยากาศ แบบเปิด โดยพิจารณาจาก <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>2. การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่</li> <li>3. การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์</li> <li>4. การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้ เหมาะกับงาน</li> <li>5. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความท้าทายเหมาะสม</li> <li>6. การเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่ รับผิดชอบอย่างเหมาะสม</li> <li>7. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะต่างๆ</li> <li>8. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ของกันและกัน</li> <li>9. ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานตน</li> <li>10. ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิก ของโรงเรียน</li> <li>11. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารใน การอุทิศตนและทำงานจริงจัง</li> <li>12. ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือ ของผู้บริหารต่อบุคลากรทุกฝ่าย</li> <li>13. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและ ปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย</li> <li>14. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มกำลังและสร้างสรรค์ของบุคลากร ทุกฝ่าย</li> <li>15. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้เหลือน้อยที่สุด</li> </ol>						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
16. การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็น หลักของการทำงาน						
17. การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ						
<b>ลักษณะของบุคคลในองค์กร</b> บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีการรับรู้ ที่ถูกต้องเหมาะสม โดยพิจารณาจาก						
1. การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่าง ถูกต้องและตรงกัน						
2. การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมาย ในงานที่ตนรับผิดชอบ						
3. การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						
4. การรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกโรงเรียน						
5. การยอมรับและเข้าใจอย่างชัดเจนใน บทบาทหน้าที่ของตน						
6. การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่าง ของผู้อื่น						
<b>บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดี</b> โดยพิจารณาจาก						
1. การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ						
2. การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดี ต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของ โรงเรียน						
3. การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ มอบหมาย						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
<p>4. การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>5. การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีบุคลิกภาพเหมาะสม โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่</li> <li>2. การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน</li> <li>3. บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน</li> </ol> <p>บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน</li> <li>2. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของโรงเรียน</li> <li>3. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน</li> <li>4. การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยวิธีการหลากหลาย</li> </ol>						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
<p>บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ ได้รับการจูงใจที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การได้รับการมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน</li> <li>2. การได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จ</li> <li>3. การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุงงาน</li> <li>4. การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงาน ตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ</li> <li>5. การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของ ระบบการจูงใจ</li> </ol>						
<p><u>ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</u> มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและเหมาะสม โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ</li> <li>2. การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>3. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม</li> <li>4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี</li> <li>5. การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ</li> </ol>						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
<p>โรงเรียนได้กำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายไว้เหมาะสม โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน</li> <li>2. นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</li> <li>3. มีการจัดทำแผน/แผนงาน/โครงการทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย</li> <li>4. แผน/แผนงาน/โครงการเกิดจากการทำงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ</li> <li>5. มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ</li> </ol>						
<p>โรงเรียนมีการจัดดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์ และมีการควบคุมที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>2. มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษามากที่สุด</li> <li>3. มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอ เหมาะกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย</li> <li>4. มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>5. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ</li> </ol>						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
<p>6. มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ.</p> <p>7. มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง</p> <p>8. มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ.</p> <p>9. มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัยเหมาะสมในการเรียนการสอน</p> <p>10. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระบบและเชื่อถือได้</p> <p>11. มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงาน</p> <p>12. มีการประเมินบรรยากาศการทำงานเป็นระยะ ๆ</p> <p>13. มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลหลายรูปแบบ</p> <p>14. มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและชัดเจน</p> <p>15. มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกันระหว่างหน่วยงาน/บุคคล</p> <p>16. มีการประเมินกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นระยะๆ</p> <p>17. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือ ในการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ</p>						
<p>โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เหมาะสม</p> <p>โดยพิจารณาจาก</p> <p>1. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเป้าหมาย/นโยบาย/วัตถุประสงค์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง</p>						

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	ปัจจัยที่ไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
2. ดำเนินการจัดหาหรือพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไป 3. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน/ แผนงาน/โครงการ 4. ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การวินิจฉัยแก้ปัญหาและตัดสินใจในการ เปลี่ยนแปลง 5. การพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจเน้น ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 6. ปฏิบัติงานตามทางเลือกอย่างจริงจัง 7. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ ตัดสินใจเลือกอย่างต่อเนื่อง 8. ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว 9. เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน 10. มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐานในการ ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 11. มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากรทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว 12. มีแผน/แผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 13. มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ						

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้ใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นจำนวน 3 รอบ แบบสอบถามฉบับนี้เป็นรอบที่ 3 ซึ่งเป็นรอบสุดท้าย เพื่อให้ท่านทราบถึงการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบกับให้ท่านได้พิจารณาทบทวนการตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดอีกครั้งหนึ่งร่วมกับการตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ผู้วิจัยได้แสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่ามัธยฐาน และคะแนนที่ท่านได้ให้น้ำหนักไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 ไว้พร้อมในแบบสอบถามนี้แล้ว

ขอความกรุณาจากท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอันดับคะแนนเพื่อการยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงอันดับคะแนนแต่ละข้อความ หากการตอบใหม่ของท่านในรอบที่ 3 นี้ไม่อยู่ในขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ของท่านกรุณาแสดงเหตุผลลงในช่องข้อเสนอแนะด้วย

ความหมายของสัญลักษณ์ในแบบสอบถามรอบที่ 3 มีดังนี้

- \* หมายถึง ค่ามัธยฐาน (ค่าคะแนนที่เป็นตัวแทนคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ)
- หมายถึง ขอบเขตของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
- △ หมายถึง ค่าคะแนนที่เป็นคำตอบของท่านในรอบที่ 2

ตัวอย่าง

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน	ปัจจัยไม่ส่งผล	ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด	ปัจจัยที่ส่งผลน้อย	ปัจจัยที่ส่งผลมาก	ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด	ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
ลักษณะโครงสร้างองค์การ 0. โครงสร้างการบริหารมีความชัดเจนเอื้อต่อการประสานงานและมีความคล่องตัว โดยพิจารณาจาก 0.1 มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพโรงเรียน 0.2 มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นปฏิบัติการฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายบริหาร ได้อย่างสัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ 0.3 มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีที่เหมาะสมเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน 0.4 มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการทรัพยากรแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้หลากหลายเพียงพอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ				*△✓ *✓ * *△		ยังไม่จำเป็นนัก



