

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี
2. สุขภาพองค์การของสถานศึกษา
3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่พัฒนาผู้เรียนและสังคมภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมไทยได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 111) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ตามกฎกระทรวงกำหนดขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้สถานศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา ไว้ ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการ
3. กลุ่มกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์
4. กลุ่มบริหารงานบุคคล

ซึ่งสถานศึกษาอาจแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเพิ่มเติมจากทั้ง 4 กลุ่ม ได้ตามบทบาทภารกิจและขนาดของสถานศึกษา โดยปรับเปลี่ยน ยุบรวมกลุ่มงานและหรือเพิ่มเติมกลุ่มงานหรืองานได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการเขต

กลุ่มอำนวยการ สถานศึกษาอาจจัดกลุ่มงานในกลุ่มอำนวยการ ดังนี้

1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป อาจประกอบด้วยงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน งานนโยบายและแผน งานประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา งานการจัดระบบ การบริหารและการจัดการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งานดูแล อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานจัดทำตำมะโนนักเรียน งานรับนักเรียน งานส่งเสริมและ ประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย งานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานประสานราชการ งานการจัดระบบการควบคุมภายใน งานบริการสาธารณะ งานยานพาหนะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

2) กลุ่มงานบริหารงบประมาณ อาจประกอบด้วยงานจัดทำและเสนอของบประมาณ งานจัดสรรงบประมาณ งานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและ ผลการดำเนินงาน งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา งานบริหารการเงิน งานบริหารบัญชี และงานบริหารพัสดุและสินทรัพย์

กลุ่มจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการ สถานศึกษาอาจจัดได้ดังนี้

1) กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อาจประกอบด้วยงานการจัดทำโครงสร้างหลักสูตร และสาระต่าง ๆ นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและ พัฒนาหลักสูตร

2) กลุ่มงานจัดการเรียนรู้ อาจประกอบด้วยงานจัดแผนการจัดการเรียนรู้ งานพัฒนา กระบวนการเรียนรู้

3) กลุ่มงานวัดและประเมินผล อาจประกอบด้วยงานระเบียบและหลักฐานการวัดและ ประเมินผล งานพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล

4) กลุ่มงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อาจประกอบด้วยงานการวิจัย การบริหาร การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

5) กลุ่มงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี อาจประกอบด้วยงานการผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน การจัดหาสื่อและเทคโนโลยี การประเมินผลการพัฒนาและ ใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6) กลุ่มงานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อาจประกอบด้วยงานการสำรวจและทะเบียนแหล่งเรียนรู้ งานจัดตั้งใช้ พัฒนาแหล่งเรียนรู้

7) กลุ่มงานนิเทศการศึกษา อาจประกอบด้วยงานการนิเทศงานวิชาการ งานพัฒนา ระบบการนิเทศ

8) กลุ่มงานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน อาจประกอบด้วยงานการจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน งานพัฒนามาตรฐานการศึกษา

9) กลุ่มงานส่งเสริมประสานงานวิชาการกับชุมชน องค์กร สถาบันอื่น อาจประกอบด้วยงานอบรมเผยแพร่ความรู้แก่ชุมชน งานสร้างเครือข่ายวิชาการ งานส่งเสริมวิชาการแก่ผู้จัดการศึกษาของครอบครัวและชุมชน

กลุ่มกิจการนักเรียนและชุมชนสัมพันธ์ สถานศึกษาอาจจัดกลุ่มงานได้ดังนี้

1) กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียน อาจประกอบด้วย งานกีฬา งานลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด งานชมรม-ชุมนุม งานส่งเสริมประชาธิปไตย

2) กลุ่มงานบริการและสวัสดิการนักเรียน อาจประกอบด้วยงานบริการอนามัยนักเรียน งานบริการอาหารกลางวันนักเรียน งานสวัสดิการนักเรียน งานแนะแนว

3) กลุ่มงานปกครองนักเรียน อาจประกอบด้วยงานระเบียบและการดำเนินการวินัยนักเรียน งานส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรมนักเรียน

4) กลุ่มงานชุมชนสัมพันธ์ อาจประกอบด้วย งานบริการชุมชน งานกิจกรรมร่วมกับชุมชน งานสมาคมผู้ปกครองและครู

กลุ่มบริหารงานบุคคล สถานศึกษาอาจจัดกลุ่มงานได้ดังนี้

1) กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง อาจประกอบด้วยงานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน งานกำหนดตำแหน่ง งานเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะครู

2) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง อาจประกอบด้วยงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครู ครูผู้ช่วย งานการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว งานแต่งตั้งย้าย โอนครู

3) กลุ่มงานพัฒนามนุษย์ อาจประกอบด้วยงานอบรมพัฒนามนุษย์ งานการศึกษาดูงาน และศึกษาต่อ งานส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งและวิทยฐานะ

4) กลุ่มงานบำเหน็จความชอบ และทะเบียน อาจประกอบด้วยงานพิจารณาความดีความชอบ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ งานทะเบียนประวัติ

5) กลุ่มงานวินัยและนิติการ อาจประกอบด้วย งานป้องกันและดำเนินการทางวินัย งานระเบียบกฎหมาย

เมื่อสถานศึกษาแบ่งส่วนราชการแล้ว ให้รายงานสำนักงานเขตและให้สำนักงานเขตประกาศแบ่งส่วนราชการของสถานศึกษา

ทิศทางการบริหารการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เป็นองค์กรชั้นนำในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ มาตรฐาน ความเป็นสากลและอยู่อย่างไทยในสังคมโลก

กลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ที่ 1 ประกันสิทธิและโอกาส

จุดเน้น 1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีจะประกันสิทธิและโอกาสในการได้รับการศึกษาภาคบังคับของเยาวชนทุกประเภทให้ ประชากรวัยเรียนได้รับสิทธิและโอกาสในการได้รับการศึกษาภาคบังคับ โดย เกณฑ์เด็กเข้าเรียน 100% ประชากรวัยเรียนอายุ 7-16 ปี ได้รับการศึกษาภาคบังคับร้อยละ 90 นักเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ศึกษาต่อร้อยละ 90 และ ประชากรวัยเรียนที่อยู่ในระบบสถานศึกษาจบการศึกษาภาคบังคับทุกคน สำหรับตัวชี้วัดคือ ร้อยละของประชากรอายุย่างเข้าปีที่ 7-12 ปี ได้รับการศึกษาภาคบังคับจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละของผู้เรียนระดับการศึกษาภาคบังคับที่ออกกลางคันระหว่างปีจำแนกตามระดับชั้นและกลุ่มเป้าหมาย ร้อยละของผู้เรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับที่ภายในเวลาหลักสูตรที่กำหนดจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย และมีโครงการสำคัญ 3 โครงการ คือ 1) โครงการรณรงค์ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับเพิ่มขึ้น 2) โครงการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ และ 3) โครงการส่งเสริมและช่วยเหลือให้เด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาภาคบังคับ

จุดเน้น 1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีสร้างโอกาสให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาอย่างทั่วถึง ให้ ประชากรกลุ่มอายุ 3-5 ปี ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการอย่างทั่วถึง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาปฐมวัย จำนวน 23 แห่ง นักเรียนระดับปฐมวัยมีสุขภาพอนามัยดีตามเกณฑ์มาตรฐานร้อยละ 80 พัฒนาการระดับปฐมวัย 125 คน และผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาปฐมวัย สำหรับตัวชี้วัดคือ ร้อยละของประชากรกลุ่มอายุ 3-5 ปี ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีโครงการสำคัญ 2 โครงการ คือ 1) โครงการส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ และ 2) โครงการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนระดับปฐมวัยในสถานศึกษา

จุดเน้น 1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเพิ่มอัตราการเรียนต่อชั้น ม. ปลาย และให้นักเรียนยากจนได้รับการประกันสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาต่อ ม. ปลาย ให้ ส่งเสริมให้นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับได้เรียนต่อชั้น ม. ปลาย สนับสนุนช่วยเหลือให้นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับและยากจนได้รับการศึกษาต่อชั้น ม. ปลาย โดย นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับเรียนต่อ ม. ปลาย/เทียบเท่า ร้อยละ 90 นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับและยากจนได้รับการช่วยเหลือให้เรียนต่อ ร้อยละ 100 และจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเพื่อจัดทำแผนที่การศึกษา และกำหนดพื้นที่ (Mapping) ที่เหมาะสมสำหรับการขยายโอกาสการให้บริการการศึกษาในระดับ ม. ปลาย สำหรับตัวชี้วัดคือ อัตราการเพิ่มของผู้จบการศึกษาภาคบังคับที่ศึกษาชั้น ม. ปลาย ร้อยละนักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับและยากจนเรียนต่อชั้น ม. ปลาย/เทียบเท่า และมีโครงการสำคัญ 2 โครงการคือ 1) โครงการจัดทำ

แผนที่การศึกษาเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา และ2) โครงการรณรงค์ให้ผู้จบการศึกษากลับมาบังคับให้มีโอกาสได้รับการศึกษา ขั้น ม. ปลาย / เทียบเท่า

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพการศึกษา

จุดเน้น 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีพัฒนาและพัฒนาลักษณะให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการเรียนรู้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ให้ ปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับการปฏิรูปการเรียนรู้และสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษามีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดย จัดทำเอกสารรูปแบบการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา ทุกสถานศึกษามีเครื่องมือประเมินหลักสูตร ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาและนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ตามวัตถุประสงค์ ทุกสถานศึกษาผ่านการประเมินตามหลักสูตรพัฒนาครู ขั้น ป.2,5 ม. 2,5 สถานศึกษาละ 4 คน ในการนำหลักสูตรไปใช้ พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาเด็กที่มีความสามารถพิเศษ 9 สถานศึกษาและพัฒนาครูระดับ ปฐมวัย 87 สถานศึกษา ๆ ละ 1 คน สำหรับตัวชี้วัดคือ ร้อยละของสถานศึกษาที่สามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละของครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการสถานศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพึงพอใจในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละของครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการสถานศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพึงพอใจในหลักสูตรสถานศึกษา และ ร้อยละของสถานศึกษาที่สามารถจัดหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น และมีโครงการสำคัญ 5 โครงการ คือ 1) โครงการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาประเมินหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบการประเมินเหมาะสม 2) โครงการประชุมปฏิบัติการทบทวนและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) โครงการพัฒนาครูชั้น ป. 2 ป. 5 ม.2 ม.5 ในการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ 4) โครงการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา สำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ และ 5) โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาระดับปฐมวัย

จุดเน้น 2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีจัดการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โดย สถานศึกษามีจุดเด่น ด้านการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ร้อยละ 80 สพท. ขบ. มีหน่วยการจัดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทุกรายวิชา/ทุกงาน สถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา ร้อยละ 20 และสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ทุกโรง สามารถเข้าถึงและใช้ Internet อย่างมีคุณภาพ มีห้องปฏิบัติการ ICT ในสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอละ 1 โรง และสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ทุกโรง พัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ E-Book ปีละ 10 เรื่อง E-Library อำเภอละ 1 แห่ง ศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาการระดับอนุบาล ระดับประถมและมัธยมศึกษา และ

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 19 ศูนย์ ครูและเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้ ช่วงชั้นที่ 1 ได้รับการพัฒนาทุกคน ครูผ่านการประเมินการจัด การเรียนรู้แบบบูรณาการโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญร้อยละ 50 สำหรับตัวชี้วัดคือ ร้อยละของสถานศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์การจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ ร้อยละของครูที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีโครงการสำคัญ 3 โครงการ คือ 1) โครงการประกวดหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ 2) โครงการส่งเสริมพัฒนา เครื่องมือ: ศูนย์พัฒนาวิชาการตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) โครงการพัฒนาการจัด การเรียนรู้สำหรับเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนรู้

จุดเน้น 2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีจัดระบบดูแลนักเรียนจนจบการศึกษา ภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สถานศึกษาสามารถดูแลช่วยเหลือนักเรียนจนจบการศึกษา โดยนักเรียนทุกคนในสังกัด ได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างมีระบบและสามารถเรียนจนจบการศึกษา ภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับตัวชี้วัดคือ ร้อยละของนักเรียน ได้รับการดูแลช่วยเหลือ ให้จบการศึกษาภาคบังคับและ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาภาคบังคับ/ ขั้นพื้นฐาน มีระบบคัดกรอง และแก้ปัญหาเด็กนักเรียนในเรื่องความยากจน สารเสพติด สุขภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ร้อยละของครูในสถานศึกษามีความเข้าใจและสามารถดำเนินกิจกรรม การดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ ร้อยละของผู้ปกครองเข้าใจ และร่วมมือในการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน และมีโครงการสำคัญ คือ โครงการจัดระบบดูแลนักเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดเน้น 2.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี พัฒนาสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐาน ให้สร้างความตระหนักและส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานการประกันคุณภาพ รายงานคุณภาพการศึกษาของนักเรียนชั้น ป.3 ป.6 และ ม.3 ม.6 เป็นรายบุคคล โดยทุกสถานศึกษา ที่ขอรับการประเมินภายนอก ปี 2547 ผ่านการประเมิน ทุกสถานศึกษาที่เป็นเป้าหมายเร่งรัด พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของจังหวัด และ นักเรียนชั้น ป.3 ป.6 และ ม.3 ม.6 ทุกคนได้รับ การประเมินคุณภาพ ตรวจสอบคุณภาพด้วยเครื่องมือที่เป็นกลางและมาตรฐานระดับชาติ และ ได้รับรายงานผลตามกำหนดเวลา สำหรับตัวชี้วัดคือ ร้อยละของสถานศึกษามีระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา ร้อยละของสถานศึกษาพร้อมรับการประเมินคุณภาพ ร้อยละของ สถานศึกษาผ่านเกณฑ์ประเมินคุณภาพ ร้อยละของสถานศึกษาและผู้เรียนได้รับการประเมินผล ได้รับการรายงานผลตามกำหนดเวลา และมีโครงการสำคัญคือ 1) โครงการพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาและยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา 2) โครงการตรวจสอบและ

ประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัด 3) โครงการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ และ 4) โครงการประเมินคุณภาพการศึกษสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาที่ต้องเร่งรัดคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

จุดเน้น 3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเพิ่มความเข้มแข็งและประสิทธิภาพให้ทุกระดับมีการบริหารจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ สพท. ขบ. และหน่วยงานในสังกัดผ่านเกณฑ์การประเมินการบริหารและการจัดการตามมาตรฐานการบริหารและการจัดการภาครัฐ โดยทุกหน่วยงานในสังกัดมีแผนเป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ทุกหน่วยงานในสังกัดได้รับพัฒนาและส่งเสริมระบบการติดตามและประเมินผลภาครัฐทุกหน่วยงานในสังกัดได้รับการส่งเสริมประสิทธิภาพระบบการบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการบริหารการจัดองค์กร และประสิทธิภาพการบริการ และทุกหน่วยงานมีระบบเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในองค์กรคณะบุคคลในการบริหารและการจัดการ สำหรับตัวชี้วัดคือ ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดสามารถจัดการด้านงบประมาณเข้าสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดได้รับพัฒนาและส่งเสริมระบบการติดตามและประเมินผลภาครัฐ ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดได้รับการส่งเสริมประสิทธิภาพระบบการบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการบริหารการจัดองค์กร และประสิทธิภาพการบริการ ร้อยละของหน่วยงานมีระบบเครือข่าย และการมีส่วนร่วมในองค์กรคณะบุคคลในการบริหารและการจัดการ และมีโครงการสำคัญ 13 โครงการ คือ 1) โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2) โครงการพัฒนานุเคราะห์ด้านการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน 3) โครงการตรวจสอบภายใน 4) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการประสานการใช้เทคโนโลยี 5) โครงการประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) โครงการจัดทำเอกสารวิชาการสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา 7) โครงการส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายนิเทศ 8) โครงการส่งเสริม สนับสนุน เครือข่ายครูต้นแบบ 9) โครงการนิเทศ ติดตาม 10) โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุน 11) โครงการเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ สพท. ขบ. 12) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามนโยบายเร่งด่วนจาก สพฐ. และ 13) โครงการพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่การเงินสถานศึกษา

จุดเน้น 3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารได้ทุกระดับ ให้ปรับปรุงระบบข้อมูล ฐานข้อมูล ข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลสารสนเทศ เชื่อมโยงระบบเครือข่าย ประสาน และสานการปฏิบัติงานในระบบเครือข่าย และ พัฒนาระบบสารสนเทศ และรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดย สพท. ขบ. มีฐานข้อมูลครอบคลุมข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมภารกิจครบถ้วนและ

เป็นปัจจุบัน ทุกหน่วยงานในสังกัดเชื่อมโยงเครือข่าย และประสานการปฏิบัติงานในระบบเครือข่าย Intranet และ Internet และพัฒนาระบบสารสนเทศและรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สำหรับตัวชี้วัด คือ สพท. ขบ. มีฐานข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมภารกิจ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ทุกสถานศึกษา มีฐานข้อมูลครอบคลุมข้อมูลพื้นฐานที่กำหนด สถานศึกษามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคนพิการครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ทุกหน่วยงานใน สพท. มีระบบเครือข่ายและปฏิบัติงานในระบบเครือข่าย สพท. มีข้อมูลผลเฉลี่ย และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทุกชั้น ทุกสถานศึกษา และมีโครงการสำคัญ 7 โครงการ คือ 1) โครงการติดตั้งระบบเครือข่าย Intranet ใน สพท. ขบ. 2) โครงการติดตั้งระบบเครือข่าย Internet ใน สพท. ขบ. และสถานศึกษา 3) โครงการประสานสัมพันธ์ 4) จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา 5) อบรมปฏิบัติการการใช้โปรแกรม Term 44 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) จัดทำผลการเรียนเฉลี่ย GAP/PR และ 7) หลอมรวมข้อมูล

สุขภาพองค์การของสถานศึกษา

1. ความหมายของสุขภาพองค์การ คำว่า “สุขภาพองค์การ” (Organizational Health) เป็นคำที่ค่อนข้างใหม่ เริ่มนำมาใช้ในวงการบริหารการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ การที่ให้นิยามศัพท์เฉพาะของคำดังกล่าว จำเป็นต้องศึกษาความหมายของคำว่า “สุขภาพ” (Health) และ “องค์การ” (Organizational)

สุขภาพ (Health) ตามคำจำกัดความในธรรมนูญขององค์การอนามัยโลกปี 1948 (World Health Organization: WHO) ได้บัญญัติไว้ว่า สุขภาพ หมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจรวมถึงการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี มิใช่เพียงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความทุพพลภาพเท่านั้น (พัฒน์ สุจำนงค์, 2522, หน้า 2)

องค์การ หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิต หรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2533, หน้า 4-5)

เนื่องจากองค์การเป็นหน่วยทางสังคม ดังนั้นเมื่อพิจารณาในแง่องค์ประกอบ ซึ่ง สุนันทา เลาพันธ์ (2531, หน้า 29-30) กล่าวว่า ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงาน หรือแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 2) คนเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิค วิทยาการหรือเทคโนโลยี เพื่อแก้ไขปัญหา หรือการตัดสินใจ 3) คนเหล่านี้ต้องการความรู้ ข้อมูล

ข่าวสาร ในการแก้ปัญหา 4) คนในองค์กรไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่า ต้องอยู่ในองค์กรที่มีโครงสร้าง 5) องค์กรจะดำรงอยู่ได้ก็เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดเป้าหมาย จึงเป็นสาเหตุที่ให้นักมนุษยศาสตร์ต้องคิดต่อปฏิสัมพันธ์กัน 6) องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์กรประกอบทั้ง 6 ประการข้างต้น จะต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และลักษณะขององค์กรได้จำแนกออกเป็น 1) องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคล ลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนได้เพราะขาดกำลัง ความสามารถ เวลา และศักยภาพที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นบุคคลจึงต้องแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่น เพื่อร่วมกำลังกันปฏิบัติงานต่างๆ โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีกฎและระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้างตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน 2) องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นกรอบของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้แน่นอน นับว่าเป็นการมององค์กรในลักษณะนิ่งคงที่ (Static) แต่ในสภาพเป็นจริง องค์กรเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาและองค์กรยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกรอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการคือ การจัดองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่นำปัจจัยต่าง ๆ ทางการบริหาร เช่น บุคคล งบประมาณ ที่ดิน และวัสดุมารวมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร 4) องค์กรเป็นกระบวนการ ลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นกระบวนการในการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้กลุ่มเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดโดยมีการระบุมความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรให้ร่วมมือกันทำงานให้บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) องค์กรเป็นระบบ ลักษณะนี้มององค์กรว่าเป็นการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้ากระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิต โดยจะมีข้อมูลป้อนกลับไปสู่ที่มาเป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป ลักษณะนี้จึงกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรระบบเปิด

เมื่อนำความหมายของทั้ง 2 คำ มารวมกัน เป็นคำใหม่ คือ คำว่า สุขภาพองค์กร (Organizational Health) อาจให้ความหมายได้ว่า เป็นภาวะแห่งความสมบูรณ์ขององค์กรที่สามารถคงอยู่ในสังคมได้คืออีกด้วย หากเปรียบองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต องค์กรจะมีการเกิด การเจริญเติบโต การเสื่อม และการตายในที่สุด ซึ่งคล้ายกับชีวิตมนุษย์ การที่มนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มาหล่อเลี้ยง เช่น อาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวป้อน (Inputs) ที่เข้าไปในร่างกายเพื่อทำให้เกิดกระบวนการ (Process) ในการทำงานของ

อวัยวะต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบหายใจ ระบบหมุนเวียนโลหิต ระบบย่อยอาหาร ตลอดจนระบบขับถ่าย หากอวัยวะดังกล่าวทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ระบบต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องและประสานสัมพันธ์กันดี ก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ที่ดีคือ ความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เมื่ออุปมาให้องค์การเปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์แล้ว องค์การก็มีระบบภายในหลายระบบทำงานตามภารกิจหน้าที่ที่คล้ายกับระบบการทำงานในร่างกายของมนุษย์เช่นกัน ระบบดังกล่าวได้แก่ ระบบโครงสร้าง (Structural Subsystem) ระบบเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ระบบงาน (Task Subsystem) และระบบคน (People Subsystem) ในแต่ละระบบมีองค์ประกอบภายในทำหน้าที่เป็นกลไกของการทำงาน เช่นเดียวกับการทำงานของอวัยวะต่างๆของร่างกาย หากองค์ประกอบแต่ละส่วนทำงานได้ดีก็จะทำให้ระบบสามารถประสานสัมพันธ์กันได้ องค์การก็สามารถสนองตอบต่อเป้าหมาย ทั้งวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ แต่หากองค์ประกอบใดไม่สามารถทำงานหรือเชื่อมสภาพไปเป็นผลให้ระบบขาดความคล่องตัวในการประสานการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้เอง องค์การก็จะพบปัญหาในการปฏิบัติงาน มีสภาพการณ์ของความไม่สมบูรณ์เกิดขึ้น ทำให้องค์การไม่สามารถคงอยู่ได้และในที่สุดการนั้นก็เสื่อมและตายไป เช่นเดียวกับชีวิตของมนุษย์

ดังนั้นคำว่าสุขภาพขององค์การ จึงถูกนำมาใช้เพื่อการศึกษาขององค์การในลักษณะของสิ่งมีชีวิตที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

เป็นที่น่าสังเกตว่า สุขภาพขององค์การนั้นเป็นความพยายามที่จะศึกษาและอธิบายขององค์การในเชิงระบบ ไพทอรี่ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 24-25) กล่าวว่าไว้ว่า องค์การในฐานะที่เป็นระบบนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต นอกจากนี้ยังประกอบด้วยข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม เมื่อเรานำไปเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การแล้วทุก ๆ ส่วนจะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นอกจากนี้ ทาลคอตท์ พาร์สัน (Pason, 1964 อ้างอิงจาก ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 4-29) มองว่าองค์การเป็นระบบซึ่งมุ่งบรรลุถึงเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะต้องชัดเจน สามารถใช้ประโยชน์ได้ทางใดทางหนึ่ง กล่าวคือ ผลผลิตขององค์การจะเป็นตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้าของระบบอื่นด้วย

ไมล์ส (Miles, 1973, pp. 435-437) ได้ใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน โดยให้ทัศนะว่า การที่จะจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้มีความหมายสมบูรณ์ได้นั้น ต้องเริ่มจากการศึกษาองค์การ เพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกับองค์การให้น่าอยู่ น่าทำงาน หรืออย่างน้อยที่สุดให้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ และได้เสนอข้อคิดเพิ่มเติม สำหรับการพิจารณาความหมายสุขภาพขององค์การที่สมบูรณ์ว่าเป็นสภาพองค์การที่สามารถ

คงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดการให้องค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน ตลอดจนความสามารถขององค์กรในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ซึ่งโดยสรุปแล้ว ไมล์ส ได้ให้ทัศนะของสุขภาพองค์กรว่าเป็นการจัดชุดของระบบ เพื่อให้้องค์การสามารถทนอยู่ได้อย่างเหมาะสม เป็นระยะเวลานาน ซึ่งมีแนวโน้มสามารถบ่งบอกถึงการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรในระยะเวลายาวนานได้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 234) ได้อธิบายว่า สุขภาพองค์กรของสถานศึกษา เป็นกรอบแนวคิดอย่างหนึ่ง ในการอธิบายบรรยากาศของสถานศึกษา และอธิบายว่า สถานศึกษา ที่มีสุขภาพดี (Healthy School) จะปราศจากแรงกดดันจากสังคม ชุมชนและผู้ปกครอง ผู้บริหาร เป็นแบบภาวะผู้นำที่ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เน้นทั้งพฤติกรรมมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์ สนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แนะและมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาทั้งการกระทำ และความคิด อาจารย์ในสถานศึกษาที่มีสุขภาพดีจะผูกพันกับการเรียนการสอน ตั้งมาตรฐาน การเรียนการสอนไว้สูงและสามารถปฏิบัติได้ นักเรียนต้องเรียนอย่างหนักมีแรงจูงใจในการเรียนสูง ยอมรับในการเรียนเก่งของเพื่อน อุปกรณ์การเรียนการสอนมีอย่างเพียงพอ อาจารย์มีความจริงจังต่อกัน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและภาคภูมิใจในสถาบันของตน (Hoy & Miskel, 1991, p. 238)

มีอีกแนวคิดหนึ่งเกี่ยวกับสุขภาพองค์กรนั้น หมายถึง ชื่อเสียง คุณค่าของสถาบัน กระบวนการบริหารภายในที่ราบรื่น ไม่มีความตึงเครียด และหมายถึงความมั่นคงของสถาบันด้วย (Cameron, 1978, p. 614) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคไววิดิ (Dwividi, 1981, pp. 471-472) ที่เห็นว่าสุขภาพองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กรคล้ายคลึงกัน

เบนนิส (McFarland, 1979, p. 439 citing Benis nd.) แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีสุขภาพดี จะมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ตระหนักในเอกลักษณ์ของตน (Sense of Identity) และต้องมีความสามารถในการทดสอบสภาพความเป็นจริงในสังคม (Capacity to Test Reality) และอาร์กิริส (Argyris) ยืนยันว่าในสภาพการณ์ที่มีการรวมตัวกัน มีข้อจำกัดของผลผลิต มีการแข่งขัน และพนักงานไม่สนใจทำงาน พนักงานมีพฤติกรรมผลักดันความต้องการของตนเหนือเป้าหมาย ขององค์กร เป็นกลุ่มอาการที่แสดงว่าองค์กรมีสุขภาพที่ไม่ดี (McFarland, 1979, p. 439) และ องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงช้า ไม่มีการปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำองค์กรที่มีปัญหาเกี่ยวกับ สัมพันธ์ภาพของสมาชิกในองค์กร และองค์กรที่ผู้บริหารไม่เข้าใจ เจตคติ ความรู้สึก ความคิด ของลูกน้อง จะเป็นองค์กรที่อยู่ในภาวะอันตรายต่อสุขภาพองค์กร (Weinshall & Yael, 1983, p. 301)

ควิก และควิก (Quick & Quick, 1984, p. 80) เสนอแนวคิดว่าการที่องค์กรมีสุขภาพดี หรือไม่ดี จะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้แนวคิดของ มอทท์ (Mott, 1972) มาเป็น ตัวจำแนกว่า องค์กรที่มีสุขภาพดี ต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีการยืดหยุ่น มีความสามารถ

ในการผลิต ถ้าองค์กรมีสุขภาพไม่ดีจะมีภาวะเสี่ยงต่อประสิทธิผลในระยะยาวและการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งคำจำกัดความนี้ นักการศึกษาที่ศึกษาสุขภาพขององค์กรหลายท่านต่างอ้างอิงและเห็นด้วยกับคำเหล่านี้คือ องค์กรที่ขาดประสิทธิผลเป็นองค์กรที่มีสุขภาพไม่ดี (Hoy & Feldman, 1987, p. 30, citing Miles, 1969, Hoy & Forsyth, 1986, p. 30, Owens, 1991, p. 221)

จากแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพองค์กรที่ได้นำเสนอมา สรุปได้ว่าสุขภาพองค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำรงกิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการเจริญพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่มาคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงกล่าวได้ว่า การที่องค์กรจะมีสุขภาพดีนั้น คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้เป็นอย่างดี ในขณะที่สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิผลด้วย และการที่จะดำเนินการได้ทั้งสองประเด็นนี้ ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารนั่นเอง เพราะหน้าที่รับผิดชอบของการบริหารคือ การรับผิดชอบต่อสุขภาพขององค์กร (Quick & Quick, 1984, p. 148) ดังนั้น คำจำกัดความของสุขภาพองค์กรของสถานศึกษาในการศึกษารั้วนี้ หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจและระดับความรับผิดชอบต่อระบบสถานศึกษา ซึ่งสามารถตอบสนองการกระทำตามหน้าที่สำคัญของระบบสังคม 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการรักษาระเบียบแบบแผนของสังคมทำให้สถานศึกษามีความพร้อมต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้สถานศึกษามีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

2. เกณฑ์บ่งชี้ความมีสุขภาพดีขององค์กร สุขภาพองค์กร เป็นเกณฑ์หนึ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร เป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร องค์กรที่มีสุขภาพดีแสดงว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่ราบรื่นและเลื่อนไหล สมาชิกในองค์กรมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีกิจกรรมร่วมกัน และองค์กรมีผลผลิตในระดับสูงจากความหมายของการมีสุขภาพดีขององค์กร ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาและระบุเกณฑ์บ่งชี้องค์กรที่มีสุขภาพดีไว้พอสรุปได้ดังนี้

การที่องค์กรจะมีสุขภาพดีนั้น จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเกณฑ์ 10 ประการต่อไปนี้ คือ (Owens, 1991, p. 222)

1. การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Focus) คือ การที่บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายขององค์กรจะต้องมีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

2. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Communication Adequacy) คือ การที่องค์การต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายนอกและภายใน องค์การจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่พร้อมเสมอในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ

3. การใช้อำนาจที่เป็นธรรม (Optimal Power Equalization) คือการที่องค์การมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมในทุกระดับขององค์การ

4. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Utilization) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคลมีการใช้งานที่เหมาะสมไม่มากไม่น้อยจนเกินไป มีความตึงเครียดน้อย บุคลากรทำงานหนักแต่ไม่รู้สึกว่าเป็นการทำงานที่เกินตัว มีความพอใจในการวางตัวและบทบาทที่องค์การต้องการ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และไม่เพียงแต่มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ยังรู้สึกว่าการสนับสนุนให้เขามีการเรียนรู้ และมีความก้าวหน้า

5. ความกลมเกลียว (Cohesiveness) คือ การมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ มีความเคารพซึ่งกันและกัน

6. ขวัญ (Morale) เป็นความรู้สึกในจิตใจที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ มีความพึงพอใจซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้สึกไม่มีความสุข มีความตึงเครียด และไม่พึงพอใจ

7. การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovativeness) คือ การที่องค์การมีการเจริญ พัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลง มีการคิดเป้าหมายใหม่ๆ ผลักดันให้ใหม่ๆเปลี่ยนแปลงตนเอง แทนที่จะหยุดนิ่งอยู่กับที่

8. เป็นอิสระ (Autonomy) คือ การเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระในการตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อม

9. มีการปรับตัว (Adaptation) คือ ความสามารถในการปรับตัวอย่างเร็วมีความมั่นคงทนต่อความเครียดที่เกิดจากความยุ่งยากที่เกิดจากขบวนการปรับตัวได้ดี

10. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem - Solving Adequacy) มีความสามารถในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพจากเกณฑ์ทั้ง 10 ประการดังกล่าว จาโฮดา (Jahoda) และอากริส ได้ช่วยกันประเมินโดยใช้เกณฑ์และใช้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาก็คือ ลักษณะของสุขภาพองค์การตามที่ไมล์ส (Miles) ได้เสนอไว้ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะหรือความต้องการของระบบ 3 ด้าน คือ ด้านภารกิจ (Task) ด้านการบำรุงรักษา (Maintenance) ด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (Growth and Changefulness) (Miles, 1973, pp. 437 - 441)

10.1 ความต้องการด้านภารกิจ (Task Needs) ได้แก่

10.1.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับและก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ (Goal Focus)

10.1.2 มีการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม มีวิธีการที่ดี และรับรู้ได้อย่างฉับพลัน

โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารภายใน (Communication Adequacy)

10.1.3 มีการใช้อำนาจในทางที่ดี โดยกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง
(Optimal Power Equalization)

10.2 ความต้องการด้านการบำรุงรักษา (Maintenance Needs) ได้แก่

10.2.1 การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมกับปริมาณและความต้องการ
(Resource Utilization)

10.2.2 สมาชิกมีความสามัคคีรักใคร่ สนิทสนม และปรองดองกันอย่างดี
(Cohesiveness)

10.2.3 สมาชิกมีขวัญและความพึงพอใจในงานดี (Morale)

10.3 ความต้องการด้านความเจริญและการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (Growth and Changefulness Needs) ได้แก่

10.3.1 มีนวัตกรรมและวิธีการใหม่ที่จะนำไปสู่การจัดตั้งเป้าหมายใหม่ได้
(Innovativeness)

10.3.2 มีอิสระในการดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่กดดัน (Autonomy)

10.3.3 มีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้พัฒนาได้

10.3.4 มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ใช้พลังงานน้อยและมีกลไก
ที่แข็งแกร่ง (Problem - Solving Adequacy)

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอเกณฑ์ซึ่งการมีสุขภาพดีขององค์การ โดยให้ความสนใจที่การบรรลุ
ความต้องการพื้นฐาน ตามกรอบแนวคิดของ พาร์สัน (Parsonian Framework) ดังต่อไปนี้
(Hoy & Patric, 1986, pp. 156-157, Hoy & Kottkamp, 1991, p. 69) การที่องค์การจะมีสุขภาพดีนั้น
องค์การต้องสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐาน 2 ประการนี้ได้เป็นอย่างดี คือ

1. ความต้องการเชิงเครื่องมือ (Instrumental Needs of Adaptation and Goal Achievement)
คือ ความต้องการกุศโลบาย ยุทธวิธี หรือวิธีการในการปรับตัวและการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล
ตามเป้าหมาย

2. ความต้องการเชิงการแสดงออก (Expressive Needs of Social and Normative
Integration) คือ ความต้องการมีชื่อเสียงและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ฟอร์ดไชด์และเวล (Fordyce & Well, 1971, pp. 11-14 อ้างอิงจาก คุณวุฒิ คนฉลาด,
2539, หน้า 9-11) ได้กล่าวถึงองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์และองค์การที่มีสุขภาพที่ไม่สมบูรณ์
(Healthy and Unhealthy Organization) ดังนี้

องค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และร่วมพลังกันปฏิบัติ
ภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย

2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา
3. ผู้บังคับบัญชาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาซึ่งเน้นในการทำงานเป็นกลุ่ม
4. สมาชิกมีความผูกพันทางจิตใจและใช้ความรู้ความสามารถ รับผิดชอบต่อและใช้ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน

5. สมาชิกทุกคนมีการวางแผนร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน
6. มีการยอมรับนับถือความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล และรู้จักใช้คนที่มากความรู้ความสามารถทำงาน

7. สมาชิกในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
8. การบริหารงานยึดหลักความร่วมมือร่วมใจ
9. สมาชิกทุกคนจะผนึกกำลังกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
10. สามารถนำข้อขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ในการบริหาร โดยยึดหลักว่า “ความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร”

11. สมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้จักการใช้ข้อมูลข่าวสารสะท้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

12. สมาชิกร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ และตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
13. สมาชิกมีสัมพันธภาพต่อกันด้วยความซื่อสัตย์
14. สมาชิกมีอิสระและเสรีภาพในการปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมายหรือเป็นหน้าที่โดยตรง

15. การแสดงพฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม
16. สมาชิกมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และมีระดับความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กรสูง

17. สมาชิกยอมรับในการเสี่ยงโดยยึดถือว่าเป็นเงื่อนไขในการสร้างความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

18. มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต
19. รู้จักการแก้ปัญหการปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพ
20. สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน

21. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
22. องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
23. สมาชิกทุกคนร่วมมือกันและรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาในองค์กร

ส่วนองค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์มีลักษณะตรงข้ามกับองค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกขาดการอุทิศตนให้กับวัตถุประสงค์ อาจมีบางกลุ่มเฉพาะผู้บริหารเท่านั้นมีส่วนร่วมหรือทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้
2. สมาชิกขาดความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา แต่กลับเอามาวิพากษ์วิจารณ์กับผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. ผู้บังคับบัญชาและสมาชิกต่างคนต่างแก้ปัญหา ขาดการทำงานเป็นทีม
4. สมาชิกแตกแยกความสามัคคี ขาดการใช้ข้อมูลข่าวสารในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ
5. สมาชิกขาดความสนใจในการวางแผน ผู้บริหารเป็นผู้ผูกขาดจึงขาดความร่วมมือ
6. ผู้บริหารไม่ยอมรับความรู้ความสามารถหรือความคิดเห็นของสมาชิก
7. สมาชิกมีความคิดเห็นแตกแยกกัน ต่างคนต่างอยู่
8. สมาชิกรวมทั้งผู้บริหารแข่งขันชิงดีชิงเด่น ทำให้ขาดความร่วมมือกันอย่างจริงจัง
9. สมาชิกเกิดความรู้สึกเอาตัวรอด และถอนตัวจากการแก้ปัญหา
10. สมาชิกไม่ใช้ความขัดแย้งทำงานอย่างสร้างสรรค์
11. สมาชิกขาดความร่วมมือและไม่นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงงาน
12. สมาชิกหลีกเลี่ยงการให้และรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์
13. สมาชิกขาดความอบอุ่น ไม่สนใจใยดีต่อกัน ขาดความซื่อสัตย์
14. ผู้บริหารใช้อำนาจจนทำให้สมาชิกขาดอิสระและเสรีภาพในการทำงาน
15. การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่นผู้นำเป็นผู้ใช้อำนาจและไม่สนใจในการเปลี่ยนแปลง
16. สมาชิกขาดความไว้วางใจต่อกัน
17. สมาชิกไม่กล้าเสี่ยง เกรงจะเกิดความผิดพลาด
18. ความผิดพลาดในการทำงานหรือความผิดครั้งเดียวถูกลงโทษให้ออกจากงาน
19. ปลอ้ยงานให้ผิดพลาดโดยไม่สนใจในการนำมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา
20. โครงสร้างระเบียบข้อบังคับที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ความสนใจอยู่ในระดับน้อย

ระดับน้อย

21. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
22. ขาดการปรับปรุงองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
23. สมาชิกเห็นว่าตนเองไม่มีส่วนที่จะต้องรับผิดชอบ

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2523, หน้า 228-231) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะองค์การที่มีสุขภาพดี 23 ประการด้วยกันคือ

1. สมาชิกทั้งหลายในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถใช้พลังที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวไว้ตลอดไป ซึ่งเชื่อว่าของที่นำมาเองด้วยฝีมือจึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ด้วยตั้งแต่แรก

2. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นจึงมีพลังในการแก้ปัญหา มากกว่าธรรมดา และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้

3. การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกันเองถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ฐานะทางสังคมหรือขอบเขตด้านลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ดี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาก็จะไม่เหลืออยู่เลย ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้บรรดาสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นความคิดในด้านการรู้จักการทำงานเป็นทีม หรือเป็นกลุ่ม

4. ความสามารถ ความรู้สึกรับผิดชอบ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ปริมาณงาน เวลา ความเจนจัดด้านวิชาชีพและหลักการพัฒนาการบริหาร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนลำดับชั้นในการบังคับบัญชานั้นหาได้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยไม่ ความรับผิดชอบส่วนตัว หรือความรู้สึกผูกพันทางจิตใจ มีความสำคัญกว่าอำนาจทางด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นสิ่งภายนอก คนจะอยู่ทำงานในสำนักงานหรือไม่ ไม่สำคัญ คนทำงานจะรู้สึกเหมือนกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่มีคำว่าเมวไม่อยู่หน้าเร้าแรง

5. มีข้อน่าสังเกตว่า การวางแผนที่ดี การทำงานร่วมกันที่ดี ล้วนทำกันเป็นคณะ มีความรับผิดชอบร่วมกัน

6. มีการยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารงานในระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก หัวหน้าที่ดีต้องรู้จักใช้คนเก่งให้เป็นประโยชน์ จะได้นำความสามารถเหล่านั้นมาผนึกกำลังกัน ซึ่งความรู้ที่อยู่ทำงานไม่ใช่คน

7. การพิจารณาปัญหาใดๆก็ตาม ต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพของบุคคลและความต้องการของบุคคลด้วย พฤติการณ์ที่ออกมาจากสัมพันธภาพนั้นจะมีส่วนเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของงานหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้เป็นสำคัญ

8. มีการนำหลักการร่วมมือร่วมใจเข้ามาใช้อย่างเสรี ทุกคนพร้อมที่จะขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น และในทำนองเดียวกัน ผู้อื่น ๆ ก็พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยเหมือนกัน วิธีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันดำเนินไปอย่างกว้างขวาง ถึงแม้ว่าจะมีการแข่งขันกันบ้างระหว่างบุคคลที่ดี กลุ่มที่ดี แต่การแข่งขันดังกล่าวก็เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างแน่นแฟ้น มิใช่มุ่งแต่เอาชนะแต่เพียงฝ่ายเดียว

9. เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น สมาชิกจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็วเข้าแก้ไขสถานการณ์ จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวสลายตัวไปในที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือรู้จักว่าภัยมาแล้ว เราต้องช่วยเหลือกัน

10. ความขัดแย้งต่าง ๆ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยสั่งการและการเจริญเติบโตของบุคคล จึงจำเป็นต้องนำข้อขัดแย้งดังกล่าวมาพิจารณาแก้ไขโดยเปิดเผยให้บังเกิด ประสิทธิผล เนื่องจากมนุษย์เรานั้นเมื่อต้องการอะไรก็จะพูดออกมาและก็หวังที่จะให้บุคคลอื่นกระทำเช่นนั้นเหมือนกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความขัดแย้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร

11. ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางถึงเรื่องการนำหลักความตั้งใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และเสาะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น การให้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับ และการให้คำแนะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์เรานั้นมองตัวเองและผู้อื่นว่าเป็นผู้มีความสามารถและพัฒนาแล้ว

12. มีการร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ ถึงความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำ เป็นการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติโดยกลุ่ม ถือว่าคนอื่นรู้ดีกว่าเราและสามารถมองเห็นปัญหาของบุคคลอื่นได้

13. สัมพันธภาพที่มีอยู่ต่อกันเต็มไปด้วยความซื่อสัตย์ เพราะมนุษย์เรานั้นมีความผูกพันกันตลอดเวลาไม่ใช่อยู่อะนิจจัง

14. บรรดาสมาชิกทั้งหลายต่างมีเสรีภาพอย่างเต็มที่ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรแล้วแต่กรณี สมาชิกทุกคนย่อมเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี ถือว่าสถานที่ทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีความสนุกสนานในการทำงาน

15. ภาวะความเป็นผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งแบบและบุคคล เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

16. มีระดับในด้านความไว้วางใจกัน ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองสูง มีความสามารถรับผิดชอบร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรสูงมาก

17. มีการยอมรับในเรื่องการเสี่ยง โดยถือว่าเป็นเงื่อนไขหนึ่งของความเจริญเติบโต และการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเสี่ยงหรือความกล้าได้กล้าเสีย เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

18. ยึดหลักที่ว่าได้เรียนรู้อะไรบ้างจากความผิดพลาดแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น

19. ภาระการปฏิบัติงานที่ค่อยๆ ประสิทธิภาพนั้นนับเป็นเรื่องที่ต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา และจะต้องร่วมกันค้นหาวិธีการแก้ไขให้ดีขึ้นจนได้

20. โครงสร้างขององค์กรที่ดี ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ก็เป็นสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแบบแผนที่กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์กรได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเพื่อที่จะเอาไว้มองป้องกันคุ้มครององค์กรให้มีชีวิตยั่งยืนต่อไปได้เท่านั้น หากได้เป็นชาวกรุงเทพมหานครกัน ความเจริญเติบโตของสมาชิกแต่ละคนอย่างใดไม่ เพราะสมาชิกขององค์กรทุกคนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

21. ความสำนึกในระเบียบข้อบังคับ หรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์ที่มีอยู่สูงกว่มาก เรื่องเก่าที่ล้าสมัย จะได้รับการพิจารณา และยกเลิกไปในที่สุด

22. องค์การเองก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม อยู่ตลอดเวลา เพราะสมาชิกขององค์การทุก ๆ คนคอยให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตขององค์การ

23. การร่วมมือกันแก้ไขสภาพที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกให้หมดสิ้นไปเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เพราะมันเป็นความรับผิดชอบร่วมกันที่จะรักษาองค์การไว้

อย่างไรก็ตามเงื่อนไขต่าง ๆ เป็นเพียงตัวชี้ให้เห็นในจุดสุดท้ายถึงความสมบูรณ์และความไม่สมบูรณ์ขององค์การ ความไม่สมบูรณ์ขององค์การหมายถึงความไม่เกิดผลสำเร็จอย่างมั่นคง องค์การจะต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่เป็นผลในระยะยาว ดังนั้นจึงส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่อึดครึ้มขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ได้หมายความว่าอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ตลอดไป นั่นคือความไม่สมบูรณ์ขององค์การสามารถทำให้ค่อย ๆ ลดลงไปได้ และนอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2523, หน้า 231) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์นั้นมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. โดยทั่ว ๆ ไปมีการอุทิศจิตใจให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงเล็กน้อย ยกเว้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ๆ เพียงบางส่วนเท่านั้น

2. ผู้ทำงานมองเห็นปัญหาและข้อผิดพลาดต่าง ๆ ถูกปิดบังซ่อนเร้นไว้จนเกิดความเคยชิน ผู้ที่ทำงานพูดเรื่องความยุ่งยากต่าง ๆ ในที่ทำงาน ที่บ้านหรือในร้านอาหารทั่วไป ไม่ได้นำเรื่องเหล่านั้นไปพูดกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. บัณฑิตต่าง ๆ จากภายนอกทำความยุ่งยากในการแก้ปัญหา มีฐานะและตำแหน่งที่กำหนดไว้ในแผนภูมิขององค์การ มีความสำคัญมากกว่าการแก้ปัญหา ทุกหน่วยมีส่วนเกี่ยวพันกันอย่างมาก แต่เพียงผิวเผิน แทนที่จะมีส่วนเกี่ยวพันกันอย่างจริงจัง ผู้ที่ทำงานแบบพิชิต สุภาพอ่อนโยนต่อผู้บังคับบัญชา แต่ปิดบังปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับความไม่เห็นพ้องต้องกันถูกเก็บอยู่ในความนิ่งเฉย จะทำงานเมื่อมีคนสั่งเท่านั้น

4. บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูง พยายามวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เรื่องดังกล่าวกลายเป็นปัญหาคั่งค้าง และทำการวินิจฉัยปัญหาโดยที่มีข่าวสาร ข้อมูล และข้อเสนอแนะไม่เพียงพอ ผู้ที่ทำงานบ่นเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารที่ไม่ตรงต่อเป้าหมาย เช่น นั่งสั่งงานในห้องปรับอากาศ

5. ผู้บริหารมีความรู้สึกโดดเดี่ยวในการที่จะพยายามทำให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี บางครั้งระเบียบต่าง ๆ นโยบายต่าง ๆ และขบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ได้รับการปฏิบัติตามที่ตั้งความมุ่งหมายไว้ ขาดความร่วมมือ

6. การใช้ดุลยพินิจของผู้ได้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในองค์กรไม่ได้รับการยอมรับนับถือจากหน่วยงานภายนอก คงยอมรับนับถือกันอยู่ภายในหน่วยงานแคบๆ ของเขาเท่านั้น

7. ความรู้สึกต่างๆ และความต้องการส่วนบุคคล ได้รับการพิจารณาเป็นปัญหาด้านเดียวกัน

8. ผู้ที่ทำงานเกิดการแข่งขัน เมื่อมีความต้องการร่วมกัน แต่ละคนเกิดความรู้สึกอิจฉาริษยาในความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน ทุกๆ คนรู้สึกว่า การเสาะแสวงหา หรือยอมรับความช่วยเหลือ เป็นเครื่องหมายของข้อบกพร่อง การให้ความช่วยเหลือไม่อยู่ในความคิดของแต่ละคน ทุกคนไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ต่างก็พูดในแง่ไม่ดีของกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เอาใจใส่กับเรื่องเหล่านี้ การขัดแย้งมีลักษณะ “แพ้-ชนะ” เป็นการหักล้างกัน

9. เมื่อมีวิกฤติการเกิดขึ้น ทุกคนต้องถอนตัวออก และเริ่มใส่ความซึ่งกันและกัน

10. ความขัดแย้งระหว่างกันส่วนมากถูกเก็บไว้ในใจ และเป็นนโยบายของที่ทำงาน มีการถกเถียงกันอยู่เสมอโดยไม่มีจุดจบ

11. การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นยากลำบากมาก บุคคลที่ทำงานไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทุกคนต้องเรียนจากการกระทำของตนเอง ทุกคนปฏิเสธที่จะยอมรับประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการยอมรับฟังข่าวสารสะท้อนกลับมาของผลงานในการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย แล้วก็ไม่สามารถช่วยเหลืออะไรได้มากนัก

12. การให้ข่าวสารสะท้อนกลับมาถูกหลีกเลี่ยง หรือขาดการประเมินผลนั่นเอง

13. สัมพันธภาพโดยทั่วๆ ไปเกิดขึ้นโดยไม่จริงใจซึ่งกันและกัน ถูกปิดบังซ่อนเร้นและมียู่ทั่วๆ ไปในที่ทำงาน ยืมให้เมื่อเจอหน้า ลับหลังด่าทอและนินทา

14. ผู้ที่ทำงานมีความรู้สึกถูกเก็บอยู่ภายในวงงานของตน เขารู้สึกท้อแท้และเบื่อหน่าย และถูกจำกัดความต้องการไว้เพียงเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงของตนเอง ตัวอย่างในที่ประชุม คนนั่งเงียบและดูเหมือนจะยอมรับฟังทุกประการ ขาดบรรยากาศของการหยอกล้อ ทุกคนสนใจเรื่องอย่างอื่นทั้งนั้น เห็นแก่ตัว ขาดระบบ

15. นักบริหารเป็นแบบบิดาที่อยู่ในกรอบประเพณีเคร่งครัด ใครคัดค้านไม่ได้เป็นโทษ

16. นักบริการลงมาควบคุมเรื่องเล็ก ๆ น้อยๆ อย่างเฉียบขาดเคร่งครัดและใช้ดุลยพินิจกับเรื่องเหล่านี้มากเกินไป เขาจะเคร่งครัดไม่ให้ความคิดกับเรื่องเหล่านี้ หรือพูดอยู่ลำเดียว “ยุ่งเกินไปที่จะทำเรื่องนั้น”

17. การเสี่ยงต่อการทำงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก เป็นค่านิยมที่สูงสำหรับผู้บริหารชนิดนี้

18. ทำความผิดครั้งเดียวจะต้องถูกไล่ออก

19. การปฏิบัติงานที่ไม่ดีได้รับการยกย่อง และได้รับการปฏิบัติตามอำเภอใจ บุคลากรเลยคนดีเสียกำลังใจ องค์กรแย่

20. โครงสร้างขององค์การ นโยบายต่าง ๆ และกระบวนการในการทำงานถึงองค์การให้ล่าช้า ให้ล่าช้าอยู่เสมอ ผู้ทำงานไม่ยอมรับรู้ในนโยบายและกระบวนการในการทำงาน ทุกคนปฏิบัติงานไปตามกฎเกณฑ์ของโครงสร้างในองค์การดังกล่าว ทำเท่าที่สั่ง

21. วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ไม่ได้แพร่หลายออกไป ตกอยู่ในมือของคนบางคนเท่านั้น
หวงวิชา

22. ผู้ที่ทำงานต้องกลั่นความไม่สมหวังเอาไว้ เช่น กล่าวว่า “ผมไม่สามารถทำอะไรรับมันเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะรักษาเรือให้รอดพ้นจากการจมน้ำได้”

3. มิติวัดสุขภาพองค์การ มีมิติต่าง ๆ หลายมิติที่เป็นตัวชี้วัด ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้
ไมล์ส (Miles, 1973, pp. 437-441) ได้เสนอหลักในการตรวจสอบสุขภาพองค์การที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์ไว้ 10 มิติ ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย
2. ความเพียงพอในการสื่อสาร
3. ความสมดุลของการใช้อำนาจ
4. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์
5. ความสามัคคี
6. ขวัญและกำลังใจ
7. การนำนวัตกรรมมาใช้
8. ความเป็นอิสระ
9. การปรับตัว
10. ความเพียงพอในการแก้ปัญหา

ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987, p. 32) กล่าวว่า สุขภาพองค์การเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ องค์การใดมีสุขภาพดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิผล ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดมีสุขภาพไม่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การนั้นไม่มีประสิทธิผล สุขภาพองค์การสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรใน 7 มิติ คือ

1. แวดล้อมในความเข้มแข็งขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับการที่จะควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การจะถูกปกป้องจากแรงกดดันของชุมชน และผู้ปกครององค์การไม่มีข้อบกพร่อง เป็นที่ครหาของสังคมผู้บริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ ในการเผชิญปัญหาอย่างยากจากภายนอก

2. อิทธิพลของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารองค์การที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารองค์การเป็นที่เชื่อถือของผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมงานกับผู้บริหารที่เหนือกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อำนาจการบังคับบัญชาในการบริหารหน่วยงานได้

3. การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การมีความเป็นมิตร เป็นที่พึงเปิดเผย และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การบริหารที่เน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญต่อภาระงาน และสัมฤทธิ์ผลของงาน ผู้บริหารมีทัศนคติและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมมาตรฐานการทำงานและมีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน

5. การสนับสนุนทางทรัพยากร หมายถึง การที่องค์การหรือสำนักงานมีวัสดุ อุปกรณ์ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

6. ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในผู้บริหารองค์การ มีความมั่นคงในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อคนอื่น และรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จในการทำงาน

7. การเน้นวิชาการ หมายถึง การที่สถานศึกษาเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยตั้งเป้าหมายทางการศึกษาไว้สูงแก่นักเรียน สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้มีระเบียบแบบแผน และเคร่งครัด ครูมีความเชื่อในความสามารถของนักเรียน นักเรียนเรียนหนัก มีความนับถือและยอมรับในความเก่งในด้านการเรียนการสอนของเพื่อน

สำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จะศึกษาเฉพาะมิติวัดสุขภาพองค์การที่มีความเกี่ยวข้อง และเหมาะสมกับสถานศึกษา คือ การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ ความเพียงพอในการสื่อสาร ความสามัคคี การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระ และการมุ่งเน้นวิชาการ ซึ่งรายละเอียดแต่ละมิติมีดังนี้

การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ และให้ความเคารพต่อกันอย่างสนิทสนมและเป็นกันเอง ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่เน้นคนงานหรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่อคนงาน หรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก หรือมุ่งความสัมพันธ์จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนงานเสมอและจะสนใจในความสำเร็จ และทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชาของตน

2. จะไม่ทำตนเป็นคนคอยขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงข้ามกลับจะเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือเจือจานและสนับสนุน

3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. พยายามเสริมสร้างให้คนงานมีความจงรักภักดี ด้วยการใช้วิธีให้คนงานมีส่วนร่วม

ในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของเขา

การบริหารแบบกิสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจการดำเนินตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปอย่างใกล้ชิดไม่คำนึงถึงความพอใจของการปฏิบัติงาน เน้นให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือให้ความสำคัญต่องานเป็นหลักสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ซึ่งให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก หรือมุ่งงานจะมีลักษณะดังนี้

1. อาจมีความสนใจ หรือให้ความสำคัญต่องานที่ทำ
 2. ถือว่าคนงานเป็นสื่อหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
 3. เพื่อให้สำเร็จผลในงานที่ทำ เขาจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดมิให้งานที่ทำนั้นต้องเสียหาย
 4. ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นสิทธิ์ขาดของเขาแต่ผู้เดียว
- จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งงาน จะเน้นความสามารถของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งย่อมทำให้มีการควบคุมงานมาก และผู้ร่วมงานจะมีอิสระเสรีน้อย ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์จะเห็นความสำคัญที่ตัวผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ ผู้นำหรือผู้บริหารชนิดนี้จะเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน และพยายามจัดกลุ่มของผู้ร่วมงานให้เหมาะสมที่สุด อย่างไรก็ตามถึงแม้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 แบบจะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม และเป็นพฤติกรรมที่แตกต่างหากจากกันโดยสิ้นเชิง แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมผสมของผู้นำทั้งสองแบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันออกไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงานบางคนเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเทคนิคการบริหารงาน หรือภาวะผู้นำมีผู้เรียกกันหลายอย่างเช่น การเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์ แต่ก็มาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน คือ Leadership ในที่นี้จะใช้คำว่าภาวะผู้นำ เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ ได้นี้นักวิชาการทางการบริหารให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายคน กิติ ดยัคคานนท์ (2532, หน้า 22) ให้ความเห็นว่ ภาวะผู้นำคือ ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายที่กำหนดไว้ และสมยศ นาวิการ (2524, หน้า 113) ได้ให้ข้อคิดว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย ในสภาวะการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 219-220) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และ สุเมธ เดียววิศเรศ (2526, หน้า 51) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า นักวิชาการด้านบริหารนอกจากจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันในความหมายของผู้นำแล้ว ยังมีความคิดเห็นในเรื่อง ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารอย่างมากเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ชักจูงกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพราะผู้บริหารจะต้องอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานเป็นส่วนรวม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 220) ลักษณะผู้นำหรือแบบของความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของงานในองค์กร แบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนแตกต่างกันไป การมีแบบผู้นำที่เหมาะสมจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารจะช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาวิจัยแบบของผู้นำอย่างมากพอสมควร และได้แบ่งแบบของผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน แต่ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์หรือการบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือการบริหารแบบกิจสัมพันธ์ (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 62)

โดยสรุป ภาวะผู้นำหรือเทคนิคการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการสร้างคน และสร้างงานให้เกิดขึ้นในหน่วยงานซึ่งเป็นเครื่องมือหรือสื่อที่จะบอกได้ว่า การบริหารสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า บทบาทของภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ดังนั้น จึงได้ระบุให้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเน้นงานและคนเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพองค์การของหน่วยงาน เพราะมีงานวิจัยหลายเรื่องให้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จมักมีองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักด้วย

ความเพียงพอในการสื่อสาร การสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน ฝ่ายงาน และบุคคลทุกระดับในองค์กรมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กรและสังคมซึ่งสามารถแปรปรวนได้ตามสถานการณ์ (กริช สืบสนธิ์, ม.ป.ป., หน้า 9)

คาทซ์ และคาน (Katz & Khan, 1966 อ้างอิงจาก กริช สืบสนธิ์, ม.ป.ป., หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารคือ การถ่ายทอดข่าวสาร แลกเปลี่ยนข่าวสาร ตีความ หรือใช้ความหมายของข่าวสารในหน่วยงาน องค์กร และหน่วยงานเป็นระบบเปิดเสรี ซึ่งได้นำเอาสภาพแวดล้อมต่างๆ มาสร้างความสัมพันธ์กับข่าวสารเป็นพลังผลักดันที่มีประสิทธิภาพ

นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman & Summer, 1961 อ้างอิงจาก ธงชัย สันติวงษ์, 2519, หน้า 415) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารคือการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็น หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป

เมธี ปิตินันท์ (2525, หน้า 193) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารเป็นความพยายามที่มนุษย์จะถ่ายทอดความรู้สึคนึกคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 404) ได้อธิบายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้สื่อสารกับตัวเองตามลำพัง แต่ต้องสื่อสารกับประชาชน นักเรียนและครู ประการที่ สอง การติดต่อสื่อสารจะต้องมีความหมาย การสื่อสารจะไม่เกิดขึ้นจนกว่าผู้รับจะตีความหมายของข่าวสารข้อมูลที่ส่งผ่านอย่างถูกต้องแน่นอน สำหรับทางการบริหารนั้น มุ่งให้อาจารย์มีความเข้าใจในสิ่งที่ตนเกี่ยวข้องและปฏิบัติอยู่ในระดับสูง

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทั่วไป และมีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้นเมื่อขนาดขององค์กรโตขึ้น การสื่อสารเป็นสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจกันระหว่างมนุษย์ และมีส่วนกระตุ้นความเข้าใจด้วย ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายย่อมมีความต้องการที่จะได้รับความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งที่เขาไม่เข้าใจอยู่ด้วย การบริหารบุคคลจึงมีความจำเป็น และต้องมั่นใจว่ากำลังติดต่อสื่อสารกับทุกฝ่ายในองค์กรของตนเป็นสิ่งสำคัญ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2527, หน้า 696) นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2519, หน้า 415) ยังได้กล่าวสนับสนุนไว้ว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของความเป็นผู้นำในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่ามีอยู่พร้อมเพียงขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังกล่าวก็เพราะผู้บริหารจะกระทำการหรือเป็นผู้นำได้ ก็โดยมีระบบของการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องช่วย และถ้าหากพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นว่า ในทางปฏิบัติปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากเกิดจากความบกพร่องของกระบวนการสื่อสาร และ กริช สืบสนธิ์ (ม.ป.ป., หน้า 2)

ได้กล่าวว่า คุณค่าของการสื่อสารจะช่วยเพิ่มผลผลิตสำหรับหน่วยงาน เชื่อว่าการให้ข่าวสารแก่คนเพียงพอจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนดี หายสงสัยหาความกระจ่างและมีขวัญดี การสื่อสารจึงเป็นตัวจักรสำคัญในการทำงาน

จึงอาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นพฤติกรรมเริ่มแรกของผู้บริหารก่อนการลงมือปฏิบัติงานขององค์การในทุก ๆ งาน จึงเป็นศูนย์รวมโยงใยไปทุกจุดทั่วทั้งองค์การ ในสถาบันการศึกษา ระบบการสื่อสารมีศูนย์รวมอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าภายในสถานศึกษาขาดการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารหรือมีการสื่อสารที่ล้มเหลว จะมีผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาสร้างข่าวการสื่อสารขึ้นเอง บางครั้งอาจเป็นการสื่อสารที่ก่อให้เกิดผลเสียหายน้ององค์การด้วย และย่อมหมายถึงงานไม่บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสารจึงเป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพขององค์การได้ และน่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

ความสามัคคี สุขภาพองค์การของหน่วยงานในส่วนที่เป็นกระบวนการบำรุงรักษาภายในให้บุคลากรสามารถอยู่ในองค์การได้ ขนาดของความสามัคคีมีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรเหล่านั้นด้วย ความสามัคคี หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะอยู่ด้วยกันต่อไป และมีความเอื้ออาทรต่อกัน ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 104) ซึ่งให้เห็นว่า กลุ่มคนที่มีค่านิยม เจตคติ และมาตรฐานของพฤติกรรมเหมือนกันมากเท่าไร ความสามัคคีจะมีมากขึ้นเท่านั้น ความสามัคคีของกลุ่มทำให้เกิดผลดีต่อองค์การมาก ถ้ากิจกรรมของกลุ่มเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า กลุ่มที่มีความสามัคคีสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกผูกพันกับกลุ่มมาก จะแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ออกมาให้เห็น ได้แก่ การเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ การทำงานอย่างเสียสละ ยกย่องหมู่คณะและชื่นชมซึ่งกันและกัน พยายามที่จะแสดงว่าตนเป็นสมาชิกของหมู่คณะนั้น ส่วน สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2530, หน้า 65) กล่าวว่า ครอบครัวยุคใหม่ที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้สึกว่า กลุ่มยังเป็นสิ่งดึงดูดใจให้เข้าเป็นสมาชิกอยู่ ความสามัคคีของกลุ่มจะดี และในทางตรงกันข้าม หากกลุ่มไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกได้ สมาชิกจะไม่คำนึงถึงมิตรภาพ ความนับถือจะค่อย ๆ หดไป พฤติกรรมของความสามัคคีตามทัศนะของ ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2522, หน้า 105) มีความเห็นว่าความสามัคคีมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับพฤติกรรมของกลุ่ม กลุ่มที่มีความสามัคคีกันมาก สมาชิกของกลุ่มมีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมที่คล้ายกันมาก ความสามัคคีจึงเป็นปัจจัยเสริมซึ่งกันและกัน ถ้าสมาชิกต้องการจะเปลี่ยนแปลงมาตรฐานของพฤติกรรมให้ดีขึ้น สมาชิกคนอื่น ๆ จะพิจารณาว่า หากเปลี่ยนไปในทางที่เป็นประโยชน์ เขาก็ยินดีปฏิบัติ และเป็นการปฏิบัติที่ค่อนข้างถาวร ให้พลังสูงในการทำงาน ส่วน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530, หน้า 51) กล่าวว่า หากกลุ่มมีความสามัคคีกันอย่างเหนียวแน่น ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผลจากความร่วมมือจะสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน

และแรงกดดันของกลุ่มสามารถทำให้สมาชิกปฏิบัติตามที่กลุ่มต้องการได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อฝ่ายบริหารได้ ดังที่ เสตีเยร เหลืองอร่าม (2517, หน้า 138) บันทึกไว้ว่าฝ่ายบริหารจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ จากศักยภาพของทรัพยากรบุคคลก็ต่อเมื่อ แต่ละบุคคลในองค์กรได้เป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีความใกล้ชิดกัน และต้องการผลงานที่ดีเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติของกลุ่ม ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 97) เชื่อว่า กลุ่มที่มีความสามัคคีนั่น จะแสดงออกถึงความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กรสูงปรารภณที่จะอยู่และทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตนเองศรัทธา ทั้งยังเต็มใจและพยายามทำให้อยู่ระดับที่เหนือกลุ่มอื่น ๆ อยู่เสมอ

จากข้อความดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความสามัคคีสามารถดึงศักยภาพในการทำงานของคนออกมาใช้ได้มากและเต็มที่ตามที่บุคคลมีอยู่ บุคคลในกลุ่มรู้สึกพอใจและเป็นสุขที่ได้ใช้ด้วย จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ และมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การด้วย

การสนับสนุนทรัพยากร ทรัพยากรในการบริหารสถานศึกษาหรือสถานศึกษา หมายถึง องค์ประกอบด้านการจัดการบุคลากร เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจทำได้โดย “การลด” “การเพิ่ม” หรือ “การทำให้เท่าเดิม” เพื่อให้การจัดการกับทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดในเวลาอันรวดเร็ว กล่าวคือ

1. มีการ “การลด” ทรัพยากรบุคคล เงิน และวัสดุอุปกรณ์ และปรับปรุงระบบการจัดการให้ดีขึ้น เพื่อให้ผลการจัดการศึกษาอยู่ในระดับเดิมหรือดีขึ้น

2. มีการใช้ ทรัพยากรบุคคล เงิน และวัสดุอุปกรณ์ “เท่าเดิม” และปรับปรุงระบบการจัดการให้ดีขึ้น เป็นการ “เพิ่มคุณภาพ” หรือผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนให้มากขึ้น นั่นคือ การลงทุนเท่าเดิมแต่ได้ผลดีขึ้น

3. มีการ “เพิ่ม” ทรัพยากรบุคคล เงิน เท่าที่จำเป็น และจัดระบบการจัดการให้ดีขึ้น ทำให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาสูงสุด

การที่ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและสถานการณ์แวดล้อม แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การดำเนินการเพื่อให้เด็กเรียนมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ผู้บริหารที่สามารถดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงทุกกลุ่มประสบการณ์ มีสุขภาพอนามัยดีและมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ แสดงว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาหรือสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า 10)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการในหน่วยงาน เพราะความสามารถของผู้บริหารจะอยู่ที่การใช้บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาที่มีอยู่ให้ได้ผลมากที่สุด

ดังนั้นการสนับสนุนทรัพยากร เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาหรือสถานศึกษา เพราะเป็นเรื่องการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ด้านการจัดการบุคลากร เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถานศึกษาหรือสถานศึกษา ดังนั้น การดำเนินงานตามขอบข่ายของงานเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารรู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

ในสถานศึกษาที่มีสุขภาพสมบูรณ์ หัวใจหลักของการใช้ทรัพยากรคือ การได้สนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้ ครู อาจารย์ แต่ละคนมีความรู้สึก ว่า ตนเองไม่ได้รับการงานหนักเกินไป การใช้วัสดุอุปกรณ์ทุกชนิดที่มีอยู่ต้องคุ้มค่า และมีให้ครู ใช้อย่างเพียงพอ การใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาหรือสถานศึกษาที่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์ การทำงานของบุคลากรจะเป็นไปตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน อีกทั้งปริมาณงานจะต้องมีความหนักเบาพอ ๆ กัน จึงจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขวัญในการปฏิบัติงาน ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 241)

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 129) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึก เจตคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องานบุคคล เพื่อนร่วมงานและองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

เอ็ด สาระภูมิ (2529, หน้า 44) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญคือ ความพึงพอใจ ความตั้งใจของบุคคลหรือกลุ่มในการที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

เสนาะ ดิยาว (2516, หน้า 200) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจ และแสดงออกทางอารมณ์ของคนอันจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือและมีผลต่อการปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 141) กล่าวว่า ขวัญหมายถึงสภาพจิตใจ หรือท่าทีความรู้สึกของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกัน

จากความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ไว้ สรุปว่า ขวัญเป็นความรู้สึกของคนที่มีต่องาน และบุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ ในองค์การนั้น ๆ พฤติกรรมที่แสดง

ออกมาจะเป็นไปในทางที่ดีด้วย ในทางตรงข้าม ขวัญไม่ดีก็คือ ระดับความรู้สึกไม่ดีที่มีต่องานและบุคคลในองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกย่อมไม่ส่งผลให้งานที่ทำประสบความสำเร็จได้

ดังนั้นขวัญมีความสำคัญมาก สำหรับองค์กรที่ยังต้องใช้นุษย์เป็นทรัพยากรในการดำเนินงาน ดังที่ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 98) ชี้ให้เห็นว่าขวัญจะสะท้อนให้เห็นถึงผลรวมของการจงใจสมาชิกในกลุ่ม เพื่อทำงานในเป้าหมายร่วมกัน เสนาะดิยาวี (2526, หน้า 217-218) บันทึกไว้ว่า ขวัญของคนมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิต คือเมื่อขวัญของคนงานสูง ผลผลิตก็สูงด้วย และเมื่อขวัญของคนงานต่ำ ผลผลิตก็จะตกต่ำตาม เมื่อคนงานมีขวัญดีเขาจะทำงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ แล้วจึงนึกถึงวัตถุประสงค์ของตนเอง และในทางตรงกันข้ามเมื่อขวัญของคนงานตก เขาจะทำงานโดยคิดถึงตนเองก่อนแล้วจึงคิดถึงงานทีหลัง ขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสียของทั้งองค์กรและส่วนตัว ถ้าคนงานเห็นว่าตนเองได้รับความยุติธรรมทางด้านค่าจ้าง หรือเงินตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร จะมีท่าทีในทางที่ดีต่อองค์กร สุเมธ เดียววิศรศ (2527, หน้า 158-159) มีความเห็นว่า ระดับขวัญสูงจะทำให้ครู อาจารย์ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา สร้างความจงรักภักดีในบรรดาเพื่อนครูและสถานศึกษา เสริมสร้างความเข้าใจอันดีกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจการต่าง ๆ ช่วยสร้างสามัคคีธรรม และทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะครู รวมตัวกันช่วยแก้ปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา เอ็ด สารภูมิ (2529, หน้า 45) พบว่า ขวัญเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 241) ชี้ให้เห็นว่า ขวัญแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามรักษาสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย อุทัย หิรัญโต (2523, หน้า 217-219) กล่าวยืนยันว่ากำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังในการทำงานให้สูงขึ้น เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และ ผุสสดี สัตยมานะ (2521, หน้า 100) บันทึกไว้ว่า การมีขวัญดีจะทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เต็มใจปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนขององค์กร รู้สึกว่ามีความเชื่อมั่นในองค์กร ทั้งยังทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้

จากข้อเขียนของนักวิชาการบริหารที่นำมากล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างมากในความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะบรรยากาศของการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างและบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับดีอยู่เสมอ

เนื่องจากขวัญเป็นสิ่งที่มียุทธพลที่สามารถส่งผลไปยังความรู้สึกทางจิตใจของคน สามารถทำให้คนมีกำลังใจหรือหมดกำลังใจได้ คนที่ขาดขวัญและกำลังใจจะรู้สึกเบื่อหน่ายต่อชีวิต

ของตนเองในทุก ๆ ด้าน แต่จะตรงกันข้ามกับคนที่มีขวัญและกำลังใจดี ซึ่งจะมีความรู้สึกว่าตนดำรงชีวิตอยู่อย่างเป็นสุขสดชื่น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานแม้ว่างานนั้นจะหนักหรือตกอยู่ในภาวะที่ย่างยากเพียงใดก็ตาม คนที่มีขวัญกำลังใจดีจะไม่มีการทอดทิ้ง ด้วยเหตุนี้ขวัญจึงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงควรที่จะหาวิธีการใด ๆ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจคืออยู่เสมอ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของคนในทุกๆองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนทุกระดับ จะต้องคำนึงถึงและให้ความสนใจที่จะเสริมสร้างหรือทำให้มีขึ้นแก่บุคลากรในองค์การของตน เพราะขวัญนอกจากจะทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างดีแล้ว ยังทำให้ผลของงานที่ได้มีคุณภาพสูง ทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในสภาพการปฏิบัติงานของสถานศึกษา การสร้างขวัญให้กับครู อาจารย์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากภารกิจของครู อาจารย์ แตกต่างจากภารกิจของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การอื่นๆ กล่าวคือ บทบาทหน้าที่ของครู อาจารย์มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนโดยตรง เพราะครู อาจารย์เป็นผู้ต้องติดต่อใกล้ชิดกับนักเรียนอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่อยู่ในสถานศึกษา การก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวผู้เรียนเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง ครู อาจารย์ต้องหาวิธีการต่างๆ มาเพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และชี้แนะแนวทางให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ ดังนั้น ครู อาจารย์จึงเป็นพลังสำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ในสถานศึกษา การเสริมสร้างขวัญของครู อาจารย์ให้มีสภาพที่อยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำและให้ความสนใจ เพราะเป็นวิธีที่ทำให้ครู อาจารย์ร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและตั้งใจ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงานในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า 11) และสมุทธ เดียวศิริยศ (2527, หน้า 158) ได้ชี้ให้เห็นว่าหากขวัญในสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง ย่อมแสดงว่าคณะครูร่วมมือร่วมใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษามีความจงรักภักดีต่อสถานศึกษาและผู้บริหารรวมทั้งเพื่อนครูด้วยกัน มีแรงจูงใจในอันที่จะคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ทำให้เกิดความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เพื่อช่วยเหลือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา นอกจากนี้ เชนว ชื่นประโคน (2528, หน้า 91) ได้ศึกษาวิจัยแล้วพบว่า ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นตัวประกอบที่สำคัญที่สุดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยดังกล่าวได้ข้อค้นพบ ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อครูมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดีหรือสูง ครูจะต้องปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และด้วยความอดสาหะพยายามมากขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์การมีสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy Organization) ขวัญจะแสดงออกในรูปของการที่สมาชิกมีความเป็นอยู่ดี มีความสุขในการทำงาน พอใจที่จะอยู่และทำงานในองค์การได้ตลอดไป ผู้วิจัยคิดว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นมิติหนึ่งที่จะสามารถใช้วัดสุขภาพขององค์การได้

ความเป็นอิสระ องค์การที่มีความเป็นอิสระสูงในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะขององค์การที่สมบูรณ์ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์การเจริญเติบโตต่อไป อาจมีผลต่อเนื่องจากการใช้นวัตกรรมขององค์การ คนที่มีความคิดใหม่ ๆ และต้องการใช้นวัตกรรมมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าไม่สามารถนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในงานที่ครู อาจารย์กำลังทำอยู่ งานก็ไม่เปลี่ยนแปลงและเมื่อเป็นเช่นนี้ในทุกส่วนขององค์การ แล้วความเจริญเติบโตขององค์การย่อมมิได้ค่อนข้างยาก ซึ่ง กริช สืบสนธิ์ (ม.ป.ป., หน้า 16-17) ได้สรุปไว้เช่นเดียวกันว่า องค์การที่ความสำเร็จสูงนั้นจะต้องมีการปกครองตนเองและมีอิสระในระดับสูง ซึ่งหมายถึงผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่า อะไรควบคุมและอะไรควรให้เขาทำได้เอง ความเป็นอิสระจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการเจริญเติบโตขององค์การ

ความเป็นอิสระอาจมองได้ 2 ส่วน ส่วนแรกหมายถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของครู อาจารย์ในสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งสามารถประเมินหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู ในส่วนที่สองนั้น หมายถึงความเป็นอิสระขององค์การสถานศึกษาโดยรวม เป็นที่มาของการกำหนดนโยบาย ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานทั้งหมด ความเป็นอิสระในประการแรกมีผลต่อการเจริญเติบโตมากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคล ซึ่งเป็นผู้สร้างงานโดยตรง องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจะเกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระอย่างแยกกันไม่ออก เพราะองค์การที่เติบโตขึ้นหมายถึง บุคคลในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ ภรณี กิริติบุตร (2529, หน้า 120) กล่าวว่า ความสำเร็จของงานนั้นเกิดขึ้นจากความพยายามของแต่ละบุคคล ไม่ว่างานนั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็เป็นผลที่ผู้ปฏิบัติต้องรับผิดชอบเป็นส่วนตัว หากสำเร็จผู้ปฏิบัติจะรู้สึกภูมิใจ และงานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอิสระสูง จะทำให้เขาต้องการที่จะรับผิดชอบในการทำงาน ตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยไม่มีแรงกดดัน แสดงว่าความเป็นอิสระมีผลต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ดังเช่น เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530, หน้า 121) ซึ่งให้เห็นว่าองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพของการทำงานคือความเป็นอิสระสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองได้ ภายในกรอบของงานนั้น ภรณี กิริติบุตร (2529, หน้า 94) มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า ความก้าวหน้าขององค์การนั้นจะต้องให้คนในองค์การมีพฤติกรรมสร้างสรรค์และเป็นธรรมชาติด้วยเพราะเป็นการยากที่จะพรรณาลักษณะงานให้ละเอียดถี่ถ้วนได้สมบูรณ์ การพรรณนาจึงเป็นเพียงแนวทางทั่ว ๆ ไป เกี่ยวข้องกับข้อพึงปฏิบัติงานเท่านั้น จึงจำเป็นที่บุคคลต้องสามารถตัดสินใจปฏิบัติไปตามที่ตนเองเห็นสมควรและมองเห็นว่าดีที่สุดสำหรับองค์การโดยเฉพาะสถานศึกษา เป็นลักษณะของระบบวิชาชีพที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรม

ให้มีความสามารถทางวิชาการเป็นเวลานาน การทำงานจึงต้องการความอิสระในการตัดสินใจ โดยมีมาตรฐานของคุณธรรมในตนเอง อันเกิดจากการฝึกอบรมทางวิชาชีพ เป็นกลไกการควบคุม การใช้อำนาจตามระบบราชการในการควบคุม และการก้าวถอยงานของครู ทำให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นได้ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 72-74) นอกจากนี้ ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 29) บันทึกไว้ว่า ผู้บริหารซึ่งจัดให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ข้อมูลย้อนกลับมีอิสระและมีเอกลักษณ์ในการทำงานของเขาเอง ทำให้เขามีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จสูง มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น และ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 146-147) กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า ครู อาจารย์ในสถานศึกษาจะแสดงความสามารถ และแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานได้เต็มกำลังความสามารถของตนเองได้ ในภาวะขององค์การที่ให้อิสรภาพ และการบังคับบัญชาอย่างจำกัด ถ้าผู้บังคับบัญชาคนใดบริหารโดยให้ความเป็นอิสระในการทำงานของลูกน้องในปริมาณที่เหมาะสมแล้ว พฤติกรรมที่สังเกตได้จะออกมาในลักษณะเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ การปฏิบัติก็ไม่แตกต่างไปจากเมื่อผู้บังคับบัญชาอยู่ แต่ถ้าผู้บริหารใช้การนิเทศอย่างเข้มงวด ทำให้ครู อาจารย์มองไปว่าเป้าหมายของเขาถูกบีบบังคับ ครูจะรักษาระเบียบวินัยได้ก็โดยการควบคุม ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่อยู่จะเกิดความเสียหายต่องานได้ ทั้งนี้ด้วยเหตุที่คนมีความต้องการและมีหลายขั้นดังนี้ เมธี ปิณฑนันทน์ (2525, หน้า 125) บันทึกไว้ว่า โดยปกติความต้องการของคนส่วนหนึ่งนั้นคือความสมหวังและความสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงควรใส่ใจและรับรู้ในสภาพความจริง ความคิดเหล่านี้ครู อาจารย์จะต้องทำงานได้เอง เมื่อครู อาจารย์เสนอแนวความคิดในการทำงานของเขา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เขาได้ทำ เพราะเขาต้องการทำงานให้ดีที่สุด หากผู้บริหารติดอยู่กับระเบียบหรือข้อจำกัดต่างๆและยับยั้งความคิดจะทำให้บุคคลเหล่านี้ผิดหวังและเกิดความเบื่อหน่าย จะหมดกำลังใจในการทำงานในที่สุด เพราะเห็นว่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ สำหรับ บลู และสกอตต์ (Blau & Scott, 1962 อ้างอิงจาก ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 85) ยืนยันว่าอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายไม่สามารถที่จะทำให้ครู อาจารย์มีความเต็มใจที่จะอุทิศพลกำลัง พลังใจ และพลังสติปัญญา เพื่อปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถได้ หมายถึง อำนาจตามแบบแผน สามารถส่งเสริมการปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ไม่ได้กระตุ้นให้ครู อาจารย์ใช้ความพยายามที่จะยอมรับผิดชอบงานหรือแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ทางที่ดีที่สุดผู้บริหารควรจะใช้อำนาจหน้าที่ผสมกลมกลืนกับภาวะผู้นำจึงจะเกิดผลในทางสร้างสรรค์สูง และภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 78-79) ให้ความเห็นไว้ว่า การที่องค์การเป็นทางการหรือแบบแผน ขึ้นเท่าไรก็เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลมากขึ้น การยึดระเบียบจนเกินไปทำให้พฤติกรรมใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมถูกจำกัดในวงแคบ ทางที่เหมาะสมควรกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง เพราะการกระจายอำนาจทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์มีอิสระ และมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำให้การใช้ทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ

จากข้อยืนยันในเรื่องความเป็นอิสระ มีผลต่อการปฏิบัติงานดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน จะต้องให้อิสระในการทำงานแก่ครู อาจารย์ ลดการควบคุมและระเบียบที่ปลีกย่อยออกไปเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบงาน ทำงานเต็มกำลัง เต็มสติปัญญา เต็มความสามารถและเต็มใจ ซึ่งสุดท้ายจะได้ผลงานในห้องการเจริญเติบโตต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ความเป็นอิสระขององค์การ จัดเป็นมิติหนึ่งที่สามารถใช้วัดสุขภาพองค์การของสถานศึกษาได้

การมุ่งเน้นวิชาการ งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญและเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ซึ่ง สมบัติ พันธุ์คง (2520, หน้า 28-29) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือครูใหญ่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการ เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาคือ การให้ความรู้และประสบการณ์แก่นักเรียนในด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นกิจกรรมที่กว้างขวาง มีองค์ประกอบคือ หลักสูตร การสอน การจัดอุปกรณ์และการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดผลประเมินผล การนิเทศการศึกษา ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพของครู นอกจากนี้ สุธีระ ทานตะวัน (2521, หน้า 153) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการนับว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาเพราะวัตถุประสงค์ที่ตั้งสถานศึกษาขึ้นมาเพื่อเป็นแหล่งให้ความรู้แก่นักเรียนและเสนอแนะขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ คือ หลักสูตร กระบวนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การพัฒนาการสอน การวัดผลประเมินผล การนิเทศการสอน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 16) การบริหารงานวิชาการ ถ้ามองในด้านกระบวนการดำเนินงานแล้ว หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน คือให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน หากมองการบริหารงานวิชาการในด้านงานของสถานศึกษา จะครอบคลุม งานการควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา เป็นต้น โดยสรุปการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน

ให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ดังนั้น หัวใจหลักของสถานศึกษา คือ มุ่งเน้นวิชาการ จุดมุ่งหมายของการมุ่งเน้นวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรมและคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่ง สุมิตร คุณากร (2518, หน้า 43) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า การมุ่งเน้นวิชาการเป็นแหล่งเสริมให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งหมดให้แก่แก่นักเรียนและครู ภายในขอบเขตความรับผิดชอบของสถานศึกษา

โดยสรุป การมุ่งเน้นวิชาการต้องเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูง เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ต้องพยายามหาเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาสนับสนุนขอบข่ายของงานวิชาการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงตนเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง โดยให้ความสนใจและมีความรู้ทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบ เป็นต้น ขณะเดียวกัน บุคลากรที่เป็นครูในสถานศึกษา ต้องใช้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้นักเรียน โดยนักเรียนได้รับความรู้อย่างเต็มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์อยู่ในระดับดีมากและพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้

ดังนั้น การมุ่งเน้นวิชาการ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จเป็นองค์ประกอบที่มีประสิทธิผลได้ดี สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ควรระบุให้การมุ่งเน้นวิชาการ เป็นมิติหนึ่งที่ใช้วัดสุขภาพองค์การของสถานศึกษา จึงได้ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีระบบการบริหารหลักสูตร การจัดบรรยากาศห้องเรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดสื่ออุปกรณ์ ตลอดจนการวัดและประเมินผลที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่ดีทำให้นักเรียนมีความมุ่งมั่นในการเรียนสูง

เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่า นักการศึกษาได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะสุขภาพของสถานศึกษาดังนี้

1. เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การทางการศึกษา (Organizational Health Inventory หรือ OHI) เป็นเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาโดย ฮอยและเฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987) ประกอบด้วยมิติที่บ่งชี้การมีสุขภาพองค์การมี 8 มิติ ได้แก่ การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ ความเพียงพอในการสื่อสาร ความสามัคคี การสนับสนุนทรัพยากรขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระ และการเน้นวิชาการ

เครื่องมือทั้งชุดประกอบไปด้วยข้อคำถาม 44 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรายมิติดังนี้

การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ = .79 การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ = .90 ความพึงพอใจในการสื่อสาร = .88 ความสามัคคี = .86 การสนับสนุนทรัพยากร = .95 ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน = .92 ความเป็นอิสระ = .89 และการเน้นวิชาการ = .99 (Hoy & Feldman, 1987, p. 33) การประเมินเป็นมาตรฐานประมาณค่า 4 ระดับ จากเกิดขึ้นน้อยมากจนถึงเกิดขึ้นบ่อยมาก โดยมีค่าคะแนนดังนี้

เกิดขึ้นน้อยมากให้ 1 คะแนน

เกิดขึ้นบางครั้งให้ 2 คะแนน

เกิดขึ้นบ่อยให้ 3 คะแนน

เกิดขึ้นบ่อยมากให้ 4 คะแนน

สำหรับข้อที่เป็นคำถามภาคนิเสธ ให้คะแนนตรงกันข้าม เมื่อรวมคะแนนมาตรฐานของทั้ง 7 มิติแล้ว สถานศึกษาที่มีค่าคะแนนมาตรฐานสูงกว่าคะแนนมาตรฐานเฉลี่ย จะเป็นสถานศึกษาที่มีสุขภาพดีกว่าสถานศึกษาที่มีมาตรฐานต่ำกว่า นั่นแสดงว่าสถานศึกษาที่มีคะแนนมาตรฐานสูงกว่าคะแนนมาตรฐานเฉลี่ยเป็นสถานศึกษาที่มีสุขภาพดี สถานศึกษาที่มีคะแนนมาตรฐานต่ำกว่าคะแนนมาตรฐานเฉลี่ยจะเป็นสถานศึกษาที่มีสุขภาพไม่ดี

2. เครื่องมือประเมินระดับสุขภาพองค์การ (A Guide for Examining Levels of Organizational Health) คลาร์ก และ แฟร์แมน (Clark & Fairman, 1983, pp. 110-111) เป็นเครื่องมือที่ใช้หาระดับของสุขภาพองค์การ ประกอบด้วย ข้อความที่ระบุรายละเอียดตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้วัด 10 ตัวแปร คือ 1) การบรรลุเป้าหมาย 2) การสื่อสารที่เพียงพอ 3) การใช้อำนาจที่เหมาะสม 4) การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม 5) ความสามัคคี 6) ขวัญและกำลังใจ 7) การนำนวัตกรรมมาใช้ 8) ความเป็นอิสระ 9) การปรับตัว 10) ความสามารถในการแก้ปัญหา การให้คะแนนเป็นการประมาณค่า 3 ช่วงคะแนน จาก ต่ำ ปานกลาง และสูง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเอาเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ (OHI) ของ ฮอย และเฟลด์แมน (Hoy & Feldman, 1987; citing Hoy & Forsyth, 1986, p. 161) ประกอบกับ คลาร์ก และแฟร์แมน (Clark & Fairman, 1983, pp. 110-111) มาผสมผสานกันและได้ปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือของ ชัยชาญ ชัยหาร (2533, หน้า 216-220) เรื่องการพัฒนาเครื่องมือ และการประเมินเครื่องมือสำหรับการประเมินสุขภาพองค์การสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ของ พรรณี สุวดี (2536, หน้า 304-309) เรื่อง การวิเคราะห์สุขภาพองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษา ของจตุดี ขจรไชยกุล (2539, หน้า 302-316) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข และของ จรูญ สุริรัมย์ (2542, หน้า 51-53) เรื่องสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดปราจีนบุรี เพื่อให้เป็นเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยจะใช้มิติวัดสุขภาพองค์การใน 8 มิติ ได้แก่ การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความสามัคคี การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระ และการมุ่งเน้นวิชาการ รวมทั้งหมดประมาณ 72 ข้อ และผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจาก น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นตัวบ่งชี้ หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่าประสิทธิผลมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และความสำเร็จของงาน ภรณ์ กীরติบุตร (2529, หน้า 2) ได้เสนอแนวความคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ เช่น ประสิทธิผลของนักเศรษฐศาสตร์ จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลกำไรหรือประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment) ประสิทธิผลของนักวิทยาศาสตร์จะเป็นเรื่องของผลผลิตใหม่ ซึ่งอยู่ในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ประสิทธิผลของผู้จัดการฝ่ายผลิต จะมองในรูปของประสิทธิภาพหรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ แต่ประสิทธิผลของนักสังคมสงเคราะห์ จะมองเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต การทำงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังมีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลที่แตกต่างไปจากความหมายที่กล่าวมาแล้ว เช่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 1) หมายถึง ความมีประสิทธิภาพหรือการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

ธร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 34) หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และถือว่าได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้จะต้องใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือ หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิผลจึงหมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือความพึงพอใจ

ในการทำงานเพียงอย่างเดียวหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของสถานศึกษาหมายถึงการที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534, หน้า 64) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่มและของภาควิชาว่า หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ในภาควิชาในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมกรรมการวางแผนในการทำงาน และบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536, หน้า 9) กล่าวว่าประสิทธิผลคือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้น ประสิทธิภาพของสถานศึกษาคือ ความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ไชน์ (Schein, 1973, p. 118) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถภาพ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) การปรับตัว (Adapt) การดำรงสภาพ (Maintain) และการเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุ่ล่งไปมอร์เฟต และคนอื่น ๆ (Morphet & Others, 1967, p. 97) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานแก่หน่วยงานอย่างเสียสละ และขณะเดียวกันผู้นำก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงาน

ไพร์ส (Lawless, 1979, p. 33; citing Price, 1963) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล คือ ความสามารถดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์การ 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญ การปฏิบัติตามแบบอย่าง การปรับตัว และความเป็นปึกแผ่นขององค์การ คล้ายๆกับของ สเตียร์ส (Steers, 1977, p. 38) ที่ว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 9) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งเป็น

ประสิทธิผลของกลุ่ม และ สต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ประสิทธิผลของกลุ่ม หมายถึง ผลผลิตของกลุ่ม ขวัญ และความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม (Fiedler, 1967, p. 9 citing Stogdill, 1957)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น เป็นการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วๆ ไปขององค์การในส่วนของสถานศึกษา หรือสถาบันการศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายประสิทธิผลที่แตกต่างดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษา ที่ให้ความหมาย ประสิทธิผลของสถานศึกษาว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูหรือขวัญของสมาชิกสถานศึกษาที่ดี และได้สรุปว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา พิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

มาดานส์ และคนอื่น ๆ (Madans & Others, 1980 citing Theera Sarnkaew, 1987, p. 2) กล่าวถึงประสิทธิผลของกลุ่มว่าเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์ (Objective) กับสัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) ดังนั้นการจะประเมินว่าสถานศึกษาใดประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของสถานศึกษากับผลการติดตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

มอท (Mott, 1972 citing Hoy & Miskel, 1991, p. 398) กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาในแง่ของความสามารถในการผลิต (Productivity) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility)

เรด และคนอื่น ๆ (Reid & Others, 1988, p. 5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคน ให้ความหมายของ ประสิทธิผลของสถานศึกษาว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

จากแนวคิดดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาไม่ได้หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างเดียว หรือความพึงพอใจในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจน

สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงานซึ่งเป็นการมองประสิทธิผลในภาพรวมทั้งระบบ

การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์การเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลขององค์การ จะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน ซึ่ง ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 85-187) ได้แยกแนวทางออกเป็น 3 แนวทางด้วยกันคือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal)
2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System Resou Approach)
3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness)

ซึ่งในแต่ละแนวทางพอสรุปได้ดังนี้

3.1 การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จ และความสามารถในด้านการผลิต วัดผลสำเร็จจากผลกำไร ฯลฯ

3.2 การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยแนวคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและการแข่งขันกันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งได้ใช้แนวความคิดนี้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปของการแข่งขันว่า องค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่า องค์การนั้นก็จะมีประสิทธิผลมากกว่า ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 60)

3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างเพื่อพิจารณาผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลโดยวิธีนี้ได้แก่

มาโฮนี และเวทส์เชล (Mahoney & Weitzel, 1969 citing Steer, 1977, p. 44) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาควรใช้ความน่าเชื่อถือ ความร่วมมือและการพัฒนาได้

กิบสัน และคนอื่น ๆ (Gibson & Others, 1982, p. 37) ได้สรุปจากการรวบรวมงานวิจัยว่า เครื่องบ่งชี้ของควมมีประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) การปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) และการอยู่รอด (Survival)

เบนนิส (Bennis, 1971 cited Dessler, 1986, p. 68) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ คือ การอยู่รอด ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการประเมินได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการแก้ไขปัญหา

พาร์สัน (Parson, 1960 cited Hoy & Ferguson, 1985, pp. 121-122) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยพิจารณาจาก 1.) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2.) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) 3.) การบูรณาการ (Integration) 4.) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

ฮอย (Hoy & Miskel, 1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Achievement) 3) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) 4) ความสนใจในชีวิต (Central Life Interests)

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดในเรื่องการประเมินประสิทธิภาพ โดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ เนื่องจากสามารถเลือกใช้เกณฑ์ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับ ลักษณะและสภาพขององค์กรได้

เครื่องมือวัดประสิทธิภาพของสถานศึกษา แนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพดังกล่าว มาแล้วนั้น ทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิภาพของสถานศึกษาควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้ชัด ได้ว่าเป็นประสิทธิภาพของสถานศึกษาทั้งหมดได้ (Hoy & Miskel, 1991, p. 381) และเครื่องมือวัด ประสิทธิภาพหลายอย่างเป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัย มีการตั้งสมมติฐาน นำไปทดสอบ หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือ ได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิภาพเดียว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดียวจะครอบคลุม เพียงพอต่อการวัดประสิทธิภาพขององค์กร (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 187) และสตีร์ (Steer, 1977 อ้างอิงจาก รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2536, หน้า 184) กล่าวว่าทั้งนี้เพราะองค์กร โดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพของ มอท

(Mott, 1972 cited Hoy & Miskel, 1991, p. 398) ซึ่งได้ผสมผสานแนวความคิดทั้งแง่เป้าหมายและระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาจากดัชนีการรับรู้ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่เรียกว่า IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ของ มิสเกล และคนอื่น ๆ (Hoy & Others, 1983, p. 55) และได้พัฒนาจากเครื่องมือวัดประสิทธิผลของมอท (Mott, 1972 cited Hoy & Ferguson, 1985, p. 127) และปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278-281) ใช้วัดประสิทธิผลของวิทยาลัยด้วยการรับรู้ วัดประสิทธิผลของวิทยาลัย จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นอาจารย์สอนในวิทยาลัย ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้รับการเชื่อถือว่าจะสามารถประเมินวัดประสิทธิผลของวิทยาลัยได้อย่างน่าเชื่อถือและเครื่องมือนี้มีการนำไปใช้ปรับใช้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาหลายครั้ง ทั้งต่างประเทศและในประเทศ โดยเฉพาะเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278-281) มีค่าความเชื่อมั่น 0.91 ซึ่ง ประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของวิทยาลัยของ จงดี ขจรไชยกุล (2539, หน้า 312-316) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น 0.91

วิธีประเมินประสิทธิผล วิธีการประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของตามมาตรฐานสากลแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2525, หน้า 202-215)

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละคน ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน แยกกันในแต่ละครั้ง โดยไม่มีการนำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการประเมินเหล่านั้น การประเมินเหล่านี้มี 7 วิธีคือ

1. วิธีการประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่ง และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่ที่สุด การประเมินวิธีนี้ ผู้ทำการประเมินจะประเมินตามแบบฟอร์มการประเมินที่มีขีดขนาด (Scale) ของการประเมินเรื่องต่าง ๆ แต่ละข้อจากสูงไปต่ำ

2. วิธีการประเมินด้วยวิธีบังคับ (Forced Choice) การประเมินวิธีนี้ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะจากชุดของข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจะจัดไว้เป็นกลุ่ม ซึ่งกลุ่มของข้อความนั้นผู้ทำการประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกว่าข้อความอันไหนเหมาะสมที่สุด

3. วิธีการประเมินโดยเขียนเป็นคำบรรยาย (Essay Evaluation) เป็นวิธีการที่ผู้ถูกประเมินจะต้องบรรยายถึงจุดดี และจุดบกพร่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่มักใช้ควบคู่

กับการประเมินแบบมาตรฐานหรือชี้ขนาด โดยผู้ประเมินจะเขียนคำบรรยายสรุปผลของแต่ละ Scale ออกมา

4. วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) เป็นวิธีการประเมินที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะต้องรายงานเหตุผล กรณีที่ไม่สามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

5. วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) ผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคล หรือหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงาน จะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ทั้งในแง่ดีที่สุดและในแง่ที่เลวที่สุด โดยจัดแบ่งเป็นกลุ่ม และให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินการระบุข้อที่เป็นข้อดีต่าง ๆ ที่ผู้ถูกประเมินควรจะต้องทำได้ และถ้าทำได้ก็จะนับว่าเป็นข้อดี และรวมทั้งข้อที่จะเป็นข้อที่ไม่ดี ถ้าหากผู้ถูกประเมินกระทำออกมาเช่นนั้นก็จะนับเป็นข้อเสีย

6. วิธีการประเมินด้วยการชี้เครื่องหมาย (Checklist และ Weighted Checklist) จะมีรายการที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดของคำคุณศัพท์หรือคำบรรยายข้อความต่าง ๆ ให้เลือก ถ้าหากผู้ทำการประเมินคิดว่าผู้ประเมินมีพฤติกรรมตรงตามที่กล่าวก็จะใส่เครื่องหมายตรงข้อความนั้น ๆ แต่ถ้าหากไม่มีก็จะปล่อยไว้ว่างไว้ แล้วจึงรวมคะแนนออกมา

7. วิธี Behaviorally Anchored Rating Scales วิธีการนี้จะประเมินด้วยการให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดบรรยายสภาพที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภทเพื่อทำการประเมินดังกล่าว

กลุ่มที่สอง วิธีการประเมินที่ใช้คนหลาย ๆ คน พร้อมกันเป็นวิธีที่ใช้กับผู้ถูกประเมินแต่ละคนในแต่ละเวลาที่แตกต่างกัน เป็นการประเมินผู้ถูกประเมินหลาย ๆ คนเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ที่ทำการประเมินและกระทำในครั้งเดียวกัน วิธีการนี้แบ่งเป็น 3 วิธีด้วยกันคือ

1. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุด โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปถึงไม่ดีที่สุด

2. วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (Paired Comparison) วิธีนี้จะทำการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้ โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

3. วิธีที่เรียกว่า Forced Distribution วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตามโค้ง โดยผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินภายในกรอบของการกระจายที่กำหนดไว้

กลุ่มที่สาม วิธีอื่น ๆ มี 2 วิธีคือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) หรือออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่า ผู้ถูกประเมินนั้นทำงานดีหรือเลวอย่างไร

2. วิธี Field Review Technique เป็นวิธีการกำหนดให้มีการใช้ผู้ทำการประเมินจากภายนอก โดยบุคคลผู้ถูกประเมินรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของเขาจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้ที่เข้ามาตรวจสอบหรือทำการประเมินนั้น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยวิธีการประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา โดยผู้ถูกประเมินจะทำเครื่องหมายตรงตามแบบฟอร์มจากน้อยไปหามาก

ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

สุขภาพองค์การเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดบ่งชี้ถึงความค้ำประกัน (Benevolence) ความกระปรี้กระเปร่า (Vitality) และความสามารถมีชีวิตอยู่ต่อไปได้ (Viability) ในกระบวนการบริหารงานภายในและการปฏิบัติงานของสถาบัน (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 71)) ดังนั้น สุขภาพองค์การจึงนำมาใช้ในการพรรณนาถึงความโน้มเอียง (Tendency) ขององค์การ หรือไม่ก็การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

เป็นที่น่าสังเกตว่าสุขภาพองค์การนั้นเป็นความพยายามที่จะศึกษาและอธิบายองค์การในเชิงระบบ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2529, หน้า 24-25) กล่าวว่า องค์การในฐานะที่เป็นระบบนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต นอกจากนี้ยังประกอบด้วยข้อมูลย้อนกลับและสิ่งแวดล้อม เมื่อเรานำไปเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การแล้วทุก ๆ ส่วนจะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ สำหรับภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 4) ได้สรุปไว้ว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต ซึ่งมีความต้องการบางอย่างอยู่ในสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่องค์การจำเป็นต้องตอบสนองเพื่อความอยู่รอดหรือทำงานต่อไปได้ นอกจากนี้ พาร์สัน (Parson, 1964 อ้างอิงจาก ภรณ์ กิริติบุตร, 2529, หน้า 4) มองว่าองค์การเป็นระบบ ซึ่งมีบรรทัดฐานเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะต้องชัดเจน สามารถใช้ประโยชน์ได้ทางใดทางหนึ่ง กล่าวคือ ผลผลิตขององค์การจะเป็นตัวป้อน หรือปัจจัยนำเข้าของระบบอื่นด้วย และโอเวนส์ (Owens, 1981, p. 221) บันทึกไว้ว่า ระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ได้มีการกล่าวถึงและยืนยันความเป็นจริงเบื้องต้นที่นักศึกษามักจะปฏิเสธก็คือสถานศึกษาและระบบสถานศึกษาเป็นองค์การซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ การยืนยันในเรื่องนี้ทำให้เกิดผลดีส่วนหนึ่งคือ เกิดความตั้งใจเต็มขั้นในอันที่จะทำให้ผู้บริหารการศึกษาใช้แนวทางแก้ปัญหาขององค์การอื่น ๆ มาทดลองแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกันในองค์การของตนเอง องค์การสถานศึกษาเป็นองค์การระบบเปิดมีปัจจัยนำเข้าซึ่งได้รับมาจากภายนอกได้แก่ นักเรียน และงบประมาณ องค์การสถานศึกษาจะต้องผลิตปัจจัยนำออกได้แก่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย เจตคติ และผลการเรียนของนักเรียน น่าจะเป็นไปได้ว่าระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออกขององค์การ บางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้ถึง

เหตุจูงใจให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏเพื่อให้เป้าหมายสูงสุด บรรลุผล สมาชิกขององค์การต้องมีแนวความคิดที่ถูกต้องและมีเหตุผลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ในอนาคตความแน่นอนและความชัดเจนของเป้าหมายจะมีผลทำให้สมาชิกทราบบทบาทของตนเอง มาตรฐานพฤติกรรมของบุคคล ระบบการลงโทษ การให้รางวัลและระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากร จะถูกกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีทำให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อการกำหนดระเบียบและ พร้อมที่จะปรับปรุงอะไรก็ได้

คำว่าสุขภาพองค์การเป็นสภาพขององค์การที่เกิดจากสภาวะการปฏิบัติงานตามภารกิจ และความรับผิดชอบขององค์การซึ่งสามารถตอบสนองตามข้อจำเป็นแห่งภาระหน้าที่ของระบบ สังคม 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการสร้างสรรค์ และการรักษา ระเบียบแบบแผน ซึ่งจะทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อม และสภาวะ การต่างๆในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงได้ องค์การ มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานานเป็นที่น่าสังเกตว่า การที่จะพิจารณาตัดสิน ว่าองค์การใดมีสุขภาพดีและองค์การใด

มีสุขภาพไม่ดี กรณี กิรีติบุตร (2529, หน้า 7) ได้อธิบายประสิทธิผลขององค์การ คล้ายคลึงกันเป็นอย่างมากกับสุขภาพองค์การ โดยแสดงความเห็นไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การที่จะอยู่รอด ปรับตัวรักษาสภาพและเจริญเติบโต ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า การวิจัยสุขภาพองค์การ เป็นการวิจัยเพื่อทดสอบ ประสิทธิภาพเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ และการวิจัยเพื่อค้นหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น เช่น บรรยากาศองค์การ ความสามารถในการผลิต เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ หรือ OHI เป็นเครื่องมือ ที่ใช้มากที่สุด และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พอจะสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาได้แก่ปัจจัยการบริหาร เช่น บริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง ปัจจัยด้านบุคลากร คือ ภูมิครู ระดับชั้นที่สอน ปัจจัยด้านสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา นอกจากนั้นยังมีตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลซึ่งได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จากชุมชน การมีความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกอื่น ความเชื่อในอำนาจในตน ทักษะติดต่อสุขภาพการทำงาน และการได้รับการ ยอมรับนับถือและการให้คุณค่า เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

แมน และ ลอร์เรนซ์ (Mann & Lawrence, 1983 cited Mann, 1989, p.77) ได้ศึกษาและพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาได้แก่คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศในสถานศึกษา

เรด (Reid, 1988, pp. 24-29) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาและพบปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านการบริหารงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านครู ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านสถานศึกษา

สตีร์ (Steers, 1977, pp. 7-8) เห็นว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยด้านบุคคล 4) ปัจจัยด้านนโยบายบริหารและการปฏิบัติ

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาได้ศึกษาตัวแปรย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา เช่น สถานที่ตั้งของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529, หน้า 31) จากงานวิจัยของ เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536, หน้า 140-141) พบว่า ระดับเศรษฐกิจของชุมชนและความเจริญของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่จะมีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาพบว่า ขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแปรย่อยในปัจจัยด้านสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา และความสามัคคีของครูกับบุคลากรศึกษาของครูเป็นตัวแปรย่อยในปัจจัยด้านครูเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมน และ ลอร์เรนซ์ (Mann & Lawrence, 1983 cited Mann, 1989, p. 77) ที่พบว่า ตัวแปรขนาดของสถานศึกษา อัตราส่วนระหว่างครู: นักเรียน และอัตราส่วนระหว่างครูที่มีวุฒิปริญญา: ครูที่มีวุฒิต่ำกว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

จากแนวคิดของนักการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าปัจจัยและตัวแปรที่จะนำมาสัมพันธ์กันระหว่างสภาพองค์การและประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ ที่ตั้งของสถานศึกษา ประเภทของสถานศึกษา และ ขนาดของสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปร ดังนี้

ที่ตั้งของสถานศึกษา เขตที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเพราะพื้นที่ในเขตเทศบาลหรือสุขาภิบาลและพื้นที่นอกเขตเทศบาลหรือสุขาภิบาลมีความแตกต่างกัน จะเห็นได้จากงานวิจัยของ วรณี โรจนพร (2544) พบว่าสถานศึกษาที่มีสถานที่ตั้งต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษามัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมรภูมิ ขวัญคุ้ม (2530) ได้ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มีต่อการจัดสวัสดิการภายในมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาเขตต่างกันจะมีความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการแตกต่างกัน นอกจากนั้น เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536) พบว่าระดับเศรษฐกิจของชุมชนและความเจริญของสถานศึกษาที่ตั้งอยู่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา พรรณี

สุวดี (2536) พบว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง มีคุณภาพองค์การที่แตกต่างกับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตอำเภอเมือง จะเห็นได้ว่าสถานที่ตั้งเป็นสภาพทางภูมิศาสตร์ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ (Astin, 1977, p. 177) เพราะสภาพภูมิศาสตร์มีความแตกต่างกันตามจุดมุ่งหมายในการดำรงชีวิตและจิตสำนึก จุฑาพรรณชาติ (2539, หน้า 192) ได้ศึกษาพบว่าสถานที่ตั้งของสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและอัตราการเลื่อนชั้นของนักเรียน โดยนักเรียนที่อยู่ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่อยู่ในสถานศึกษานอกเขตเมือง

ดังนั้น สถานที่ตั้งของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าสถานที่ตั้งมักจะมีผลเกี่ยวข้องกันและมีผลต่อประสิทธิผลของงานที่แตกต่างกัน ถ้าสถานที่ตั้งและสภาพชุมชนแตกต่างกัน

ประเภทของสถานศึกษาของสถานศึกษา มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นสถานศึกษาประถมศึกษาที่ต้องเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ขาดความพร้อมต่างๆในการจัดการศึกษา เช่น ความสามารถของบุคลากรในการสอนให้ตรงตามวิชา วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี ดังนั้นสถานศึกษาขยายโอกาสจึงมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างจากสถานศึกษาประถมศึกษาทั่วไปซึ่งสามารถจัดการศึกษาภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมเพียร เทียนทอง (2542) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของครูในสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่า ครูที่มีตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาบุคลากรต่างกัน จุฑารัตน์ พิบูลย์ (2534, หน้า 133 อ้างถึงใน ผกา ว่องนาวิ, 2545, หน้า 52) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากรโดยไม่มีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการให้ค่าซึ่งบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขนาดของสถานศึกษา เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าขนาดของสถานศึกษามีผลกระทบต่อการบริหารงานในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้แนวคิดว่าการศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหาร ควรศึกษาร่วมกับขนาดของสถานศึกษาด้วยเหตุผลที่ว่าคำตอบจากการวิจัยสามารถที่จะชี้ได้อย่างชัดเจนตามขนาดของสถานศึกษา สามารถนำผลการศึกษากลับไปใช้ได้ถูกต้องทางและตรงจุด เพราะสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ใช้ขนาดของสถานศึกษา เป็นพื้นฐานในการบริหารของสถานศึกษาในสังกัดอยู่แล้ว ซึ่งความแตกต่างของ

ขนาดของสถานศึกษา อาจมีผลทำให้การบริหารงานต่างกัน เช่น ในงานวิจัยของ สนิท เห่งสุทธิ (2527, หน้า 115) ที่พบว่าผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน จะมีปัญหาในการบริหารงานวิชาการ แตกต่างกัน และอมรรัตน์ ทวีเลิศ (2536, หน้า 92) ที่พบว่าสถานศึกษาแต่ละขนาดจะพบปัญหาในการบริหารงานวิชาการต่างกันไป เช่นสถานศึกษาขนาดใหญ่ พบว่ามีปัญหาเรื่องการนิเทศและทำงานวิชาการน้อย ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กพบปัญหาการขาดครูผู้ สอนและอาคารไม่เพียงพอ ขำนิ ชิงวัฒนา (2532) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุงพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกัน อุดม อุดม (2534) ได้ศึกษาเรื่องระดับปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการทั้งโดยภาพรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อมรรัตน์ ทวีเลิศ (2536) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในภาคเหนือพบว่า สถานศึกษาทุกขนาดมีปัญหาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกงาน งานวิชาการมีปัญหาสูงสุดคือ ครูไม่นำสื่อการเรียนการสอนไปใช้ประกอบการสอน งานกิจการนักเรียนมีปัญหาสูงสุดคือ ขาดการติดตามดูแลเอาใจใส่ต่อความประพฤติของนักเรียน งานบุคลากร สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีปัญหาสูงสุดคือ การนิเทศการทำงานด้านวิชาการน้อย ส่วนสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก มีปัญหาสูงสุดคือ ความไม่เพียงพอของบุคลากร งานอาคารสถานที่ที่มีปัญหาสูงสุดคือ ขาดห้องปฏิบัติการพิเศษ งานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา มีปัญหาสูงสุดคือการขาดแหล่ง วิชาชีพในชุมชน. ประวิทย์ เวียงเงิน (2538) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐาน สถานศึกษาประถมศึกษา 2536 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า มาตรฐานที่ 1,3,4 มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีระดับปัญหา การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานรวมทุกมาตรฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับปัญหามากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ ชีระ รุญเจริญ (2525, หน้า 7-9) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาถึงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย ขนาดของสถานศึกษา จำนวนครูต่อนักเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน อัตราส่วนครูต่อห้องเรียน วุฒิการศึกษาของครู อัตราการตกซ้ำชั้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน จันทราณี สงวนนาม (2533) และ อารุง จันทวานิช และคนอื่น ๆ (2527) พบว่า สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพสูงมีบรรยากาศของสถานศึกษาดีกว่าสถานศึกษา ที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ และส่วนใหญ่จะเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่และจะเป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่

ในสถานที่ที่เจริญหรือในเขตเมืองมีประสิทธิภาพสูงกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตเมืองและมีขนาดเล็ก พรรณี สุวดี (2536, หน้า 264) พบว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง มีสุขภาพองค์การที่แตกต่างกับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตอำเภอเมือง และขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก ปานกลาง และใหญ่ มีสุขภาพองค์การที่แตกต่างกันด้วย

ดังนั้นจากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ด้วย ซึ่งขนาดของสถานศึกษาดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งเป็น 3 ขนาด ดังนี้

สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 121-300 คน

สถานศึกษาขนาด มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า การวิจัยสุขภาพองค์การ เป็นการวิจัยเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ และการวิจัยเพื่อค้นหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น เช่น บรรยากาศองค์การ ความสามารถในการผลิต เป็นต้น เครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ หรือ OHI เป็นเครื่องมือที่ใช้มากที่สุด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ชัยชาญ ชัยหาร (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างเครื่องมือและการประเมินเครื่องมือ สำหรับการประเมินสุขภาพองค์การในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา โดยใช้แนวคิดที่ว่าด้วยสุขภาพองค์การของไมล์ส (Miles, 1973) ผลการวิจัยพบว่า

1. สุขภาพองค์การสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ระดับที่เป็นอยู่จริง โดยภาพรวมสถานศึกษาขนาดเล็กมากอยู่ในเกณฑ์สูง ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่มากอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนระดับที่ควรจะเป็น โดยภาพรวมอยู่ในเกณฑ์สูงทุกสถานศึกษา

2. สุขภาพองค์การสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น มีความแตกต่างกันโดยภาพรวม สถานศึกษาทั้ง 5 ขนาดอยู่ในระดับที่พอใจ

3. สถานศึกษาประถมศึกษาทั้ง 5 ขนาด มีข้อเสนอแนะหลายประการ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ในสถานศึกษาได้พบปะสังสรรค์นอกเวลางานบ้าง ควรกำหนดเป้าหมายให้สามารถปฏิบัติได้ไม่สูงจนเกินไป ควรกระจายข่าวสารให้ครูได้รับรู้อย่างรวดเร็วและทันกับเหตุการณ์ด้วย ผู้บริหารควรใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ในการปกครองบังคับบัญชาครู อาจารย์ในสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานดีขึ้น

4. คุณภาพของเครื่องมือประเมินสุขภาพองค์การสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่สร้างขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ ตามทัศนะของครู อาจารย์และ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เครื่องมือไปแล้ว โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับสูงเมื่อพิจารณา เป็นรายประเด็นของเครื่องมือ ปรากฏว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกันทุกข้อ และ ไม่มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือดังกล่าว

พรรณิ สุวดี (2536) ได้ทำการวิจัย เรื่องการวิเคราะห์สุขภาพองค์การของสถานศึกษา ประถมศึกษา ผลปรากฏว่า

1. เครื่องมือวัด สุขภาพองค์การสำหรับสถานศึกษาประถมศึกษามีคุณภาพด้านความเที่ยง ชนิดความคงที่ภายในสูงเท่ากับ .979 และด้านความตรงตามโครงสร้างประกอบด้วยตัวประกอบ ที่แสดงมิติสุขภาพองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษา จำนวน 8 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ ล้นท์เพื่อนร่วมงาน 2) ขวัญในการปฏิบัติงาน 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การกำหนดเป้าหมาย 5) การมุ่งเน้นวิชาการ 6) บุรณภาพของสถาบัน 7) การจัดกิจกรรมสนับสนุนการเรียนการสอน และ 8) การติดต่อสื่อสาร

2. สุขภาพองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง และนอกเขต อำเภอเมือง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. สุขภาพองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษา ขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. สุขภาพองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษาที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ระหว่างที่ตั้งของสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา

5. สถานศึกษาประถมศึกษากลุ่มที่มีสุขภาพองค์การสมบูรณ์และกลุ่มที่สุขภาพองค์การ ไม่สมบูรณ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในทุกมิติสุขภาพองค์การ

6. สุขภาพองค์การของสถานศึกษาประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินให้เป็นสถานศึกษา ดีเด่นและสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการประเมินให้เป็นสถานศึกษาดีเด่นมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในทุกมิติสุขภาพองค์การ

จงดี จงไชยกุล (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับ ประสิทธิภาพของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร กระทรวงสาธารณสุข ผลปรากฏว่า

1. สุขภาพองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร อยู่ในระดับปานกลาง

2. สุขภาพองค์การมิติด้านความสามัคคี การบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ การบริหารแบบ กิจสัมพันธ์ การสนับสนุนทรัพยากร ขวัญในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระ ความเพียงพอ ในการสื่อสาร และการมุ่งเน้นวิชาการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

3. สุขภาพองค์การแต่ละมิติและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

โดยสรุป งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพองค์การส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยของต่างประเทศ ส่วนงานวิจัยในประเทศไทย เท่าที่ทำการศึกษาค้นคว้ามามีน้อยมาก จึงเห็นว่าการวิจัยเกี่ยวกับสุขภาพองค์การยังไม่แพร่หลายในประเทศไทย จึงนำเสนอสนับสนุนให้มีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ในวงการบริหารการศึกษาของไทยต่อไป

งานวิจัยต่างประเทศ บูช (Bush, 1987) ได้ศึกษาสุขภาพองค์การ ความสำเร็จในการจัดการและความสามารถในการผลิต ของหน่วยงานธุรกิจส่งออก โดยมีจุดมุ่งหมายตรวจสอบว่าเครื่องมือ OHI สามารถวัดสุขภาพองค์การทางธุรกิจได้หรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือนี้สามารถวัดได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับความสามารถในการผลิต ผลการศึกษาพบว่า เครื่องมือ OHI สามารถจำแนกองค์การที่มีสุขภาพดีและไม่ดีได้ และพบว่า ความสามารถในการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสุขภาพองค์การ และยืนยันว่า ผู้นำมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของสุขภาพที่ดีในองค์การ

นอกจากการศึกษาเพื่อยืนยันประสิทธิผลของเครื่องมือแล้วยังพบว่า เครื่องมือ OHI สามารถนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์และอำนาจการทำนาย เช่นสุขภาพองค์การที่วัดโดยเครื่องมือ OHI สามารถทำนายบรรยากาศขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การ (Hoy & Bliss, 1990, p. 261) และสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ด้วย ดังการวิจัยของ ทาร์เตอร์ และคนอื่น ๆ (Tater & Others, 1990) พบว่า มิติต่าง ๆ ในเครื่องมือวัดสุขภาพองค์การ (OHI) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์การ และสามารถทำนายความผูกพันในองค์การได้

นอกจากนี้ได้มีการศึกษาที่เกี่ยวกับสุขภาพองค์การในประเด็นต่าง ๆ อีก แต่ไม่มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความเครียด หรือปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพองค์การ นอกจากการศึกษาของ โทมัส (Thomus, 1991) ที่ศึกษาเพื่อตรวจสอบความเกี่ยวข้องระหว่างสุขภาพองค์การกับการเข้าใจความเครียดของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในศูนย์สุขภาพจิต โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ต่อความเครียดของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เกี่ยวกับสุขภาพของศูนย์สุขภาพจิตชุมชน โดยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์สุขภาพองค์การ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย การมีสื่อสารที่เหมาะสม การใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม การจัดการทรัพยากร ความสามัคคี ขวัญ การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ความมีอิสระในการทำงาน การปรับตัว และความสามารถในการแก้ปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ต่อความเครียดแตกต่างกัน และการรับรู้ภาวะสุขภาพองค์การมีความสัมพันธ์กับระดับความเครียดของผู้บังคับบัญชา แต่ไม่พบความสัมพันธ์นี้ในผู้ใต้บังคับบัญชาและพบว่า อายุ ภูมิหลังการศึกษา มีผลต่อการรับรู้ภาวะสุขภาพองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เซอร์เรย์ (Scherrey, 1989) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นตัวของตัวเองของครูใหญ่ กับสุขภาพของสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือ OHI วัดสุขภาพของสถานศึกษา และ Personal Organization Inventory หรือ POI วัดการเป็นตัวของตัวเองของครูใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าสุขภาพองค์กรที่ประเมินโดยครูใหญ่เพศหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคะแนนรายข้อของ POI และมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคะแนน POI ของครูใหญ่เพศชายและสุขภาพของสถานศึกษา

วิลเดอร์ (Wilder, 1990) ศึกษาความสำเร็จของผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การศึกษาพบว่าสุขภาพขององค์กรได้รับอิทธิพลจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพบว่าผู้นำที่รับงานใหม่เป็นตัวบ่งชี้สุขภาพองค์กรในอนาคต

ลินด์เซย์ (Lindsay, 1991) ศึกษากรณีศึกษา เพื่อตรวจสอบระบบการปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนภาวะผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา การศึกษาพบว่า สมาชิกในสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งต่อสุขภาพของสถานศึกษาและสุขภาพของสถานศึกษาอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา

เฮย์วาร์ด (Hayward, 1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรกับความสามารถของหน่วยงานทางการศึกษาระดับท้องถิ่น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนประสบผลสำเร็จ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทดสอบทฤษฎีของ ไมล์ส (Miles, 1973) ที่ว่าสุขภาพองค์กรน่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถของสถานศึกษาในความพยายามที่จะเปลี่ยนระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูที่เข้ามาใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรกับความสามารถของสถานศึกษาเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีตัวแปรบางตัว อาทิ ด้านขวัญ ที่มีแนวโน้มความสัมพันธ์ไม่สูงนัก

ไอเวน (Iven, 1988) ได้ทำการศึกษาด้านวัฒนธรรมเกี่ยวกับมโนทัศน์ของสุขภาพองค์กรในสถานศึกษามัธยมศึกษาในประเทศบราซิล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแปลเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรเป็นภาษาโปรตุเกส แล้วนำมาเปรียบเทียบในสถานศึกษามัธยมศึกษาเอกชน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับความนิยมสูง และกลุ่มที่ได้รับความนิยมต่ำ ในประเทศบราซิล และเพื่อตรวจสอบดูว่าเครื่องมือวัดสุขภาพองค์กรมีขอบเขตของกรอบแนวคิดทางวัฒนธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สถานศึกษาทั้งสองกลุ่มมีสุขภาพองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มที่ได้รับความนิยมต่ำมีคะแนนสุขภาพองค์กรสูงกว่าจำนวน 25 ใน 40 ข้อ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มิติของสุขภาพองค์กรบางมิติอาจมีขอบเขตทางวัฒนธรรมมาเกี่ยวข้องด้วย

ลีออน (Leon, 1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบางตัวกับสุขภาพองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบูรณาการแนวคิดของสุขภาพองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ได้ตั้งฐานคติเบื้องต้นว่ามิติสุขภาพองค์กรน่าจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตของระบบสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. มิติสุขภาพองค์การ 5 ด้าน ใน 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสุขภาพองค์การ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในเกรด 6-8 ที่มีผู้บริหารเป็นเพศชาย
3. สุขภาพองค์การและประสบการณ์ฝึกอบรมของครูมีความแปรปรวนร่วมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมากที่สุด

ซูว (Sue, 1988) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของสุขภาพองค์การในสถานศึกษาประถมศึกษา 4 โรงที่อยู่ในโครงการวิจัย เพื่อวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อต้องการศึกษาว่าประสิทธิผลสถานศึกษาได้รับการส่งเสริมมาจากสถานศึกษาที่มีระดับสุขภาพองค์การสูง เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การกระจายความสำเร็จระหว่างสถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมของกลุ่ม ความป่าเถื่อน และอัตราการออกกลางคันในสถานศึกษาประถมศึกษา 8 โรง กรอบทฤษฎีของงานวิจัยเรื่องนี้ใช้การวิจัยประสิทธิผล และแนวความคิดของ แมทธิว บี มายส์ เกี่ยวกับสุขภาพองค์การ ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนให้สถานศึกษามีประสิทธิผลนั้นอาจจะพัฒนาจากมิติสุขภาพองค์การได้ แต่ก็ไม่น่าจะเสมอไป กลุ่มสถานศึกษาในโครงการวิจัยประสิทธิผลสถานศึกษาอาจจะมีความต้องการให้ทางวิชาการประสบผลสำเร็จมากกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ โดยที่นักเรียนมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ

ไพรส์ (Price, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับสุขภาพองค์การ โดยจุดมุ่งหมายเพื่อดูว่าระดับการมีส่วนร่วมของแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของสถานศึกษาหรือไม่ และเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างระดับการตัดสินใจสั่งการในสถานศึกษากับมิติสุขภาพองค์การ ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่มีโครงสร้างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีบรรยากาศและสุขภาพองค์การที่ดีกว่าสถานศึกษาที่ไม่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ฮอย ทาร์เทอร์ และ บลิสส์ (Hoy & Bliss, 1990) ได้ร่วมกันทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ สุขภาพองค์การกับประสิทธิองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบอำนาจของการทำนายประสิทธิผลสถานศึกษาซึ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลสถานศึกษา และจัดเป็นตัวแปรตามในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรสุขภาพ 3 ตัว คือ ความมั่นคงของสถาบัน การจัดสรรทรัพยากร และการมุ่งเน้นวิชาการ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรบรรยากาศมีเพียงตัวเดียวเท่านั้น คือ ความคับข้องใจของครูที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพบว่า ตัวแปรสุขภาพทั้งหมด 7 มิติ และตัวแปรบรรยากาศ 4 มิติที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนั้นตัวแปรสถานภาพเศรษฐกิจ และสังคมมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การในประเทศพอจะกล่าวโดยสรุปดังนี้

วิสุทธิ ราตรี (2532) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษาในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน ผลปรากฏว่าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น มีชาวบ้านให้ความร่วมมือกับทางสถานศึกษาเป็นอย่างดี หน่วยงานอื่น ๆ ให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาด้วยดี และหมู่บ้านมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูงและปัจจัยนอกเหนือจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษา พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา ผู้นำชุมชน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสถานศึกษา

จุมล พุฒภัทรชีวิน (2532) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสถานศึกษาเอกชน โดยการสัมภาษณ์ ครู และครูใหญ่พบว่า สถานศึกษาเอกชนที่มีสัมฤทธิ์ผลสูง สามารถจัด วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนสื่อการสอนที่ทันสมัย พร้อมกว่าสถานศึกษาเอกชนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ นอกจากนี้การจัดสวัสดิการของครูในสถานศึกษาเอกชนที่มีสัมฤทธิ์ผลต่ำจะไม่ดี ผลการสัมภาษณ์ครูใหญ่ในสถานศึกษาที่มีสัมฤทธิ์ผลต่ำพบว่าบรรยากาศในการทำงานดี ครูและผู้บริหารมีความเข้าใจกันดี ในขณะที่ครูสถานศึกษาเอกชนที่มีสัมฤทธิ์ผลสูง มีระบบการบริหารเป็นแบบประชาธิปไตย โดยถึงแม้จะมีการติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536) ได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลสถานศึกษา พบว่าเชื่ออำนาจในตน ทศนคติต่องานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกอื่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำนวยประสิทธิผลของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจิดกล้า สุนทรวิภาต (2534) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย พบว่าความเชื่ออำนาจในตน ทศนคติต่อสภาพการทำงาน พฤติกรรมการร่วมมือทำนวยประสิทธิภาพของภาควิชาหรือกลุ่ม ในขณะที่ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน โดยศึกษากับครูใหญ่ 230 คน จาก 230 สถานศึกษา และครู 981 คน จากร้อยละ 50 ของครูทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า จากการประเมินประสิทธิผลโดยกลุ่มรวมนั้น ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ครู นักเรียน มีตัวแปรย่อยในอัตราส่วนระหว่างครูที่มีวุฒิปริญญา ครูที่มีวุฒิต่ำกว่า (วุฒิการศึกษาของครู) พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยตัวแปรย่อยสามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 70.07 และจงดี ขจรไชยกุล (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับ

ประสิทธิผลของวิทยาลัย การสาธารณสุขสรีรวิทยาในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ของอาจารย์ ประสบการณ์ในการทำงาน และจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งของวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในต่างประเทศที่กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ ผลการศึกษาของ เพอร์สัน (Person, 1992, p. 3071-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร แบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนใน นอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครู เจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย พบว่า การบริหาร แบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของวิทยาลัย ในขณะที่ผลการวิจัย ของรัสเซล และคนอื่น ๆ (Russell & Others, 1987) ได้ศึกษากับครูประถมและมัธยมในรัฐไอโอวา จำนวน 316 คน พบว่าฐานะการแต่งงาน ระดับชั้นที่สอน เป็นตัวทำนายความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และพบว่าการได้รับ การยอมรับ คุณค่าการมีเพื่อนที่เชื่อถือได้ เป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานจากการศึกษางานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พอจะสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลสถานศึกษา ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหาร ความขัดแย้ง ปัจจัยด้านบุคลากร คือ วุฒิครู ระดับชั้นที่สอน ปัจจัยด้านสถานศึกษา ได้แก่ ขนาด และที่ตั้งของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีตัวแปรอื่นๆที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จากชุมชน การมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกอื่น ความเชื่ออำนาจในตน ทักษะติดต่อสภาพการทำงาน และการได้รับการยอมรับนับถือและการให้คุณค่า เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พอจะสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาได้แก่ปัจจัยการบริหาร เช่น บริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง ปัจจัยด้านบุคลากร คือ วุฒิครู ระดับชั้นที่สอน ปัจจัยด้านสถานศึกษาได้แก่ ขนาดและที่ตั้งของสถานศึกษา นอกจากนั้นยังมีตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลซึ่งได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จากชุมชน การมีความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารกับสมาชิกอื่น ความเชื่ออำนาจในตน ทักษะติดต่อสภาพการทำงาน และการได้รับการยอมรับ นับถือและการให้คุณค่า เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน