



ภาพที่ 11 แนวการกำหนดเป้าหมาย (วิโรจน์ สารัตนะ, 2532, หน้า 133)

ประเภทของเป้าหมาย เป้าหมายแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2532, หน้า 133)

1. เป้าหมายประเภทที่เป็นงานประจำโดยมากจะทราบได้ดีจากลักษณะของงาน และมักจะไม่มีผลวัดผล เว้นกรณีงานดังกล่าวไม่มีการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีการชี้แจงเหตุผล

2. เป้าหมายของประเภทแก้ปัญหา ประการแรกจะต้องระบุปัญหาที่ประสบ จากนั้นจะไตร่ตรองดูว่าจะมีทางจัดปัญหาเหล่านั้นอย่างไร หรืออย่างน้อยสามารถแก้ไขช่วยบรรเทาสถานการณ์ให้เบาบาง ได้ภายในเวลาที่กำหนด

3. เป้าหมายประเภทความคิดสร้างสรรค์ เป็นเรื่องของการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

4. เป้าหมายประเภทพัฒนาตนเอง เป็นเองการส่งเสริมหรือเป็นการเตรียมความสามารถ เพื่อรับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน จึงมักเกี่ยวกับการขวนขวาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ การเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การเข้าร่วมสมมนาและการศึกษาดูงานด้วยหลักการดำเนินงานเป้าหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร ในการพิจารณาถึงเป้าหมายซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเลือกมานั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องยึดหลัก 4 ประการ (กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529, หน้า 161) คือ

1. เป้าหมายและเครื่องวัดผลเพียงหยาบ ๆ นั้น เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้โครงการเริ่มต้นได้

2. คนคนหนึ่งควรมีเป้าหมายที่มุ่งมั่นเพียงประการเดียว

3. แผนงานบางอย่าง แม้ว่าจะตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพียงระยะเวลาไม่กี่ปี ก็อาจจะเป็นแผนงานที่ใช้ได้เกิดผลดี

4. เป้าหมายแต่ละอันควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถเข้าใจได้ง่าย มีลักษณะที่ท้าทายให้ใช้ความพยายาม และความสามารถที่จะทำให้สำเร็จ และเป็นเป้าหมายที่สามารถตรวจสอบและวัดผลได้ด้วย

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี ในการกำหนดเป้าหมายนั้น ควรคำนึงถึงลักษณะที่ดีของเป้าหมาย สมพงษ์ เกษมสิน (2532, หน้า 87) กล่าวว่าควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และบุคคลในองค์กร ต้องชัดเจนเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลา ปฏิบัติได้กะทัดรัด กำหนดเป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อพึงสังเกตต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย จะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม
2. ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐาน และเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง
3. การตรวจสอบตามลำดับ จะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม
4. คุณค่าของเป้าหมายกระตุ้นให้คนทำงาน
5. เป้าหมายจะกระตุ้นให้คนทำงานได้ เมื่อคนรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้น กำหนดอย่างยุติธรรม
6. ผู้บังคับบัญชา ควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุมสรุปได้ว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะต้องกำหนดคลลคลันไปตามสายการบังคับบัญชา โดยผู้ได้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายร่วมกันอยู่เสมอ จากการศึกษาของนักวิชาการทางการบริหารบางท่านชี้ให้เห็นว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น เป้าหมายจะต้องไม่กำหนดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน แต่จะต้องร่วมมือกันกำหนด และการบริหารร่วมกันเป็นทีม (Kast & Ronsenzweig, 1974, p. 173)

การควบคุมการปฏิบัติงาน

ความหมายของการควบคุมงาน

ในเรื่องการควบคุมงานนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2532, หน้า 405) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การให้ศิลปะการบริหาร เพื่อตรวจตราว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่

จุมพล หนิมพานิช (2540, หน้า 137) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินไปตามขอบเขตที่กำหนดและให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กิติมา ปรีดีดิลก (2542, หน้า 36) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 301) กล่าวว่า การควบคุม คือ การติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้และทันทั่วทั้งที่ กระบวนการควบคุมมี 4 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการทำงาน
3. การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน
4. การปฏิบัติการแก้ไข

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 3) เพิ่มเติมว่า การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดการทำงานในองค์การในองค์การ

วิโรจน์ สารัตนะ (2546, หน้า 254) การควบคุมเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 253) การควบคุม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการตรวจตรา เพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไร และหากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักขององค์การที่ตั้งไว้

เดสเลอร์ (Dessler, 1986, p. 366) การควบคุมเป็นการกระทำเพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้ว มีการดำเนินการอย่างถูกต้องใช้ได้ผลทางการปฏิบัติ และถ้าจำเป็นก็ต้องมีการปรับปรุงทบทวนแผนงานนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เมสคอน และคิโดรี (Mescon & Khedouri, 1985, p. 376) (Holt, 1993, p. 548) (DuBrin, 1999, p. 364) (Hellriegel & Slocum, 1976, p. 623) การควบคุม คือ กระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง วิธีการและกลไกที่ใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานดำเนินตามวัตถุประสงค์ แผนและมาตรฐานขององค์การ

روبบินส์ (Robbins, 1990, pp. 376-383) (Robbins & Coulter, 2003, p. 229) ซึ่งให้ความหมายของการควบคุมที่มีรายละเอียดแตกต่างออกไป ซึ่งหมายถึง กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปของแต่ละหน่วยงาน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนหาทางแก้ไขความเบี่ยงเบนก่อนที่จะถึงขั้นที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน
2. เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์
3. เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

ในการควบคุมงานนั้นมีวัตถุประสงค์สรุปได้ดังนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2523, หน้า 143)

1. เพื่อสร้างมาตรฐานของงานในองค์การ
2. เพื่อสร้างมาตรฐานในการควบคุมดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินขององค์การมิให้สูญหายหรือถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม
3. เพื่อรักษาและควบคุมคุณภาพของผลผลิตและหรือบริการให้ได้มาตรฐาน
4. เพื่อให้มีการกำหนดขอบเขตของเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดแก่องค์การ เช่น เมื่อพนักงานขององค์การเสร็จภารกิจตามคำสั่งแล้ว จะต้องนำรถพร้อมกุญแจเก็บเข้าที่ตามกำหนดไว้ เป็นต้น
5. เพื่อวัดและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามท้องที่การรับผิดชอบอยู่
6. เพื่อใช้สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

ประเภทของการควบคุมงาน

การควบคุมงานแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ (จุมพล หนิมพานิช, 2523, หน้า 143)

1. การควบคุมด้านปริมาณงาน (Quantity of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงปริมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เช่น กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะผลิตสับปะรดกระป๋องให้ได้วันละ 5,000 กระป๋อง และจำหน่ายให้ได้ปีละ 1 ล้านกระป๋อง เป็นต้น
2. การควบคุมด้านคุณภาพงาน (Quality of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงคุณภาพว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
3. การควบคุมด้านเวลา (Time of Complete Work) เป็นการควบคุมการผลิตและการจำหน่ายหรือบริการ ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานด้วย เช่น การผลิตได้ทันเวลาตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และบุคลากรมาทำงานตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ มาสายหรือหนึ่งงานบ้างหรือไม่
4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost of Work) เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์การ หรือหน่วยงาน เช่น ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการขายหรือบริการและโฆษณา เป็นต้น

หลักการในการควบคุมงาน

ในการควบคุมงานนั้นให้หลักการไว้ดังนี้ (จุมพล หนิมพานิช, 2523, หน้า 143-144)

1. การควบคุมจะต้องสะท้อน (Reflect) ให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ระบบการควบคุม (Control System) ที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ ทั้งนี้เพราะงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกันและมีความสำคัญไม่เท่ากัน
2. การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน (Deviation) หรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที ระบบการควบคุมที่ดีนั้น จะต้องสามารถชี้แนะแนวโน้มเบี่ยงเบนต่าง ๆ ได้ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง ๆ
3. การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า (Foresight) หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ กล่าวคือผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคในการควบคุมซึ่งจะทำให้คุณสามารถคาดคะเนสิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ แม้ว่าจะมีการผิดพลาดคลาดเคลื่อนก็ยังคงดีกว่ารายงานที่ถูกต้องล่าช้าจนไม่สามารถแก้ไขได้
4. การควบคุมจะต้องสามารถชี้ระบุข้อบกพร่องได้อย่างชัดเจน กล่าวคือบอกหรือเจาะจงลงไปได้ว่าความผิดพลาดเรื่องใดเป็นเรื่องสำคัญ เรื่องใดเป็นเรื่องไม่สำคัญ
5. การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ กล่าวคือจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่อาจแสดงปริมาณที่ใช้วัด เช่น ชั่วโมงการทำงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น
6. การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่น (Flexibility) ได้ กล่าวคือ ระบบการควบคุมสามารถนำไปใช้ได้แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนงาน หรือสถานการณ์ เช่น งบประมาณประจำปีที่กำหนดออกมาในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านแรงงานและการจัดซื้อเอาไว้นั่นเอง ยอดรายการเหล่านี้ได้จากการคาดคะเน ในทางปฏิบัติอาจเพิ่มหรือลดลงได้ กรณีเช่นนี้ผู้บริหารย่อมจะต้องมีความยืดหยุ่นในการที่จะปรับปรุงยอดรายการให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง
7. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure or Pattern) โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม เพราะส่วนหนึ่งของการควบคุมคือการดูแลให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ คือ จุดที่จะต้องได้รับความพึงเล็ง ฉะนั้น ถ้าระบบการควบคุมสามารถแสดงผลสะท้อนของโครงสร้าง ก็ควรแสดงว่าการควบคุมได้กระทำตามเป้าหมายแล้ว
8. การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด (Economical) การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาผลประโยชน์ที่แตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม
9. การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ (Understandable) ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องช่วยให้สามารถมองเห็นเข้าใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมที่ใช้สูตรทาง

คณิตศาสตร์ การหาจุดคุ้มทุน (Break-even-point) และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer) เป็นต้น

10. การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง (Correctaction) หรือแก้ไขข้อผิดพลาดได้ ระบบการควบคุมที่ดี จะต้องสามารถชี้ได้ว่าการผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรดำเนินการแก้ไขอย่างไร

กระบวนการควบคุมงาน

กระบวนการควบคุมงาน (Process of Control) จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ (จุมพล นิมพานิช, 2523, หน้า 145)

1. การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม คำว่าเกณฑ์สำหรับการควบคุมงาน หมายถึง แนวทางหรือหลักการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เช่น องค์กรกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเริ่มตั้งแต่ 8.30-16.30 น. เป็นต้น

สำหรับมาตรฐาน หมายถึง แบบหรือเกณฑ์ที่ใช้วัดและเปรียบเทียบผลงานหรือผลิตผลได้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น พนักงานพิมพ์ดีดควรพิมพ์หนังสือได้วันละ 15 หน้า จำนวน 15 หน้า เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนั้นอาจใช้มาตรฐานนี้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดในหน่วยงานได้ เช่น พนักงานพิมพ์ดีดมาปฏิบัติงานตามเกณฑ์ข้างต้น คือ 8.30-16.30 น. แล้วพิมพ์ดีดได้กี่หน้า ถ้าพิมพ์ไม่ทันปริมาณงานมากเกินไป เกินมาตรฐาน หน่วยงานอาจอนุมัติให้เพิ่มพนักงานได้ เป็นต้น

2. มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป เช่น นับว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งคน ปฏิบัติหรือผลิตสินค้าได้กี่หน่วยต่อชั่วโมง หรือต่อวัน การก่อสร้างสำเร็จไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขั้นนี้เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มีข้อแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะต้องอาศัยการพิจารณาและตัดสินใจว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น และต่างจากมาตรฐานนั้น มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากเป็นกรณีที่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยก็ปล่อยให้ผ่านได้ แต่ถ้าเป็นการผิดพลาดที่ร้ายแรงก็ต้องดำเนินการประเมินผลงาน และหาทางแก้ไข

4. การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน ข้อแตกต่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้กับผลงานที่วัดได้ อาจเทียบเป็นตัวเงินว่าสูงกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือต่ำกว่าเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นมูลค่าเท่าใด บางกรณีอาจไม่สามารถกำหนดมูลค่าของผลงานที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานได้ ก็ใช้วิธีประเมินว่าดี พอใช้ หรือใช้ได้

5. ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้อง หมายถึง กรณีการปฏิบัติงานนั้นมิได้เป็นไปตามเกณฑ์ และหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยพิจารณาค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขตามสาเหตุเหล่านั้น

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

การกำหนดมาตรฐานเป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารที่มุ่งหวังการทำงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึง เพราะจะเป็นตัวเร่งหรือตัวผลักดันการดำเนินงานให้มีเป้าหมายและแรงจูงใจทิศทางตรงกันข้าม หลักในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย เวลา ที่เป็นเป้าหมายรวมซึ่งองค์การต้องการให้กิจกรรมนั้น ๆ สัมฤทธิ์ผล

ความหมายของการฝึกอบรม

มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

บีช (Beach, 1970, p. 193) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์ให้บุคคลรู้เรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ หรือเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลไปในทางที่ต้องการ ทั้งนี้ กูด (Good, 1973, p. 613) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ และฝึกทักษะแก่บุคคล ภายใต้เงื่อนไขบางประการ โดยการจัดการฝึกอบรม ไม่ได้จัดกระทำให้ใหญ่โตเหมือนกับการจัดการเรียนการสอน วิจิต สุรัตน์เรืองชัย (2548, หน้า 47) อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ วัฒนา ชื่นวงศา (2536, หน้า 24) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้าง เพื่อพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทักษะของบุคคลในการทำงานให้กว้างขวาง ก้าวหน้า วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 1) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรมและทักษะความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรที่ไม่สามารถจะทำได้ โดยกระบวนการเรียนการสอนปกติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดกิจกรรมที่มุ่งให้บุคคลเกิด ความรู้ ทักษะ การพัฒนา และประสบการณ์อันเหมาะสม จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการได้ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลาที่กำหนด

อาชัญญา รัตนอุบล (2540, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ และจำเป็นในการพัฒนาประชากร และบุคลากร ซึ่งทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลายประการตามได้สรุปไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ ที่ถูกต้อง

2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาและฝึกปฏิบัติการแก้ปัญหานั้น ๆ
3. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่าย เพราะการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาสั้น ภายในงบประมาณจำกัดและได้ผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์
4. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งอาจจัดในเวลาเรียนตามปกติ หรือในวันหยุดสุดสัปดาห์ก็ได้
5. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคี เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
6. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเชื่อมั่นในงานกล้าที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรค

7. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต

จากความสำคัญของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการป้องกันปัญหา และการแก้ปัญหา อันเกิดจากความรู้ ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเสริมความรู้ให้แก่บุคลากร เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร รวมทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่บุคลากร และส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต

กระบวนการในการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2537, หน้า 7) และอัชฌัญญา รัตนอุบล (2540, หน้า 51) ได้สรุปกระบวนการฝึกอบรมเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ก่อนการฝึกอบรมใด ๆ ผู้จัดการฝึกอบรมควรศึกษาข้อมูลของปัญหา สาเหตุของปัญหา หนทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา โดยติดต่อประสานงานกับผู้รับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการฝึกอบรมในเรื่องของพื้นฐานทั่วไป เช่น คุณสมบัติ คุณวุฒิ เพศ วัย จำนวนการทำงาน ประสบการณ์เดิม พื้นฐานการศึกษา ความสามารถพิเศษ ความสนใจ ซึ่งผู้จัดการฝึกอบรมอาจใช้วิธีการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ และวิเคราะห์ความต้องการความจำเป็นได้ จากการใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือการสัมภาษณ์ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การสำรวจ หรือการทดสอบบุคลากรที่ทำงานและประสบปัญหาโดยตรงการวิเคราะห์หาความต้องการ นับว่าเป็นประโยชน์และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการจัดการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจากความต้องการ และความสนใจที่แท้จริงของผู้รับการฝึกอบรม

มากกว่าจะจัดขึ้นตามความพึงพอใจของผู้จัดการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้การฝึกอบรมมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อผู้รับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง นอกจากนี้แล้วข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ยังจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนำไปใช้ในการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ออกแบบเทคนิควิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมตรงกับวัตถุประสงค์ เนื้อหา และกลุ่มผู้รับการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง ประมวลความรู้ เนื้อหาสาระ และประสบการณ์ ความรู้ตามที่ได้จัด ผู้บริหาร โครงการฝึกอบรมได้จัดเสนอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพึงได้รับการพัฒนา โดยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ ดังเช่น อาชญา รัตนอุบล (2540, หน้า 58) ได้เสนอลักษณะของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ต้องระบุพฤติกรรมที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในตัวผู้เข้ารับการอบรม หลังจากได้สอนวิชานั้น ๆ จบลงแล้ว
2. ต้องมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหลักสำคัญ
3. คำที่บ่งบอกพฤติกรรมต้องชัดเจน ไม่กำกวม เช่น คำว่า สามารถ จำแนก เพื่อช่วยให้วิทยากรมองเห็นวิธีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ เช่น การเตรียมการสอนการใช้เทคนิคและอุปกรณ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. ต้องช่วยให้วิทยากรได้มองเห็นถึงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ที่จะแสดงออกซึ่งจะนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล โดยควรระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อใช้ในการวัดการประเมินผลการอบรม

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้จัดการฝึกอบรม จึงจำเป็นต้องเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรมในลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องที่ยังขาดหายไปให้พัฒนาขึ้นมา ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ

1. ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือบุคคลเป้าหมาย บุคคลที่ผู้จัดการฝึกอบรมต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากผู้ที่ไม่มีความรู้เป็นผู้ที่มีความรู้ จากผู้ที่ขาดทักษะเป็นผู้ที่มีความรู้ มีทักษะ

3. เงื่อนไขของพฤติกรรมการแสดงออกภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้

4. เกณฑ์ หรือระดับความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

การสร้างหลักสูตร และเนื้อหาในการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ซึ่งควรนำข้อมูลมาจากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ความต้องการ โดยควรกำหนดในลักษณะของโครงสร้างของหลักสูตรก่อน แล้วจัดแบ่งโครงสร้างของหลักสูตรออกเป็นหมวดวิชาต่าง ๆ กำหนดเนื้อหาสาระที่เหมาะสมภายใต้หมวดหมู่วิชาในแต่ละหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อไป

หลักสูตรและเนื้อหาการฝึกอบรมที่ดี จะช่วยให้ผู้จัดการฝึกอบรมหรือผู้บริหาร โครงการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติ และดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ได้ทราบถึงแนวทางที่จะจัดวิธีการเทคนิค รวมทั้งกิจกรรมการฝึกอบรม ที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้พัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตามที่ได้เสนอไว้ โดยสรุปแล้วขั้นตอนของการสร้างหลักสูตรและเนื้อหาในการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

1. ทบทวนข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี หลักการ มาตรฐานของงาน ความต้องการในการฝึกอบรม
2. กำหนดโครงสร้างหลักสูตร หรือกำหนดหัวข้อวิชาตามข้อมูลที่ได้วิเคราะห์
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยแบ่งโครงสร้างของหลักสูตรออกเป็นหมวดหมู่ของวิชา
4. กำหนดรายละเอียดของเนื้อหาสาระ ให้สอดคล้องกับหัวข้อวิชาในแต่ละหมวดหมู่
5. กำหนดขอบเขตของเนื้อหาวิชา ตลอดจนประเด็นสำคัญในแต่ละหัวข้อวิชา
6. กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา
7. กำหนดเทคนิค วิธีการ ฝึกอบรม กิจกรรม อุปกรณ์ สื่อการฝึกอบรม ที่เหมาะสมกับเนื้อหาของแต่ละหัวข้ออบรม

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2537, หน้า 10) ได้เสนอวิธีการเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมว่าควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. พิจารณาความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้ คือ ต้องให้เหมาะสมกับลักษณะของหัวข้อวิชาและสอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนา
2. พิจารณานาขนาดของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า มีมากน้อยเพียงใด ลักษณะของการฝึกอบรมนั้นเป็นประการใด ควรจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยหรือไม่ กลุ่มละเท่าใด แล้วเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสม

3. พิจารณาถึงลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า มีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์แตกต่างหรือสอดคล้องกัน ควรเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดจึงจะเหมาะสม และอำนวยความสะดวกสูงสุด

4. พิจารณาถึงความสามารถ ความคุ้นเคยต่อเทคนิคการฝึกอบรมที่จะนำไปใช้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคุ้นเคยต่อวิธีการนั้น ๆ หรือไม่

5. พิจารณาถึงเวลา และอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ว่า มีเวลาเพียงพอ และสะดวกต่อการจัดหาหรือไม่

6. พิจารณาถึงงบประมาณที่มีอยู่กับการใช้จ่ายที่จะต้องจัดทำเพียงพอหรือไม่

7. พิจารณา และประเมินทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร ปฏิบัติไปทางต่อต้าน ชัดขึ้น เลือยชา หรือขวนขวาย ใครรู้ในวิชาการ ทั้งนี้ทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการเลือกสรร เทคนิคการฝึกอบรมมาก

นอกจากนี้ เมื่อผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากร สามารถเลือกใช้เทคนิควิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการฝึกอบรมหรือวิทยากรควรจะต้องรู้จักการเลือกใช้สื่อ โสตทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสมกับเทคนิคการฝึกอบรมและเนื้อหา ตลอดจนต้องรู้จักการเลือกกำหนดกิจกรรมการประเมินผล ที่ใช้ในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย และสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการฝึกอบรมควรจัดทำเป็นลำดับต่อไป คือ การเขียนโครงการการฝึกอบรม มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการการฝึกอบรม
2. ผู้รับผิดชอบโครงการการฝึกอบรมคณะทำงานเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
3. หลักการและเหตุผล
4. วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของโครงการการฝึกอบรม
5. เป้าหมาย
6. วิธีดำเนินการโครงการการฝึกอบรม
7. โครงสร้างหลักสูตรและเนื้อหาสาระ
8. เทคนิควิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกอบรม
9. คุณสมบัติของผู้รับการฝึกอบรม
10. วิทยากร
11. ระยะเวลาการฝึกอบรม สถานที่ ห้องที่ใช้ในการฝึกอบรม
12. ทรัพยากรที่ต้องใช้และงบประมาณ
13. กำหนดโครงการการฝึกอบรม

14. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม

15. การประเมินและติดตามผล

การเขียนโครงการการฝึกอบรมมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการฝึกอบรม วิทยากร ผู้บริหารโครงการการฝึกอบรม และผู้รับการฝึกอบรม ด้วยเหตุนี้ การนำเสนอโครงการการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมนั้น ต้องมีความชัดเจน ครอบคลุม มีเหตุผล มีความต่อเนื่อง คำนึงค่าใช้จ่าย และมีความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับ วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 11) ที่ได้อธิบายลักษณะของโครงการการฝึกอบรมที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีความกะทัดรัดและชัดเจน
2. ใช้ภาษาง่าย เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
3. ควรระบุว่า ต้องการให้เกิดพฤติกรรมชนิดใด หรือต้องการจะแก้ปัญหาใด
4. มีความเป็นไปได้
5. สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
6. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักหรือนโยบายของหน่วยงาน

ขั้นที่ 3 ดำเนินการฝึกอบรม เมื่อพร้อมที่จะดำเนินการแล้ว ผู้จัดการฝึกอบรมก็จะสามารถเริ่มดำเนินการฝึกอบรมได้ โดยเริ่มจากการสรรหาผู้เข้ารับการฝึกอบรม เตรียมการต่าง ๆ ให้มีความพร้อม เช่น การเชิญวิทยากร พิธีกร เตรียมกิจการ เตรียมสถานที่ อุปกรณ์ สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เอกสารประกอบการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผล นอกจากนี้ กิตติ พชรวิชัย (2538, หน้า 5) ได้เสนอกระบวนการการพัฒนาในระหว่างฝึกอบรม ดังนี้

1. การศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหามาจากข้อบกพร่อง
2. จัดให้มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องตามความจำเป็น
3. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นประจำในแต่ละวัน
4. การเคลื่อนย้ายสถานที่ (ถ้ามี)
5. กิจกรรมสุดท้ายของการฝึกอบรม

ขณะที่ดำเนินการฝึกอบรม บทบาทหน้าที่ของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมจะมีความสำคัญ ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ กล่าวคือ วิทยากรควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์การจัดกิจกรรมอย่างแท้จริง มีการเตรียมการในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี ตลอดจนมีความตั้งใจจริง รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ มีปฏิภาณไหวพริบ คอยช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เชื่อมมั่นในตัวเอง ตลอดจนเป็น

ผู้ที่มีความอดทนยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การฝึกอบรมได้ และมีความคิดสร้างสรรค์
เคารพต่อคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การประเมินผล และติดตามผล เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้จัดการฝึกอบรม
วิทยากร ผู้บริหาร โครงการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้ทราบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด
การเรียนรู้หรือพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความรู้ ทักษะ ทศนคติอย่างไรบ้าง นอกจากนั้น
ผลของการฝึกอบรมที่ได้ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนด จะทำให้
ทราบว่าเป็นไปตามระดับหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินก่อนการฝึกอบรม
ระหว่างการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม

การประเมินผลจะให้ผลย้อนกลับต่อโครงการการฝึกอบรมว่า มีความสำเร็จตามที่ได้
กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการการฝึกอบรมที่ได้เสนอไว้หรือไม่ ผลที่ได้ตรงกับวัตถุประสงค์
และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด การประเมินคุณภาพของผลที่ได้จากโครงการการฝึกอบรมนั้น ควรทำ
การประเมินถึงคุณภาพการดำเนินงาน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม
ด้วย

จากหลักการ แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการในการฝึกอบรม สรุปได้ว่า
กระบวนการในการจัดการฝึกอบรม มีขั้นตอนหลักและสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจหา
ความต้องการในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และ
การประเมินผลและติดตามผล

เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม การฝึกอบรมต้องประกอบด้วย บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม
ในการฝึกอบรม ปรัชญา เป้าหมาย วัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรม คุณลักษณะ และคุณสมบัติ
ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม คือ การเลือกใช้
เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมกับโครงการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบวิธีการสอน การอบรม ที่สนับสนุนให้ผู้เข้ารับ
การฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้เสนอไว้

กิตติ พัทธวิทย์ (2538, หน้า 9) กล่าวถึง ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมที่มีการจัด
แบ่งออกเป็น 3 ประเภท โดยยึดหลักวิธีการที่ใช้เป็นหลัก คือ

1. กลุ่มวิธีที่เกี่ยวกับ “การบอก” (Telling Methods) กลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับการพูด และ
การฟัง ซึ่งได้แก่ วิธีการสอนแบบบรรยาย อภิปรายกลุ่ม และเทพบันทึกลีขียง
2. กลุ่มวิธีเกี่ยวกับ “การแสดง” (Showing Methods) ได้แก่ การแสดง สาธิต
(Demonstration) การสังเกตการปฏิบัติงาน (On-the-job Observation)

3. กลุ่มวิธีเกี่ยวกับ “การกระทำ” (Doing Methods) ได้แก่ การถามคำถาม การอภิปราย การให้แก้ปัญหา การประชุมกลุ่มเล็ก (Buzz groups)

อาชัญญา รัตนอุบล (2540, หน้า 67) แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดหลักบทบาทสำคัญของผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้ให้การฝึกอบรม หรือวิทยากร ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมแบบซึมโปเซียม

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง และการจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดประสบการณ์การเรียนรู้โดยมุ่งสร้างพลังกลุ่มเป็นการพัฒนากลุ่ม ภายใต้หลักการของกระบวนการกลุ่ม ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแสดงออกถึงค่านิยม และคุณค่าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness)

ประสิทธิผล เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์

ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

วิทยา ดำนธำรงกุล (2546, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์การสามารถสนองผู้บริโภคนิคมหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมาน้อยเพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 22) กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย หากสามารถทำได้ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูง

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถ

ทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 51) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจเป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

กิบสัน, ไอแวนวิช และดอนเนลลิส (Gibson, Ivancevich, & Donnellys, 1982, p. 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นกับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การ ได้ดำเนินงานใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้และสามารถจะสรุปความหมายตามทฤษฎีองค์การได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (Zammuto, 1982)

1. ความหมายที่ใช้ในแนวทางเป้าหมาย (Goal-based Approach) เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System-based Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์การการทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple-constituencies Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์การสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้

ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจคนสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์การจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่ การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินงานได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

ประสิทธิภาพของบุคคล

ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่ง กิบสัน และคณะ (Gibson et al., 1982) อธิบายถึงเกณฑ์ของควมมีประสิทธิภาพขององค์การว่า ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

1. การผลิต (Production)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)
5. การพัฒนา (Development)

สำหรับคำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงาน ว่าใช้ไปอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานใช้โดยประหยัดให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ ตามเป้าหมายขององค์การคาดหวังอย่างคุ้มค่าหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล

ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณตามความต้องการและมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและปริมาณของผลงาน มีวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

2. ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่า

น้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัด ทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานมากเพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ ประกอบกับประสิทธิภาพก็มีความสำคัญต่อองค์การมากเช่นกัน หากการดำเนินงานองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่มีความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Goals) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิต (Output) ที่ต้องการจึงมีความสัมพันธ์กันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายในเงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพจึงเป็นที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ

ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้ที่เริ่มให้ความหมายของคำทั้งสองแตกต่างกัน คือ บาร์นาร์ด (Barnard, 1968) โดยให้ความหมายไว้เมื่อปี ค.ศ. 1938 บาร์นาร์ดให้ความหมายของประสิทธิผลว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์การและให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ความพึงพอใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การ ส่วนเอตซियोนิ (Etzioni, 1968) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า การบรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพมีความหมายในลักษณะของเศรษฐศาสตร์ คือ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตต่อผลผลิตหนึ่งหน่วย อันเป็นแนวการให้ความหมายของคำทั้งสองคำในเวลาต่อมา โดยทั่วไปถือว่าประสิทธิผล หมายถึง ระดับที่ต้องการให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ (Goals) ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึง ลักษณะทางเศรษฐศาสตร์ในกาดำเนินการขององค์การให้บรรลุเป้าหมายเป้าหมายบางอย่างใช้เป็นอัตราส่วนของปัจจัยการผลิต (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) เป็นการพิจารณาถึงวิธีการที่องค์การบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยการผลิตอย่างประหยัดเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการ โดยถือว่าองค์การต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายในเงื่อนไขที่ทรัพยากรมีจำกัด เนื่องจากทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมที่จัดให้องค์การมีจำกัด การวัดประสิทธิภาพส่วนใหญ่จึงใช้คำเกี่ยวกับการเงิน เช่น รายได้ และค่าใช้จ่าย เป็นต้น อย่างไรก็ตามบางองค์การไม่สามารถพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปค่าใช้จ่ายได้ เช่น โรงพยาบาลจึงพิจารณา ประสิทธิภาพจากการกระทำต่อคนไข้หรือการรักษาคนไข้ เป็นผลผลิตได้ จึงกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานของประสิทธิผลของหน่วยงาน กล่าวคือ องค์การต้องบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์การต้องบรรลุถึงทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ อันเป็นที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การอาจมีประสิทธิผล

แต่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิผลแต่อาจมีประสิทธิภาพได้ (Jackson, Morgan & Paolillo, 1986; Ford, Armandi & Heaton, 1986; Hodge & Anthony, 1988) ดังนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพจึงมีความสัมพันธ์กันตามนัยทั้งสองแนวคิดดังกล่าว

แนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผล คือ สภาพการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานองค์การ ในการนำทรัพยากรมาใช้สร้างผลผลิตที่ตรงตามเป้าหมายที่ทางองค์การวางไว้ และเป็นการพัฒนาองค์การควบคู่กันไปด้วย ผู้บริหารหลายท่านจึงมีความปรารถนาที่ได้รับ หรือได้เห็นสิทธิผลในองค์การ ประสิทธิผลมุ่งหวังให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุดทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพเท่านั้น นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความ หรือความหมายของประสิทธิผลไว้ดังนี้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 32-33) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนไม่น่าเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียวหนึ่ง แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งทั้งสามสามารถแก้ปัญหาโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เปรมสุริย์ เชื้อทอง (2536, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล ว่าหมายถึง ผลของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์การบริหารงานเพื่อโน้มน้าวผู้ได้บังคับบัญชา

ภรณ์ กิริติบุตร (2539, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล ว่าหมายถึง สภาวะองค์การ ซึ่งผลิตมากขึ้นช่วงเวลาหนึ่ง ในขณะที่ทรัพยากรคงที่ลดน้อยลงหรือมีผลผลิตที่คงที่ในขณะที่ทรัพยากรลดน้อยลง

อาทริส (Argyris, 1964, p. 123) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลองค์การ ว่าหมายถึง สภาวะองค์การ ซึ่งผลิตขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่ง ในขณะที่ทรัพยากรคงที่ลดน้อยลง หรือมีผลผลิตที่คงที่ในขณะที่ทรัพยากรลดน้อยลง

เอทซิโอนิ (Etzioni, 1968, p. 8) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล ว่าหมายถึง ขีดขั้นของการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การนั้นเป็นจริงขึ้นมา และเจตนาของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ ระดับประสิทธิผลขององค์การ

ลอว์เลส (Lawless, 1972, p. 388) ได้ให้คำจำกัดความโดยมุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การว่า ประสิทธิผล คือ ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่สังเกตได้ในองค์การ

ชาย (Shine, 1973 อ้างถึงใน ตริยาภรณ์ ชะอุ่มผล, 2546, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล ว่าหมายถึง สมรรถภาพขององค์การในการที่จะอยู่รอด การปรับตัว การดำรงสภาพ และการเจริญเติบโต ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดจะต้องทำให้ลุล่วงไป

สเทียร์ (Steers, 1977, p. 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผล ว่าหมายถึง ความสามารถในการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่าหายาก และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน

เรด และคณะ (Red et al., 1988 อ้างถึงใน ตริยาภรณ์ ชะอุ่มผล, 2546, หน้า 25) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ และครูใหญ่ที่กำลังเรียนปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าความสามารถในการจัดทรัพยากรให้แก่สมาชิก

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปว่า ประสิทธิผล คือ สภาพการบรรลุตามเป้าหมาย และประสิทธิผลขององค์การในที่นี้จะหมายถึง ความสำเร็จของโรงเรียนที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตที่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งได้มาจากการวัดระดับประสิทธิผลการดำเนินการของโรงเรียน โดยให้ข้อมูลจากความคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครองเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ที่โรงเรียนกำหนดไว้ ซึ่งในวิจัยนี้จะขอความหมายของประสิทธิผล องค์การดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ต่อไป

องค์ประกอบและการประเมินประสิทธิผล

องค์ประกอบเป็นที่ยอมรับของทรัพยากรและแหล่งเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นที่รวมของกลุ่มคนที่ปรารถนาจะให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จในเวลาที่เหมาะสมการทำงานขององค์การจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์มากขึ้นทุกทีที่เป็นที่ยอมรับว่าคนจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์การในรูปแบบลักษณะต่าง ๆ ในการตอบสนองความต้องการต่างกันไปของคน สิ่งที่น่าสนใจตามมา คือ ความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความมีประสิทธิภาพขององค์การนั่นเอง ทรงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 314) มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ว่าองค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ มอทท์ (Mott, 1972 อ้างถึงใน อภินันท์ จันทรังษี, 2538, หน้า 14) ได้ทำการสำรวจเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การอย่างกว้าง โดยระบบสอบถามและได้รับการตอบโดยสมาชิกองค์การเอง เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากนี้ ยอร์ค (Yorke, 1975 อ้างถึงใน ปีทมา สติชัย, 2539, หน้า 27) ได้เขียนบทความนำเสนอว่าความสำเร็จ นั้นมีความหมายเช่นเดียวกับประสิทธิผลเช่นกัน พาร์สัน (Parson, 1964, p. 40) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ความเป็นระบบขององค์การเป็นเครื่องมือวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยชื่อว่า AGIL ซึ่งได้ระบุกิจกรรม 4 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย

A = Adaption	คือ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
G = Goal Attainment	คือ การบรรลุเป้าหมาย
I = Integration	คือ การประสานงานอันเป็นอันหนึ่งอันเดียว
L = Latency	คือ ที่ซ่อนเร้น รักษารูปแบบ หรือดำรงไว้ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมการงูใจ

มอท (Mott, 1972, p. 176) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้

1. ปริมาณ และคุณภาพของการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. ความสามารถในการยืดหยุ่น

กิบสัน และมาโฮนี (Gibson & Mahoney, 1982 อ้างถึงใน ตริยาภรณ์ ชะอุ่มผล, 2546, หน้า 27) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. การพัฒนาและการอยู่รอด

สตีเยร์ (Steers, 1977, p. 5) ได้ประเมินประสิทธิผลขององค์การด้วยตัวแบบที่เรียกว่า กระบวนการ โดยเสนอว่า การวัดประสิทธิผลขององค์การควรพิจารณาแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด แนวคิดนี้ยอมรับว่าการบรรลุเป้าหมายสูงสุดเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และถ้าถึงแม้จะเป็นไปได้ก็อาจมีโทษต่อองค์การและการอยู่รอดขององค์การ เช่น การที่องค์การมุ่งบรรลุเป้าหมายในการผลิตให้ได้สูงสุดจน ไม่เหลือทรัพยากรเพียงพอ สำหรับการวิจัยและพัฒนาผลผลิตใหม่ ซึ่งน่าจะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การระยะยาว ดังนั้น การประเมินประสิทธิผล จึงเป็นไปในรูปของการวิเคราะห์ว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้

2. แนวคิดด้านระบบ เสนอว่าเป้าหมายไม่ใช่อยู่ในสภาพที่อยู่นิ่งกับการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา การบรรลุเป้าหมายระยะสั้น คือ ทรัพยากรใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายต่อไป ความเป็นจริงของเป้าหมายขององค์การดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์การ

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์การที่จะสามารถบรรลุถึงได้ โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและการประเมินสิทธิผลดังกล่าว พบว่า นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบของการประเมินไว้หลายแนวทางแตกต่างกันไป รวมถึงความแตกต่างของเกณฑ์ ที่จะใช้วัดประสิทธิผลซึ่งมีหลายองค์ประกอบ เช่น การวัดความสามารถจากการผลิต การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความพึงพอใจ การยืดหยุ่น การปรับตัว

ปัจจัยบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่บ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่บ่งชี้ควมมีประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังนี้

ฮาร์เกรฟ และฮอปกิน (Hargreves & Hopkins, 1996, pp. 112-113) ได้พบปัจจัย 12 ประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่

1. ความคาดหวังของผู้บริหารต่อคุณลักษณะผู้นำทีม
2. การติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร หรือผู้แทน
3. การติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดของครู
4. ความคงที่สม่ำเสมอของครู
5. รูปแบบการประชุม
6. การสอนการแนะนำที่ท้าทาย
7. การทำงานอย่างมีส่วนร่วม
8. การกำหนดขอบเขตของการประชุม
9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. การเก็บรักษาข้อมูล
11. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง
12. บรรยากาศโรงเรียนที่ดี

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 389) ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้

1. การออกคำสั่งของผู้นำ

2. ขนาดของโรงเรียนและการบริหารจัดการ
3. การวางแผนและการคาดหวังของหลักสูตร
4. เสถียรภาพของทีม
5. การพัฒนาทีม
6. เวลาที่กำหนดตามภาระงาน
7. ข้อสังเกตความสำเร็จจากสถาบัน
8. การวางแผนร่วมกัน
9. ความรู้สึกของชุมชน
10. การสนับสนุนจากผู้ปกครอง
11. การได้รับงบประมาณสนับสนุน
12. บรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
13. มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความคาดหวังในการทำงานสูง

รอสโซ (Rossow, 1990, pp. 4-5) ได้สรุปข้อบ่งชี้ของการศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีระเบียบ
2. มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง
3. มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง
4. มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน
5. มีการพัฒนาครูและบุคลากรอยู่เสมอ
6. มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างใกล้ชิด
7. มีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างครูและทีมงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วนั้น พบว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนมีหลายด้าน เช่น ด้านภาวะผู้นำโรงเรียน ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการเอาใจใส่ของครูในส่วนของเรียนการสอน ด้านการติดตามนักเรียน และด้านความสัมพันธ์ต่อชุมชน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทุกด้านล้วนแล้วแต่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา อาจารย์ และบุคลากร

เครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิผลสถานศึกษาควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้งหมดได้ (Hoy & Miskel, 1991, p. 318) และเครื่องมือวัด

ประสิทธิผลหลายอย่างเป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัยมีการตั้งสมมติฐาน นำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จผลการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือมากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดียว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดียว จะครอบคลุมต่อการวัดประสิทธิผลองค์การ (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2536, หน้า 184) ซึ่งสตีร์ (Steers, 1977, p. 54) กล่าวว่าทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ (Steers, 1977, p. 54)

ดังนั้นการศึกษานี้จึงได้ใช้แนวคิดและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของ มอท (Mott, 1972 p. 97 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) ซึ่งผสมผสานแนวคิดทั้งแง่เป้าหมายระบบทรัพยากรมาเป็นเกณฑ์หลายอย่างในการพิจารณาประสิทธิผลองค์การ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลโรงเรียนจากดัชนีการรับรู้ประสิทธิผลของสถานศึกษา ที่เรียกว่า IPOE (Index of Perceived Organizational Effectiveness) ของมอท และปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278-281) ใช้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาด้วยการรับรู้ประสิทธิผลของสถานศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา โดยวิธีการประเมินพฤติกรรม ตามจิตขนาดมาตรา (Behaviorally Anchored Rating Scale) ซึ่งเครื่องมือวัดดังกล่าว ได้รับการเชื่อว่า สามารถประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาได้อย่างน่าเชื่อถือ และเครื่องมือมีการนำไปใช้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาหลายครั้ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะเครื่องมือวัดประสิทธิผลของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 278-281) ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.91 ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ครอบคลุมประสิทธิผลสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

เกณฑ์บ่งชี้ประสิทธิผลสถานศึกษา

1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษานั้นได้มีนักเรียนเข้าเรียนเป็นจำนวนมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถานบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีคุณภาพสูงดังกล่าวนี้นี้ ได้แก่ สถานศึกษาในเมือง สถานศึกษาระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง สถานศึกษาที่มีความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคาร สถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว สามารถในการจัดซื้อ จัดจ้าง และการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากร คือ ครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ เรื่องของคุณภาพนักเรียนนั้น ส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ชี้วัดเพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ควรจะพิจารณา

ส่วนต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนา ความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก (Mott, 1972 p. 97 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 382) จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับนักเรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจ ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

องค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อาคาร สถานที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหาร บรรดาภาส สิ่งแวดล้อมที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียนการสอนแล้ว บุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร และครู เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หากผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างแท้จริง หาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศทำงานให้ก่อประสิทธิผล ควรรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการ และผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ตลอดจนพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความเจริญทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อว่าสถานศึกษานั้นต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผล ในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดส่ง อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนบรรดาภาส และทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีทัศนคติ แรงจูงใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพของผู้เรียน

2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็นท่าที ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะเสริมสร้าง ความเจริญให้แก่บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความรู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์

ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถ และทักษะอันจำเป็น นำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม และจริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทักษะคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมาแล้ว ผู้ที่มีทักษะคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้าง ไม่ทำตนต่อต้าน มีความมั่นคงทางจิต มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาของสังคมที่กำหนดขึ้น และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับ และเคารพความเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจ และวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการศึกษา และอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

สรุปว่า ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน คือ ความเป็นผู้มี ความรู้สึก และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

3. ด้านความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เข้าสภาพแวดล้อม

ในโลกปัจจุบัน โลกเราเปลี่ยนไปมาก กล่าวคือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ของโลกได้ก้าวไปไกลมาก สภาพแวดล้อมมีลักษณะไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัว ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร เพื่อให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง สุนันท์ เลาหนันท์ (2531, หน้า 38-39) กล่าวว่า องค์การได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกหลาย ๆ องค์การ จึงคอยปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอด และการได้มีโอกาสเจริญเติบโตต่อไป ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ภายนอก และจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมไม่มั่นคงต้องปรับตัวให้มากขึ้น

มอทท์ (Mott, 1972, p. 97 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 398) อธิบายว่า ความสามารถในการปรับตัวเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะบอกว่าองค์การมีประสิทธิภาพ การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมก็คือการลดความเสี่ยง และพยายามสร้างเกราะกำบังผลกระทบจากภายนอก สิ่งเหล่านี้แสดงถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยการควบคุมความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เบนนิส (Bennis, 1971, p. 131 cited in Dessler, 1986, pp. 68-69) ซึ่งกล่าวว่าองค์การไม่ว่าตัวบุคคลหรือองค์การทางสังคม จะต้องทำงานเพื่อรักษาตัวเองให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยพื้นฐานความเป็นระบบเปิดขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิผล คือ จะต้องมีการโครงสร้างที่ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาร่วมกันพัฒนา ปรับเปลี่ยนดำเนินการบริหารด้านการเรียนการสอน และการดำเนินการต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษามีการปรับตัวก้าวทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะสถานศึกษา ประกอบด้วย คนหลายกลุ่ม ในการทำงาน ร่วมกับความขัดแย้งทางความคิดย่อมเกิดขึ้นได้ (Glicknam, 1990, p. 213) แต่ผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารความขัดแย้งมากเกินไป ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคีกันที่กลมเกลียวสร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงาน และการลาออกจากรางานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในการที่จะแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีแก้ปัญหของผู้บริหาร ความสามารถในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาในระดับที่เหมาะสมจะมีผลดีต่อการพัฒนางาน สามารถโน้มน้าวความคิด ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายที่ต่างกัน ให้ปรับเปลี่ยนไปในทางเดียวกันได้

สรุปว่า ความสามารถในการแก้ปัญหสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา ที่ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ หรือเป็นไปด้วยดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับมีประสิทธิผลของสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ในการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง หรือที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรนั้น เป็นผลมาจากการศึกษาภาวะผู้นำจากอดีต ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีจุดเน้นต่างกัน คือ ทั้งนี้ก็มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังผลการวิจัยหลายฉบับและแนวคิดจากนักวิชาการทางการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ควรเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในสองลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคน และมุ่งงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานในองค์การผลงานวิจัยหลายเล่ม และแนวคิดจากนักวิชาการการศึกษาหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนว่า ควรเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1999, pp. 603-703) ซึ่งมีแนวคิดว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะในการมองการณ์ไกล

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรู้ถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา การคล้อย กระจ่่น ทำให้เกิดปัญหา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โน้มน้าวจิตใจลูกน้อง ทั้งให้คน และงานทั้งระบบดีขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 5) ฉัททลวัญ สารสุข (2553, หน้า 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้พัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพไปในทุก ๆ ด้าน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญ และส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำและ การใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนพัฒนางานให้ดีขึ้นและภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประกอบกับปัจจุบัน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กำลังอยู่ในยุคการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันกันอย่างสูง ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องใช้ภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การจะได้บริหารงานโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผล ของสถานศึกษา

การบริหารองค์การโดยทั่ว ๆ ไป มักมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เหมือน ๆ กัน คือ การดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ และให้้องค์การนั้นเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด องค์การจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น เกิดจากปัจจัย ที่มีการบริหารที่ดี ความสามารถในการจัดการองค์การ การใช้ทรัพยากรที่หามาได้อย่างคุ้มค่า (Steers, 1977, p. 46) การบริหารสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ ต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นทั้งผู้นำด้านการบริหารสถานศึกษา และด้านการจัดการเรียนการสอน พฤติกรรมของผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อ เพื่อนร่วมงานและบุคลากรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจในส่วนที่รับผิดชอบ และการจัด การศึกษาอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จิตติมา นันทพานิช (2547, หน้า 103) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความรู้ทางด้านการบริหารงานวิชาการประกอบการตัดสินใจ เมื่อวิเคราะห์ปัญหา ข้อมูลอย่างรอบคอบเมื่อต้องตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจด้วยตนเองเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของสถานศึกษา รายละเอียดจะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่นเดียวกับเพอร์สัน (Person, 1993, p. 3071-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณาครู และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และ พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัย จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ผู้วิจัยจึงกำหนดการศึกษารูปร่างความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ครูที่มีประสพการณ์มาก และครูที่มีประสพการณ์น้อย ประสพการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่ง และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา เพราะประสพการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2533, หน้า 54) ประสพการณ์ทำให้บุคคลได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้อง ตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังผลการวิจัยของ สุดา บุญเดือน (2549, หน้า 114) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำประสพการณ์ในการปฏิบัติงานของครูมาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

2. ประเภทของสถานศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประเภทของสถานศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ ระดับประถมศึกษา และขยายโอกาสทางการศึกษา จากการศึกษาของ กิตติชัย รุจิมงคล (2544, หน้า 90) พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12 เปรียบเทียบประเภทของโรงเรียนที่ต่างกัน มีความต่างกัน และจากการศึกษาของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536)

ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารดำรงตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน มีประสิทธิผลไม่ต่างกัน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิทางการศึกษาของครูใหญ่ และประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันตามขนาด ประเภท และที่ตั้ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจจะนำประเภทของสถานศึกษามาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำให้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษาต่างกัน

3. ขนาดของสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารอย่างยิ่ง เพราะสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ย่อมมีส่วนประกอบและทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบที่มากมาย และสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีบรรยากาศที่หลากหลายเช่นกัน ย่อมส่งผลที่แตกต่างกัน ดังที่ไพรซ์ (Price, 1972, p. 175) กล่าวว่า ขนาดขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำและผู้ตาม หากจัดระบบการบริหารที่ไม่เป็นระเบียบและขาดหลักเกณฑ์แล้ว องค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีการกิจและบุคลากรจำนวนมาก อาจจะประสบกับปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้ตามได้ สำหรับองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งมีบุคลากรลดน้อยลง มีผลต่อความสำคัญ และความยึดมั่นต่อกันสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคลีแลนด์ (Cleland, 1976, pp. 108-111 อ้างถึงใน เฉลิมเชลา แก้วประเคน, 2538, หน้า 42) ได้เสนอแนวคิดว่าจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม จะทำให้คุณภาพและความคิดและการปฏิบัติงานมีผลดี และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ขนาดของสถานศึกษา ดังผลการวิจัยของ สุดา บุญเถื่อน (2549, หน้า 113) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำขนาดของสถานศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาแตกต่างกัน

4. ระดับการศึกษา คือ ความรู้ความสามารถที่บุคคลได้รับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคลากร บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความตื่นตัวทางการศึกษามาก บุคลากรที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รุ่ง แก้วแดง, 2543, หน้า 15-16) ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดบุคคลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน น่าจะมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกรู้สึกหรือทัศนคติที่แตกต่างกัน ดังผลการวิจัยของ สมชาย สหชัยรุ่งเรือง (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานโรงเรียน

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะระดับการศึกษา มาศึกษาว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงเอกบุคคล (X_1) ด้านการสร้างบารมี (X_2) ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X_3) สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตติมา นันทพานิช (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และสังกัดในการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน และสถานศึกษาสังกัดต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีขนาดต่างกัน และสังกัดต่างกัน พบว่า

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันอยู่ระหว่าง .49-.93 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมฤทธิ์ หงษ์ชูตา (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียน กับ ประสิทธิภาพองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิภาพองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประยุทธ์ ชูสอน (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย และรายด้านเรียงตามลำดับ คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระดับประสบการณ์ด้านการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างช่วงเวลากัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์บริหาร 11 ปี หรือมากกว่า 3-5 ปี แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียน โดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ พบว่า ประเด็นการพัฒนาสู่มืออาชีพมีความสำคัญในลำดับสูง 3 รายการ คือ การกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพสำหรับรายการที่มีลำดับสำคัญในระดับน้อยกว่า 3 รายการ คือ การรายงานการพัฒนาคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ และให้ความสำคัญทั้งสุขภาพจิต และสุขภาพกายตามลำดับ

สายใจ คงเจริญ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้บริหาร โรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศแตกต่างกัน ยกเว้นครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และมากกว่า 20 ปี แตกต่างกัน ยกเว้นการให้ความช่วยเหลือไม่แตกต่างกัน การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของครู โรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ยกเว้นครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และระหว่าง 10-20 ปี ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินและครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และระหว่าง 10-20 ปี ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินและครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และมากกว่า 20 ปี ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินไม่แตกต่างกัน และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของครูโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีชา ทศนทะไม (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมมีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมากทุกด้าน แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุริย์พร ศรีวิธนะ (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำที่สามารถทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน โรงเรียนอาชีวศึกษาโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน และแบบการมีส่วนร่วมตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปน้อย คือความต้องการผูกพัน อยู่ในระดับมาก ส่วนต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครู วุฒิการศึกษา และประเภทวิชาที่สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครู วุฒิการศึกษา และประเภทวิชาที่สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพศาล แสนบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก ด้านกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยภาพรวมการปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่า ทุกข้อมีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กันระดับสูง

สมโชค โพธิ์งาม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับคะแนนจากน้อยไปมาก ดังนี้ ด้านการคล้อยตาม ด้านผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ด้านกระตุ้นการใช้สติปัญญา และด้านยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาสถานศึกษา ด้านการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา สระแก้วเขต 2 ตามการรับรู้ของครูที่ปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขนิษฐา โพธิ์สินธุ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบาย อยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาว์ปัญญา อยู่ในระดับสูง สำหรับด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม อยู่ในระดับต่ำ และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบตามสบายต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีภาวะผู้นำตามสบายที่แตกต่างกันอย่างมีความนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass, 1999) ได้ทำศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหาร ในกองทัพของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงาน ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือของผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ และยอมรับความแตกต่างของบุคคล ตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

ชาร์พตัน (Charpton, 1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโกลาโฮมา โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดดินในรูปแบบสามมิติ จากการศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารตามอายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีความนัยสำคัญทางสถิติ ที่เห็นได้ชัด คือ ระดับการศึกษาของ

ผู้บริหารสถานศึกษา จะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้กันมากที่สุด คือ แบบนักบริหาร และแบบที่ต้องใช้รองลงมา คือ แบบนักพัฒนา

เบส, วัลด์แมน, อโวลิโอ และเบบ (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผู้นำ ตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษา พบว่า

1. การแสดงความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง
3. การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านบุคลิกที่น่าเชื่อถือ คือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ส่วนจัดการ โดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังมีระดับสูงกว่าการรับรู้ต่ำ

รีด (Reed, 1987) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของลักษณะองค์การพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากรัฐในนิวเจอร์ซีย์ ได้ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของสต็อกคิล และแบบสอบถามความพึงพอใจของลิเคิร์ท จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครูจะมีความพึงพอใจสูงและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย ส่วนครูที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

คุนเนิร์ต และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจ เพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการสูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์

ของตนเอง ก้าวถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

ฮาเตอร์ และเบส (Hater & Bass, 1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการศึกษาให้ผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม จำนวน 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัย

1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยียม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปโดยเฉพาะในด้านบุคลิกที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

ทิชชี และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1990) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชื่นนำผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดัน ให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และ 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

ไวท์ (White, 1990) ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูเมื่อมีการกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียน ทั้งนี้ได้ทำการศึกษา 3 เรื่อง ได้แก่ การบริหารงบประมาณหลักสูตร และบุคลากร พบว่า ครูให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรมากที่สุด ส่วนเวลาการฝึกอบรมและเงินทุน เป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจ

คิง (King, 1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย ใช้เครื่องมือ MLQ ของ Bass ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจ และความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาลถึงมัธยมปลาย

ทัคเกอร์ (Tucker, 1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า

โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

คอกซ์ (Coach, 1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจ และผลของการปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พาร์กเกอร์ (Parker, 1991) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่า การดูแลและเอาใจใส่นักเรียน เน้นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจที่มีหลักเกณฑ์ สร้างสรรค์ สิ่งที่เกิดขึ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของครู คือ หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนชัดเจน ทีมงานมีความสมัครสมานสามัคคี ผลที่ได้รับ คือ ประสิทธิภาพของงาน

โมค (Moak, 1993) ได้ศึกษาความพึงพอใจในอาชีพของผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่ในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และแบบวิจัยของมินโซด้า ผลการวิจัยพบว่า

1) โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน พบว่า ความพึงพอใจในการบริหารการศึกษาผู้ใหญ่ถ้าทำเองประเมินผลเองก็จะเป็นความพึงพอใจในทางบวก ถ้าคนอื่นประเมินก็จะเป็นไปทางลบ 2) ผู้บริหารส่วนใหญ่พอใจในด้านการบริหารสังคม คุณค่าทางจริยธรรมและผลสำเร็จในการทำงาน แต่ไม่ค่อยพึงพอใจในการพัฒนาอาชีพ นโยบายและการปฏิบัติ การยอมรับนับถือ ค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก 3) การกำหนดลักษณะของงานของคนเหมือนงานอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการ ครู ลูกจ้างทั่วไป 4) ตัวแปรด้านส่วนตัวไม่ปรากฏว่าสัมพันธ์กับความพึงพอใจในอาชีพ 5) ผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่ต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และ 6) ผู้บริหารเป็นสตรีมากขึ้นและมีอายุน้อย

ดันน์ (Dunn, 2001) ศึกษาเรื่องการพัฒนาเทคนิคการสอนนักเรียน โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านจริยธรรม โดยการสร้างจริยธรรม พบว่า Amanda คือ ผู้สนใจเริ่มแรกเกี่ยวกับการสร้างบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการสอนให้เด็กเคารพ สิ่งที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ของความสัมพันธ์คือ บางเวลาต้องอาศัยความจริงยังสิ่งที่ทำ และความเอาใจใส่ ส่วน Julie ได้ทำความเข้าใจกับหน้าที่ตามรับผิดชอบ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายในความจำเป็นสำหรับคุณค่าของครอบครัวยากที่ให้เป็น

ไปได้ ตามความคาดหวังขึ้นอยู่กับมาตรฐานของหลักสูตรด้วยคุณค่าในเรื่องศีลธรรมจะเกิดขึ้นได้ จากความสามารถในการสร้างความเชื่อถือ ระหว่างเขากับเด็ก ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ทฤษฎีกับภาคปฏิบัติคิดเพี้ยนกันได้เสมอ ตำแหน่งธรรมชาติสำหรับการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ ด้านจริยธรรม ศีลธรรม จะผันแปรตรงข้ามกับตัวบุคคลและบริบท

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา นับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ในการบริหารการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจะมีคุณภาพสูงได้นั้นต้องอาศัย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมควบคู่ไปด้วย เสมอ