### คำอธิบาย

1. คำตอบข้อ 0.1 หมายถึง รายการนี้ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลมากที่สุดและผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการตอบรอบที่ 3 ผู้ตอบยังคงยืนยันคำตอบเดิม

2. คำตอบข้อ 0.2 หมายถึง รายการนี้ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลมาก โดยผู้ตอบมีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลน้อยแต่ในการตอบรอบที่ 3 นี้ผู้ตอบเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ซึ่งคำตอบใหม่นี้อยู่ในขอบเขตพิสัยระหว่างควอทิล จึงไม่จำเป็นต้องระบุเหตุผลหรือข้อเสนอแนะ

3. คำตอบข้อ 0.3 หมายถึง รายการนี้ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลมาก โดยผู้ตอบมีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด ในการตอบรอบที่ 3 นี้ผู้ตอบเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ซึ่งคำตอบใหม่นี้อยู่นอกขอบเขตพิสัยระหว่างควอทิล จึงจำเป็นต้องแสดงเหตุผลประกอบไว้ในช่องข้อเสนอแนะ

4. คำตอบข้อ 0.4 หมายถึง รายการนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องตรงกันว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลมากและผู้ตอบมีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในการตอบรอบที่ 3 ผู้ตอบยังคงยืนยันคำตอบเดิม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การเปรียบเทียบความถี่ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม รอบที่ 2 และ 3

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
<b>ลักษณะโครงสร้างองค์การ</b>										
โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนเอื้อต่อ ความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยพิจารณาจาก										
1. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ อย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน	1	-	2	8	11	-	-	-	7	13
2. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่าง สัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	-	-	2	11	9	-	-	-	14	6
3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	-	-	1	9	12	-	-	-	2	18
4. สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ มีลักษณะผสมผสานทั้งแบบทางการ และไม่ใช้ทางการ	1	-	3	9	9	-	-	1	12	7
5. สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการ ติดต่อสื่อสารข้อมูล	-	-	3	6	13	-	-	1	2	17
6. มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน	-	2	4	11	5	-	1	3	12	4

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3						
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน						
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		
โครงสร้างการบริหารงานได้รับการออกแบบ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการทรัพยากร โดยพิจารณาจาก												
1. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อ การวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และข้อมูลทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ	1	-	2	10	8	-	-	-	15	5		
2. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้หลากหลาย เพียงพอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	-	-	3	14	4	-	-	1	15	4		
3. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายสนับสนุนให้สอดคล้อง กับลักษณะงานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและ ใช้ภาษาอังกฤษ	-	1	3	11	6	-	-	-	16	4		
4. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายบริหารให้เหมาะสม ทันสมัยทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	-	-	4	10	7	-	-	1	15	4		
5. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อการ ติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	-	1	2	11	7	-	1	-	15	4		
มีลักษณะเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเภทของงาน ในองค์การ โดยพิจารณาจาก												
1. มีการใช้เทคโนโลยี วิธีการที่เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและประสานงานและ ในโรงเรียน	-	-	8	8	6	-	-	6	10	4		

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2. วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการ จัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสาน กันและกัน	-	1	4	11	5	-	1	-	16	3
3. มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน	-	1	5	5	11	-	-	-	9	11
<b>ลักษณะของสภาพแวดล้อม</b>										
มีการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์ มากที่สุด โดยพิจารณาจาก										
1. การพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์ สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมาย ของโรงเรียน	-	1	4	6	11	-	-	1	5	14
2. การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดย มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ	-	-	1	6	15	-	-	-	1	19
3. การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและ ต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน หรือโครงการของโรงเรียน	-	-	1	11	10	-	-	-	11	9
4. การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากร แต่ละคนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง หน้าที่	-	-	-	11	11	-	-	-	9	11
5. การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	-	1	1	10	10	-	1	-	13	6
6. การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทย และต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้ หลากหลายวิธี	1	-	1	9	11	-	-	-	7	13
7. การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย	-	-	2	6	14	-	-	-	3	17
8. การส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบ ทีมทำงาน	-	-	1	7	14	-	-	-	2	18

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
9. การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามใน การปฏิบัติงาน	-	-	2	6	14	-	-	-	1	19
10. การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ ยืดหยุ่นคล่องตัว	-	-	2	9	11	-	-	-	8	12
11. การส่งเสริมและยอมรับในความ หลากหลายแตกต่างของวัฒนธรรม	-	-	2	10	10	-	-	-	13	7
มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการ ทางสังคม โดยพิจารณาจาก										
1. การมีรูปแบบวิธีการประพฤติปฏิบัติและ พิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการที่ถ่ายทอดกันมา	-	1	5	13	3	-	-	1	18	1
2. การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะใน การปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของ โรงเรียน	-	-	1	5	16	-	-	1	2	17
3. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้ บุคลากรทุกฝ่าย	-	-	2	6	14	-	-	-	1	19
มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก										
1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน	-	1	1	8	12	-	1	-	2	17
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ของโรงเรียน	-	1	3	8	10	-	1	-	13	6
3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับลักษณะทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน	-	3	2	8	9	-	1	1	12	6

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
บรรยากาศโรงเรียนมีลักษณะเป็นบรรยากาศ แบบเปิด โดยพิจารณาจาก										
1. การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง	-	1	2	9	10	-	1	-	15	4
2. การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่	-	1	-	10	11	-	-	1	5	14
3. การทำงานมีลักษณะเป็นที่สัมพันธ์	-	-	-	6	16	-	-	1	-	19
4. การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้ เหมาะกับงาน	-	-	-	7	15	-	-	1	1	18
5. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความท้าทายเหมาะสม	-	1	3	9	9	-	-	1	14	5
6. การเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่ รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	-	1	3	11	7	-	-	2	12	6
7. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะต่างๆ	-	1	2	7	11	-	-	1	2	17
8. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ของกันและกัน	-	1	1	10	10	-	-	2	11	17
9. ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานตน	-	-	2	10	10	-	-	1	13	6
10. ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิก ของโรงเรียน	-	1	-	10	10	-	-	1	13	6
11. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารใน การอุทิศตนและทำงานจริงจัง	-	1	1	4	16	-	1	1	1	17
12. ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือ ของผู้บริหารต่อบุคลากรทุกฝ่าย	-	-	2	6	14	-	-	1	1	18
13. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและ ปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย	-	-	1	9	12	-	-	1	3	16
14. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มกำลังและสร้างสรรค์ของบุคลากร ทุกฝ่าย	-	-	1	9	12	-	-	1	2	17
15. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้เหลือน้อยที่สุด	-	1	2	11	8	-	-	2	13	5

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
16. การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็น หลักของการทำงาน	-	-	2	11	9	-	-	3	11	6
17. การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ	-	-	1	6	15	-	1	1	-	18
<b>ลักษณะของบุคคลในองค์การ</b>										
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีการรับรู้ ที่ถูกต้องเหมาะสม										
โดยพิจารณาจาก										
1. การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่าง ถูกต้องและตรงกัน	-	-	1	9	11	-	-	1	4	15
2. การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมาย ในงานที่ตนรับผิดชอบ	-	-	-	8	13	-	1	-	3	16
3. การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	-	-	2	8	11	-	-	1	2	17
4. การรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกโรงเรียน	-	1	2	13	5	-	-	2	17	1
5. การยอมรับและเข้าใจอย่างชัดเจนใน บทบาทหน้าที่ของตน	-	-	1	11	9	-	1	1	15	3
6. การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่าง ของผู้อื่น	-	-	3	14	4	-	-	1	7	2
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดี										
โดยพิจารณาจาก										
1. การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ	-	-	1	10	10	-	1	-	14	5
2. การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดี ต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของ โรงเรียน	-	-	1	10	10	-	1	-	14	5
3. การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ มอบหมาย	-	-	-	10	11	-	1	-	3	16

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4. การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ ตามเป้าหมายของโรงเรียน	-	-	2	4	15	-	1	-	2	17
5. การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	-	-	3	9	9	-	-	1	13	6
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีบุคลิกภาพเหมาะสม โดยพิจารณาจาก										
1. การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่	-	2	1	10	9	-	-	2	13	5
2. การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับ วัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน	-	2	4	9	7	-	-	1	14	5
3. บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	-	2	1	10	9	-	-	1	16	3
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจาก										
1. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน	-	-	2	11	9	-	-	2	15	3
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง ทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของ โรงเรียน	-	-	3	12	7	-	-	2	15	3
3. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	-	1	3	11	7	-	1	2	15	2
4. การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วย วิธีการหลากหลาย	-	1	-	9	12	-	-	1	2	17



รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ ได้รับการจูงใจที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก										
1. การได้รับการมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน	-	-	-	10	12	-	-	1	-	19
2. การได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จ	-	-	3	12	7	-	-	2	14	4
3. การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุงงาน	-	-	1	14	7	-	-	1	16	3
4. การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงาน ตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ	-	-	2	10	10	-	-	1	12	7
5. การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของ ระบบการจูงใจ	-	-	-	14	8	-	1	-	13	6
<b>ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>										
มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและเหมาะสม โดยพิจารณาจาก										
1. ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	-	-	1	9	12	-	-	1	2	17
2. การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	-	-	2	11	9	-	1	1	13	5
3. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	-	-	2	14	6	-	-	2	15	3
4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี	-	-	3	12	7	-	1	-	16	3
5. การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ	-	-	1	13	8	-	-	2	14	4

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
โรงเรียนได้กำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุ เป้าหมายไว้เหมาะสม โดยพิจารณาจาก										
1. มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	-	-	-	-	13	-	1	-	2	17
2. นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษา ไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ	-	-	-	11	11	-	1	-	9	10
3. มีการจัดทำแผน/แผนงาน/โครงการทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ตอบ สนองต่อเป้าหมาย	-	-	1	12	9	-	1	-	14	5
4. แผน/แผนงาน/โครงการ เกิดจากการทำงาน ร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ	-	-	2	10	10	-	1	-	12	7
5. มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	-	1	4	9	8	-	1	1	10	8
โรงเรียนมีการจัดดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์ และมีการควบคุมที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก										
1. มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	-	-	1	9	12	-	-	1	4	15
2. มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้ งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา	-	-	2	7	13	-	1	-	1	18
3. มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอ เหมาะสมกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย	-	-	1	10	11	-	-	1	6	13
4. มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิด ประโยชน์สูงสุด	-	-	-	9	13	-	1	-	1	18
5. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	-	-	-	8	14	-	-	1	2	17
6. มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ	-	-	1	10	11	-	1	-	7	12

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
7. มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	-	-	2	10	-	1	-	16	16	3
8. มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	-	-	2	11	-	1	-	16	16	3
9. มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัยเหมาะสมในการเรียนการสอน	-	-	1	13	-	1	-	13	13	6
10. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระบบและเชื่อถือได้	-	-	1	11	-	1	1	14	14	4
11. มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นการทำงาน	-	-	3	17	2	-	-	1	9	-
12. มีการประเมินบรรยากาศการทำงานเป็นระยะ ๆ	-	-	6	14	2	-	-	2	18	-
13. มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลหลายรูปแบบ	-	-	4	15	3	-	-	2	17	1
14. มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและชัดเจน	-	-	1	18	3	-	-	2	17	1
15. มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกันระหว่างหน่วยงาน/บุคคล	-	-	5	13	4	-	1	1	16	2
16. มีการประเมินกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นระยะ ๆ	-	-	8	13	1	-	-	2	18	-
17. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเครื่องมือ ในการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ	-	-	4	12	6	-	-	1	17	2
โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้เหมาะสม โดยพิจารณาจาก										
1. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเป้าหมาย/นโยบาย/วัตถุประสงค์ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	-	-	3	11	8	-	-	1	16	3
2. ดำเนินการจัดทำหรือพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไป	-	-	3	12	7	-	-	1	17	2

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	รอบที่ 2					รอบที่ 3				
	อันดับคะแนน					อันดับคะแนน				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน/ แผนงาน/โครงการ	-	-	1	16	5	-	1	-	16	3
4. ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การวินิจฉัยแก้ปัญหาและตัดสินใจในการ เปลี่ยนแปลง	-	-	2	16	4	-	1	-	17	2
5. การพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจเน้น ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	-	-	4	12	6	-	1	-	18	1
6. ปฏิบัติงานตามทางเลือกร้อยทั้งใจจริง	-	1	2	13	6	-	-	2	17	1
7. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ตัดสินใจเลือกอย่างต่อเนื่อง	-	1	1	12	8	-	1	1	17	2
8. ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว	-	1	3	9	9	-	1	2	16	2
9. เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน	-	1	3	9	9	-	-	3	14	4
10. มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐานในการ ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์	-	-	4	13	5	-	-	1	15	2
11. มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากรทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว	-	-	1	11	10	-	-	1	17	2
12. มีแผน/แผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	-	-	2	12	8	-	-	2	16	3
13. มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ	-	-	3	11	8	-	-	-	14	4

## ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 2

สรุปผลการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นรายชื่อ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
<b>ลักษณะโครงสร้างองค์การ</b>					
โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนเอื้อต่อ ความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยพิจารณาจาก					
1. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ อย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน	3.50	4	0.50	4.00-2.81	1.19
2. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่าง สัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.32	3	0.32	3.89-2.82	1.07
3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.58	4	0.42	4.04-3.00	1.04
4. สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบให้กระจายออกทางแนวนอน	2.88	2.50	0.38	3.58-2.19	1.39
5. สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ มีลักษณะผสมผสานทั้งแบบทางการ และไม่ใช้ทางการ	3.28	3.50	0.22	3.89-2.67	1.22
6. สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการ ติดต่อสื่อสารข้อมูล	3.65	4	0.35	4.08-2.92	1.16

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
โครงสร้างการบริหารงานได้รับการออกแบบ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการทรัพยากร โดยพิจารณาจาก					
1. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อ การวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และข้อมูลทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ	3.25	3	0.25	3.84-2.73	1.11
2. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้หลากหลาย เพียงพอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.04	3	0.04	3.41-2.66	0.75
3. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายสนับสนุนให้สอดคล้อง กับลักษณะงานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและ ใช้ภาษาอังกฤษ	3.09	3	0.09	3.63-2.61	1.02
4. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายบริหารให้เหมาะสม ทันสมัยทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.15	3	0.15	3.75-2.63	1.12
5. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อการ ติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.18	3	0.18	3.75-2.70	1.05
มีลักษณะเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเภทของงาน ในองค์กร					
โดยพิจารณาจาก					
1. มีการใช้เทคโนโลยี วิธีการที่เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและประสานงานและ ในโรงเรียน	3.50	4	0.50	4.00-2.40	1.06
2. วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการ จัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสาน กันและกัน	3.00	3	0.00	3.48-2.52	0.95

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง $Q_3$ กับ $Q_1$	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
3. มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน.	2.95	3	0.05	3.45-2.38	1.07
<b>ลักษณะของสภาพแวดล้อม</b>					
มีการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์ มากที่สุด					
โดยพิจารณาจาก					
1. การพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์ สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมาย ของโรงเรียน.	3.50	4	0.50	4.00-2.58	1.42
2. การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดย มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ.	3.77	4	0.23	4.13-3.25	0.88
3. การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและ ต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน หรือโครงการของโรงเรียน.	3.41	3	0.41	3.95-2.91	1.04
4. การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากร แต่ละคนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง หน้าที่.	3.50	3.50	0.00	4.00-3.00	1.00
5. การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย.	3.40	3.50	0.10	3.95-2.85	1.10
6. การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทย และต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้ หลากหลายวิธี.	3.50	4	0.50	4.00-2.89	1.11
7. การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย.	3.71	4	0.29	4.11-3.08	1.03
8. การส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบ ทีมทำงาน.	3.71	4	0.29	4.11-3.14	0.97
9. การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามใน การปฏิบัติงาน.	3.71	4	0.29	4.11-3.08	1.03
10. การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ ยืดหยุ่นคล่องตัว.	3.50	4	0.50	4.00-2.89	1.11

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
11. การส่งเสริมและยอมรับในความ หลากหลายแตกต่างของวัฒนธรรม	3.40	3	0.10	3.95-2.85	1.11
มีการถ่ายถอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการ ทางสังคม โดยพิจารณาจาก					
1. การมีรูปแบบวิธีการประพฤติปฏิบัติและ พิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการที่ถ่ายทอดกันมา	2.88	3	0.12	3.31-2.40	0.91
2. การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะใน การปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของ โรงเรียน	3.81	4	0.19	4.16-3.40	0.76
3. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้ บุคลากรทุกฝ่าย	3.71	4	0.29	4.11-3.08	1.03
มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน	3.58	4	0.42	4.04-2.94	1.10
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.38	4	0.62	3.95-2.69	1.26
3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับลักษณะทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน	3.25	4	0.75	3.89-2.56	1.33
บรรยากาศโรงเรียนมีลักษณะเป็นบรรยากาศ แบบเปิด โดยพิจารณาจาก					
1. การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง	3.39	4	0.61	3.95-2.78	1.17
2. การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่	3.50	4	0.50	4.00-2.95	0.05
3. การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์	3.81	4	0.19	4.16-3.42	0.74



รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
4. การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้ เหมาะกับงาน	3.77	4	0.23	4.13-3.29	0.84
5. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความท้าทายเหมาะสม	3.28	3	0.28	3.89-2.67	1.22
6. การเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่ รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.14	3	0.14	3.71-2.64	1.07
7. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะต่างๆ	3.55	4	0.15	4.02-2.82	1.20
8. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ของกันและกัน	3.40	3.50	0.10	3.95-2.85	1.10
9. ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานตน	3.40	3.50	0.10	3.95-2.85	1.10
10. ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิก ของโรงเรียน	3.45	3.50	0.05	3.98-2.93	1.05
11. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารใน การอุทิศตนและทำงานจริงจัง	3.81	4	0.19	4.16-3.30	0.86
12. ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือ ของผู้บริหารต่อบุคลากรทุกฝ่าย	3.71	4	0.29	4.11-3.08	1.03
13. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและ ปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย	3.58	4	0.42	4.04-3.00	1.04
14. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มกำลังและสร้างสรรค์ของบุคลากร ทุกฝ่าย	3.58	4	0.42	4.04-3.00	1.04
15. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้เหลือน้อยที่สุด	3.23	3	0.23	3.81-2.73	1.08
16. การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็น หลักของการทำงาน	3.23	3	0.32	3.89-2.82	1.07
17. การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ	3.77	4	0.23	4.13-3.25	0.88

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
<b>ลักษณะของบุคคลในองค์การ</b>					
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีการรับรู้ ที่ถูกต้องเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่าง ถูกต้องและตรงกัน	3.55	4	0.45	4.02-2.97	1.05
2. การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมาย ในงานที่ตนรับผิดชอบ	3.69	4	0.31	4.10-3.16	0.94
3. การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.55	4	0.45	4.02-2.91	1.11
4. การรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกโรงเรียน	3.08	3	0.08	3.48-2.67	0.81
5. การยอมรับและเข้าใจอย่างชัดเจนใน บทบาทหน้าที่ของตน	3.36	3	0.36	3.92-2.89	1.03
6. การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่าง ของผู้อื่น	3.04	3	0.04	3.41-2.66	0.75
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดี โดยพิจารณาจาก					
1. การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ	3.45	3.50	0.05	3.98-2.93	1.05
2. การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดี ต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของ โรงเรียน	3.45	3.50	0.05	3.98-2.93	1.05
3. การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ มอบหมาย	3.55	4	0.45	4.02-3.03	0.99
4. การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ ตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.80	4	0.20	4.15-3.31	0.84
5. การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.33	3.50	0.17	3.92-2.75	1.17

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีบุคลิกภาพเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่	3.33	3	0.30	3.89-2.75	1.14
2. การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับ วัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน	3.06	3	0.06	3.71-2.38	1.33
3. บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.30	3	0.30	3.89-2.75	1.14
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจาก					
1. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน	3.32	3	0.32	3.89-2.82	1.07
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง ทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของ โรงเรียน	3.17	3	0.17	3.71-2.71	1.00
3. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.14	3	0.14	3.71-2.64	1.07
4. การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วย วิธีการหลากหลาย	3.58	4	0.42	4.04-3.00	1.04
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ ได้รับการจูงใจที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การได้รับการมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน	3.58	4	0.42	4.04-3.05	0.99
2. การได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จ	3.17	3	0.17	3.71-2.71	1.00

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยม	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยม	ความแตกต่าง ระหว่าง $Q_3$ กับ $Q_1$	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
3. การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุงงาน	3.21	3	0.21	3.71-2.82	0.89
4. การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงาน ตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ	3.40	3.50	0.10	3.95-2.85	1.10
5. การมีความรู้ถึงความยุติธรรมของ ระบบการจูงใจ	3.29	3	0.29	3.81-2.89	0.92
<b>ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>					
มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.58	4	0.42	4.04-3.00	1.04
2. การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	3.32	3	0.32	3.89-2.82	1.07
3. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	3.14	3	0.14	3.58-2.75	0.83
4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี	3.17	3	0.17	3.71-2.71	1.00
5. การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ	3.27	3	0.27	3.81-2.85	0.96
โรงเรียนได้กำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุ เป้าหมายไว้เหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.65	4	0.35	4.08-3.11	0.97
2. นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษา ไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ	3.50	3.50	0.00	4.00-3.00	1.00
3. มีการจัดทำแผน/แผนงาน/โครงการทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ตอบ สนองต่อเป้าหมาย	3.33	3	0.33	3.89-2.88	1.01

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
4. แผน/แผนงาน/โครงการ เกิดจากการทำงาน ร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ	3.40	3.50	0.10	3.95-2.85	1.10
5. มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	3.17	3	0.17	3.81-2.56	1.25
โรงเรียนมีการจัดดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์ และมีการควบคุมที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.58	4	0.42	4.04-3.00	1.04
2. มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใช้ งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา	3.65	4	0.35	4.08-3.00	1.08
3. มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอ เหมาะกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย	3.50	4	0.50	4.00-2.95	1.05
4. มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิด ประโยชน์สูงสุด	3.65	4	0.35	4.08-3.11	0.97
5. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	3.71	4	0.29	4.11-3.19	0.92
6. มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ	3.50	4	0.50	4.00-2.95	1.05
7. มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเอง	3.40	3.50	0.10	3.95-2.85	1.10
8. มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	3.32	3	0.32	3.89-2.82	1.07
9. มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัย เหมาะสมในการเรียนการสอน	3.27	3	0.27	3.81-2.85	0.96
10. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นระบบและเชื่อถือได้	3.41	3	0.41	3.95-2.91	1.04
11. มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการปฏิบัติ งานเพื่อกระตุ้นการทำงาน	2.97	3	0.03	3.29-2.65	0.64
12. มีการประเมินบรรยากาศการทำงานเป็น ระยะ ๆ	2.86	3	0.14	3.25-2.42	0.83

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง $Q_3$ กับ $Q_1$	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
13. มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลหลายรูปแบบ	2.97	3	0.03	3.33-2.60	0.73
14. มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และชัดเจน	3.06	3	0.06	3.36-2.75	0.61
15. มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกันระหว่าง หน่วยงาน/บุคคล	2.96	3	0.04	3.38-2.54	0.84
16. มีการประเมินกระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นระยะๆ	2.73	3	0.27	3.15-2.19	0.96
17. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและ เครื่องมือ ในการประเมินคุณภาพ การศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.08	3	0.08	3.58-2.63	0.96
โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ได้เหมาะสม					
โดยพิจารณาจาก					
1. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา เป้าหมาย/นโยบาย/วัตถุประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	3.23	3	0.23	3.81-2.73	1.08
2. ดำเนินการจัดทำหรือพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไป	3.17	3	0.17	3.71-2.71	1.00
3. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน/ แผนงาน/โครงการ	3.13	3	0.13	3.47-2.78	0.69
4. ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การวินิจฉัยแก้ปัญหาและตัดสินใจในการ เปลี่ยนแปลง	3.06	3	0.06	3.41-2.72	0.69
5. การพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจเน้น ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.08	3	0.08	3.58-2.63	0.95
6. ปฏิบัติงานตามทางเลือกอย่างจริงจัง	3.12	3	0.12	3.58-2.69	0.89
7. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ ตัดสินใจเลือกอย่างต่อเนื่อง	3.25	3	0.25	3.81-2.79	1.02
8. ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว	3.28	3.50	0.22	3.89-2.67	1.22

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยม	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
9. เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน	3.28	3.50	0.22	3.89-2.67	1.22
10. มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐานในการ ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์	3.04	3	0.04	3.46-2.62	0.84
11. มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากรทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว	3.41	3	0.41	3.95-2.91	1.04
12. มีแผน/แผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.25	3	0.25	3.81-2.79	1.02
13. มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.23	3	0.23	3.81-2.73	1.08

## ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3

สรุปผลการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นรายชื่อ

รายการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
<b>ลักษณะโครงสร้างองค์การ</b>					
โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนเอื้อต่อ ความยืดหยุ่นคล่องตัว โดยพิจารณาจาก					
1. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสมทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ อย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน	3.73	4	0.27	4.12-3.21	0.91
2. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่าง สัมพันธ์กันทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ	3.32	3	0.32	3.86-2.91	0.95
3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ไว้อย่างสัมพันธ์กัน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.94	4	0.06	4.22-3.67	0.55
4. สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบให้กระจายออกทางแนวนอน	2.90	3	0.10	3.40-2.33	1.07
5. สายการบังคับบัญชาของฝ่ายงานต่างๆ มีลักษณะผสมผสานทั้งแบบทางการ และไม่ใช้ทางการ	3.25	3	0.25	3.79-2.83	0.96
6. สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการ ติดต่อสื่อสารข้อมูล	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59



รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
<p>โครงสร้างการบริหารงานได้รับการออกแบบ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการทรัพยากร โดยพิจารณาจาก</p>					
<p>1. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อ การวางแผนจัดการทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และข้อมูลทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และใช้ภาษาอังกฤษ</p>	3.17	3	0.17	3.50-2.83	0.67
<p>2. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายปฏิบัติการให้หลากหลาย เพียงพอทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ</p>	3.10	3	0.10	3.43-2.77	0.66
<p>3. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายสนับสนุนให้สอดคล้อง กับลักษณะงานทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและ ใช้ภาษาอังกฤษ</p>	3.13	3	0.13	3.44-2.81	0.63
<p>4. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อจัดการ ทรัพยากรแก่ฝ่ายบริหารให้เหมาะสม ทันสมัยทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ ภาษาอังกฤษ</p>	3.10	3	0.10	3.43-2.77	0.66
<p>5. มีการจัดแบ่งฝ่ายหรือหน่วยงานเพื่อการ ติดตามตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ</p>	3.10	3	0.10	3.43-2.77	0.66
<p>มีลักษณะเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเภทของงาน ในองค์กร</p>					
<p>โดยพิจารณาจาก</p> <p>1. มีการใช้เทคโนโลยี วิธีการที่เหมาะสม เพื่อจัดดำเนินการและประสานงานและ ในโรงเรียน</p>	3.59	4	0.41	4.05-3.06	0.99
<p>2. วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการ จัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก โรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสาน กันและกัน</p>	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง $Q_3$ กับ $Q_1$	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
3. มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน	3.00	3	0	3.42-2.58	0.84
<b>ลักษณะของสภาพแวดล้อม</b>					
มีการใช้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ให้เป็นประโยชน์ มากที่สุด					
โดยพิจารณาจาก					
1. การพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์ สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.79	4	0.21	4.14-3.30	0.84
2. การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดย มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.97	4	0.03	4.24-3.71	0.53
3. การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและ ต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน หรือโครงการของโรงเรียน	3.41	3	0.59	3.94-2.95	0.99
4. การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญของบุคลากร แต่ละคนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง หน้าที่	3.59	4	0.41	4.05-3.06	0.99
5. การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐาน การปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย	3.19	3	0.19	3.67-2.81	0.86
6. การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทย และต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้ หลากหลายวิธี	3.73	4	0.27	4.12-3.21	0.91
7. การส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
8. การส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือแบบ ทีมทำงาน	3.94	4	0.06	4.22-3.67	0.55
9. การส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามใน การปฏิบัติงาน	3.97	4	0.03	4.24-3.71	0.53
10. การส่งเสริมพัฒนาวิธีการดำเนินงานที่ ยืดหยุ่นคล่องตัว	3.67	4	0.33	4.08-3.13	0.96

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง $Q_3$ กับ $Q_1$	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
11. การส่งเสริมและยอมรับในความ หลากหลายแตกต่างของวัฒนธรรม	3.27	3	0.27	3.79-2.88	0.91
มีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยกระบวนการ ทางสังคม โดยพิจารณาจาก					
1. การมีรูปแบบวิธีการประพุดิปฏิบัติและ พิธีการต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการที่ถ่ายทอดกันมา	3.00	3	0	3.28-2.72	0.56
2. การฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายให้มีทักษะใน การปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายของ โรงเรียน	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
3. การฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณธรรมให้ บุคลากรทุกฝ่าย	3.97	4	0.03	4.24-3.71	0.53
มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.19	3	0.19	3.67-2.81	0.86
3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้อง กับลักษณะทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน	3.17	3	0.17	3.67-2.75	0.92
บรรยากาศโรงเรียนมีลักษณะเป็นบรรยากาศ แบบเปิด โดยพิจารณาจาก					
1. การให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง	3.10	3	0.10	3.43-2.77	0.66
2. การสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่	3.79	4	0.21	4.14-3.30	0.84
3. การทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์	3.97	4	0.03	4.24-3.71	0.53

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
4. การให้ความสำคัญกับการจัดคนให้ เหมาะกับงาน	3.94	4	0.06	4.22-3.67	0.55
5. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความท้าทายเหมาะสม	3.14	3	0.14	3.50-2.79	0.71
6. การเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่ รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.17	3	0.17	3.67-2.75	0.92
7. การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะต่างๆ	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
8. การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ของกันและกัน	3.62	3	0.62	4.06-3.00	1.06
9. ความภูมิใจของบุคลากรในผลงานตน	3.19	3	0.19	3.67-2.81	0.86
10. ความภูมิใจของบุคลากรในการเป็นสมาชิก ของโรงเรียน	3.19	3	0.19	3.67-2.81	0.86
11. การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารใน การอุทิศตนและทำงานจริงจัง	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
12. ความเข้าใจปัญหาและการช่วยเหลือ ของผู้บริหารต่อบุคลากรทุกฝ่าย	3.94	4	0.06	4.22-3.67	0.55
13. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและ ปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่าย	3.88	4	0.12	4.19-3.56	0.63
14. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มกำลังและสร้างสรรค์ของบุคลากร ทุกฝ่าย	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
15. การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้เหลือน้อยที่สุด	3.12	3	0.12	3.50-2.73	0.77
16. การมีความเชื่อว่าการปรับปรุงงานเป็น หลักของการทำงาน	3.14	3	0.14	3.67-2.68	0.99
17. การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ	3.94	4	0.06	4.22-3.67	0.55

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
<b>ลักษณะของบุคคลในองค์การ</b>					
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีการรับรู้ ที่ถูกต้องเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่าง ถูกต้องและตรงกัน	3.83	4	0.17	4.17-3.50	0.67
2. การรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมาย ในงานที่ตนรับผิดชอบ	3.88	4	0.12	4.19-3.56	0.63
3. การรับรู้กฎระเบียบและข้อบังคับ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
4. การรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกโรงเรียน	2.97	3	0.03	3.26-2.68	0.58
5. การยอมรับและเข้าใจอย่างชัดเจนใน บทบาทหน้าที่ของตน	3.03	3	0.03	3.37-2.70	0.67
6. การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่าง ของผู้อื่น	3.07	3	0.07	3.43-2.71	0.71
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดี โดยพิจารณาจาก					
1. การมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ	3.14	3	0.14	3.50-2.79	0.71
2. การมีความคิดความเข้าใจในทางที่ดี ต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของ โรงเรียน	3.14	3	0.14	3.50-2.79	0.71
3. การมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับ มอบหมาย	3.88	4	0.12	4.19-3.56	0.63
4. การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ ตามเป้าหมายของโรงเรียน	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
5. การมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.19	3	0.19	3.67-2.81	0.86

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีบุคลิกภาพเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับหน้าที่	3.12	3	0.12	3.50-2.73	0.77
2. การมีบุคลิกภาพสอดคล้องกับ วัฒนธรรมประเพณีของโรงเรียน	3.14	3	0.14	3.50-2.79	0.71
3. บุคลากรปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจาก					
1. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกัน	3.03	3	0.03	3.37-2.70	0.67
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง ทัศนคติและค่านิยมตามเป้าหมายของ โรงเรียน	3.03	3	0.03	3.37-2.70	0.67
3. การได้รับการฝึกฝนอบรมด้วยวิธีต่างๆ ให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	2.97	3	0.03	3.37-2.70	0.67
4. การมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วย วิธีการหลากหลาย	3.91	4	0.03	4.21-3.62	0.59
บุคลากรทุกฝ่ายทั้งชาวไทยและต่างชาติ ได้รับการจูงใจที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. การได้รับการมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน	3.97	4	0.03	4.24-3.71	0.53
2. การได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จ	3.07	3	0.03	3.43-2.71	0.72

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
3. การได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อการ ปรับปรุงงาน	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
4. การได้รับผลตอบแทนการปฏิบัติงาน ตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ	3.25	3	0.25	3.79-2.83	0.96
5. การมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมของ ระบบการจูงใจ	3.19	3	0.19	3.67-2.81	0.86
<b>ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>					
มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและเหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. ความสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลของโรงเรียน ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
2. การตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	3.12	3	0.12	3.50-2.73	0.77
3. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	3.03	3	0.03	3.37-2.70	0.67
4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
5. การตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ	3.07	3	0.07	3.43-2.71	0.72
โรงเรียนได้กำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อบรรลุ เป้าหมายไว้เหมาะสม					
โดยพิจารณาจาก					
1. มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
2. นโยบาย/วัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษา ไทยและภาษาอังกฤษมีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ	3.50	4	0.50	4.00-2.94	1.06
3. มีการจัดทำแผน/แผนงาน/โครงการทั้งใน ส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ตอบ สนองต่อเป้าหมาย	3.14	3	0.14	3.50-2.79	0.71

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง $Q_3$ กับ $Q_1$	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
4. แผน/แผนงาน/โครงการ เกิดจากการทำงาน ร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ	3.25	3	0.25	3.79-2.83	0.96
5. มีระบบบริหารลักษณะเฉพาะหรือพิเศษ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	3.30	3	0.30	3.88-2.80	1.08
โรงเรียนมีการจัดดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์ และมีการควบคุมที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก					
1. มีการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.83	4	0.17	4.17-3.50	0.67
2. มีการกำกับติดตามและตรวจสอบการใ้ งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา	3.94	4	0.06	4.22-3.67	0.55
3. มีการจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์อย่างเพียงพอ เหมาะสมกับลักษณะของงานแต่ละฝ่าย	3.73	4	0.27	4.12-3.17	0.95
4. มีระบบการใช้วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกันอย่างเกิด ประโยชน์สูงสุด	3.94	4	0.06	4.22-3.67	0.55
5. มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	3.91	4	0.09	4.21-3.62	0.59
6. มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ บุคลากรอย่างเหมาะสมกับศักยภาพ	3.67	4	0.33	4.08-3.07	1.01
7. มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเอง	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
8. มีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
9. มีสื่อและอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัย เหมาะสมในการเรียนการสอน	3.19	3	0.19	3.67-2.81	0.86
10. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นระบบและเชื่อถือได้	3.07	3	0.07	3.43-2.71	0.71
11. มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการปฏิบัติ งานเพื่อกระตุ้นการทำงาน	2.94	3	0.06	3.22-2.67	0.56
12. มีการประเมินบรรยากาศการทำงานเป็น ระยะ ๆ	2.94	3	0.06	3.22-2.67	0.56



รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
13. มีการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลหลายรูปแบบ	2.97	3	0.03	3.26-2.68	0.58
14. มีการให้ข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และชัดเจน	2.97	3	0.03	3.26-2.68	0.58
15. มีการเปิดโอกาสให้ติดต่อกันระหว่าง หน่วยงาน/บุคคล	3.00	3	0	3.31-2.69	0.62
16. มีการประเมินกระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นระยะๆ	2.94	3	0.06	3.22-2.67	0.55
17. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและ เครื่องมือ ในการประเมินคุณภาพ การศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.03	3	0.03	3.32-2.74	0.58
โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยปรับเปลี่ยน					
กลยุทธ์ได้เหมาะสม					
โดยพิจารณาจาก					
1. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา เป้าหมาย/นโยบาย/วัตถุประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
2. ดำเนินการจัดหาหรือพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไป	3.03	3	0.03	3.32-2.74	0.58
3. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน/ แผนงาน/โครงการ	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
4. ใช้วิธีการร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน การวินิจฉัยแก้ปัญหาและตัดสินใจในการ เปลี่ยนแปลง	3.03	3	0.03	3.32-2.74	0.58
5. การพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจเน้น ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.00	3	0	3.28-2.72	0.56
6. ปฏิบัติงานตามทางเลือกอย่างจริงจัง	2.97	3	0.03	3.26-2.68	0.58
7. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ ตัดสินใจเลือกอย่างต่อเนื่อง	3.03	3	0.03	3.32-2.74	0.58
8. ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว	3.00	3	0	3.31-2.69	0.62

รายการปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นสื่อการสอน	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่าง ระหว่าง ฐานนิยมกับ มัธยมศึกษา	ความแตกต่าง ระหว่าง Q <sub>3</sub> กับ Q <sub>1</sub>	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
9. เปิดโอกาสให้เกิดการริเริ่มเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน	3.07	3	0.07	3.43-2.71	0.72
10. มีแนวทางหรือมาตรการพื้นฐานในการ ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์	2.97	3	0.03	3.30-2.63	0.67
11. มีการวางแผนจัดเตรียมบุคลากรทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว	3.03	3	0.03	3.32-2.74	0.58
12. มีแผน/แผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.06	3	0.06	3.38-2.75	0.63
13. มีการประเมินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.07	3	0.07	3.43-2.71	0.72

สถาบันวิทยาลัยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นายจำรัส	นองมาก	กระทรวงศึกษาธิการ
2. นางนลินี	ไกรคุณาลัย	กระทรวงศึกษาธิการ
3. นายวรรณसार	วรกิจ	กระทรวงศึกษาธิการ
4. นางศิริลักษณ์	ธนส์วัสดิ์	กระทรวงศึกษาธิการ
5. นายประกอบ	พรหมบุตร	โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน
6. นายพิสุทธิ์	ยงค์กมล	โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา
7. ดร. กมลวรรณ	ชัยวานิชศิริ	โรงเรียนอุดมศึกษา
8. รศ. ดร. วิเชียร	ชีวพิมาย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. นายจำรัส	นองมาก	กระทรวงศึกษาธิการ
2. นางนลินี	ไกรคุณาลัย	กระทรวงศึกษาธิการ
3. นายวรรณसार	วรกิจ	กระทรวงศึกษาธิการ
4. นางศิริลักษณ์	ธนส์สวัสดิ์	กระทรวงศึกษาธิการ
5. นายประกอบ	พรหมบุตร	โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน
6. นายพิสุทธิ์	ยงค์กมล	โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา
7. ดร. กมลวรรณ	ชัยวานิชศิริ	โรงเรียนอุดมศึกษา
8. รศ. ดร. วิเชียร	ชีวพิมาย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
9. ดร. วรนุช	ตรีวิจิตรเกษม	โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน
10. นางทรงศิริ	สุวรรณศร	โรงเรียนพัฒนาเด็ก
11. นายสุพจน์	สุขสมบุญรณ์	โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา
12. นางรัตนาภรณ์	วัฒน์ศัพท์	โรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา
13. มาเชอร์บุญรักษ์	หมั่นทรัพย์	โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
14. บาทหลวงปัญญา	กฤษเจริญ	โรงเรียนดรุณาราชบุรี
15. นางสาวพิศมัย	วีระศิลป์	โรงเรียนดรุณาราชบุรี
16. มาเชอร์สว่างจิตร	ชมไพศาล	โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์
17. นางเจริญพร	พิสุทธิ์ปัญญา	โรงเรียนอนุบาลเด็กสากล
18. นางสาวสุกัณติมา	ยศพล	โรงเรียนกิตติวิทย์บ้านพลู
19. นางรานี	ชัยวงศ์	โรงเรียนวิชัยวิทยา
20. นางสุจิตรา	ณ นคร	โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา
21. ดร. ชญุฑ์ทีเนษต์	นิมสมบุญรณ์	โรงเรียนสมบุญวิทย์
22. นางวัฒนา	ณัฐโสภณ	โรงเรียนบูรพาพัฒนศาสตร์

ที่ ทม 0320 (2770.0603)/756

สำนักงานฝ่ายจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

25 พฤษภาคม 2543

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้แทนผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและการเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องด้วย นายสุทธิพงศ์ ยงศ์กมล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ดันติเมธ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้ชื่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 รายชื่อ เพื่อดำเนินการตอบแบบสอบถามด้วยเทคนิคเดลฟายอันจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เริงรชนี นิมนวล)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

สำนักงานฝ่ายจัดการศึกษา (ระดับบัณฑิตศึกษา)

โทร. 2182682



ที่ ทม 0320 (2770.0603)/1593

สำนักงานฝ่ายจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

3 สิงหาคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน มาชอร์บุญรักษ์ หมั่นทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสุทธิพงศ์ ยงศ์กมล นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อมรรักษ์ ตันติเมธ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิต จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนดังกล่าวอันจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เร็จรัชนี นิ่มนวล)

รองคณบดีฝ่ายจัดการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

สำนักงานฝ่ายจัดการศึกษา (ระดับบัณฑิตศึกษา)

โทร.2182682

## ประวัติผู้เขียน

นายสุทธิพงศ์ ยงค์กมล เกิดที่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2504 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนิติศาสตร์บัณฑิต จากคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2525 และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตจากภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2532 และสำเร็จการศึกษาระดับ Graduate Diploma in Arts ในปี พ.ศ. 2534 จาก Australian Catholic University ประเทศออสเตรเลีย ต่อมา ในปีการศึกษา 2539 ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านการปฏิบัติงาน เคยปฏิบัติงานในหน้าที่ครูผู้สอนหลายวิชาที่โรงเรียนสารสาสน์พิทยาและโรงเรียนสารสาสน์พัฒนา และเคยเป็นครูแลกเปลี่ยนตามโครงการแลกเปลี่ยนครูของมูลนิธิเอ. เอฟ. เอส. ประเทศไทย (ชื่อตามสมัยนั้น) ได้ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนที่โรงเรียน Truckee – Tahoe High School ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2529 จากนั้นได้ทำงานในตำแหน่งฝ่ายบริหารโรงเรียนเรื่อยมา ปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสารสาสน์พิทยา



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย