

500

ความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์

นายสมชัย นามสว่าง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**The Needs for Organizational Development in Secondary Schools  
in Surin Educational Service Area**

**Mr. Somchai Namsawang**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2007



**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความต้องการการพัฒนางานองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่  
การศึกษาสุรินทร์

**ผู้วิจัย** นายสมชัย นามสว่าง **ปริญญา** ศีษศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ (2) อาจารย์ ดร.สุนิสา จุ้ยม่วงศรี

**ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนางานองค์กร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์และเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนางานองค์กร จำแนกตามขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 70 โรงเรียน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 665 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ

ผลการวิจัย ความต้องการการพัฒนางานองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ใน 14 องค์ประกอบ 55 ตัวบ่งชี้ พบว่า (1)โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมากอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน การจูงใจ และความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ความต้องการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลางอยู่ 10 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก แบบแผนของการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน การยอมรับซึ่งกันและกัน ด้านทรัพยากรของโรงเรียนและความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ความต้องการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อยอยู่ 1 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างของโรงเรียน (2) โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการพัฒนางานองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มี 7 องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ** การพัฒนางานองค์กร

**Thesis title:** The Needs for Organizational Development in Secondary Schools in Surin Educational Service Area

**Researcher:** Mr. Somchai Namsawang; **Degree:** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Nara Somprasonk, Assistant Professor; (2) Dr. Sunisa Juymuangstri; **Academic year:** 2007

### ABSTRACT

The purposes of this research were to study the conditions of needs for organizational development in secondary schools in Surin Educational Service Area and to compare the conditions of needs for organization development in schools of different sizes. The employed research sample consisted of 70 secondary schools. Research informants consisted of 665 teachers and educational personnel. The employed research instrument was a questionnaire with .96 reliability coefficient. Data were analyzed with a computer program. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, analysis of variance, and Scheffe method for pair-wise comparison.

Research findings on the needs for organizational development of secondary schools in Surin Educational Service Area in 14 components and 55 indicators were as follows: (1) Small, medium sized, and large schools had the needs for organizational development at the high level in three components, namely, school work environment, motivation, and cooperation in work performance of the school personnel; while they had the needs for organizational development at the moderate level in ten components, namely, school objectives, pattern of communication, administrator's leadership, nature of conflicts, colleague relationship, pattern of decision making, team working or team work characteristics, mutual acceptance, school resources, and the staff's sense of independence in work performance; on the other hand, they had the needs for organizational development at the low level in only one component, that is, the school structure. (2) Small, medium sized, and large schools did not significantly differ in their overall needs for organizational. However when the comparison was undertaken by component, it was found that their needs for organizational development were significantly different in seven components at the .05 level.

**Keywords:** Organizational development

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความเมตตากรุณา และการช่วยเหลือ สนับสนุนเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ และ อาจารย์ ดร.ศุภนิสา จุ้ยม่วงศรี ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีค่ายิ่ง ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ประยูร ศรีประสาธน์ ในฐานะประธานคณะกรรมการการสอบที่ให้ข้อคิดและคำแนะนำการแก้ไขข้อบกพร่องขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2 และ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณนายประดิษฐ์ แสนสิงห์ ผู้อำนวยการโรงเรียนลานทรายพิทยาคม ที่ให้คำแนะนำปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขอขอบคุณนางสุพิชฌาย์ เทศทอง ครูโรงเรียนพระแก้ววิทยาและนายไพฑูรย์ นุดดาวงษ์ ครูโรงเรียนปราสาทเบงวิทยา ที่ช่วยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อคุณแม่ ครูอาจารย์ ตลอดจนกำลังใจจาก อาจารย์จันทิมา นามสว่าง ภรรยาและลูก ๆ ที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งตลอดมา

สมชัย นามสว่าง

มีนาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	3
สมมุติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
ความหมายขององค์การ .....	10
การจัดองค์การ .....	13
การพัฒนาองค์การ .....	14
ลักษณะของการพัฒนาองค์การ .....	15
ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาองค์การ .....	16
องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ .....	31
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	58
การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล .....	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ทุกเขต.....	60
ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบสภาพความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ทุกเขต จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	100
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	107
สรุปการวิจัย .....	107
อภิปรายผลการวิจัย .....	119
ข้อเสนอแนะ .....	124
บรรณานุกรม .....	127
ภาคผนวก .....	134
ก แบบสอบถาม .....	135
ข ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์ .....	147
ประวัติผู้วิจัย .....	150



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	57
ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน .....	63
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน .....	65
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร .....	67
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร .....	72
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศขององค์การ .....	75
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ .....	77
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน .....	79
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความขัดแย้ง .....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก.....	83
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา พัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ.....	85
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน.....	87
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน.....	89
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน.....	91
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก.....	94
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลความหมาย เกี่ยวกับสภาพความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	96
ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพความต้องการการพัฒนา องค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	100
ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร.....	103
ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	104
ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน.....	104
ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน.....	105
ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน.....	105
ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน.....	106

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 การมององค์การทั้งระบบ .....	18
ภาพที่ 2.2 กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ .....	25
ภาพที่ 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา .....	27
ภาพที่ 2.4 กระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน .....	29
ภาพที่ 2.5 กระบวนการพัฒนาองค์การ.....	31

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ประเทศไทยมีความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างและองค์ประกอบของประชากรได้เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงต่อไปเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการ เป็นผลมาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มีการปรับปรุงการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนที่อยู่ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับครู นักเรียน และผู้ให้บริการอื่น ๆ เพื่อที่จะทำกิจกรรมของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย

องค์กรเป็นสถาบันทางสังคมที่สร้างขึ้นเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ ที่เพิ่มพูนความรู้ให้แก่คนในสังคมช่วยรักษาเสถียรภาพทางสังคม และช่วยให้คนในสังคมประยุกต์ทักษะบางอย่างมาดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น (ชงชัย สันติวงษ์. 2533 : 3 - 5 ) ผลจากความเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและวัฒนธรรมของบุคคลในองค์กรจึงส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จึงทำให้องค์กรที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าและเจริญเติบโตในอนาคตจำเป็นต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและช่วยสร้างสมรรถนะให้แก่องค์กร ในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (สุนันทา เลานันทน์. 2542 : 43) การพัฒนาองค์กร (Organization Development :OD) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ วิชาความรู้ใหม่ ๆ เทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ การบริหารเป็นสิ่งที่มีความคู่กับองค์กรเสมอในสังคมปัจจุบันของ องค์กรประเภทต่าง ๆ การบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีอยู่ทั่วไปในทุกประเภทขององค์กร การบริหารได้มีการให้คำจำกัดความแตกต่างกันออกไป สุดแต่จะเน้นจุดใดเป็นสำคัญและจะให้มีความขอบเขตคลุมกว้างแค่ไหน เพราะ “องค์กร คือกลุ่มของบุคคลการประสานให้เข้ากันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันได้” (ชงชัย สันติวงษ์. 2537 : 11) จุดมุ่งหมายหลัก

ของการพัฒนาองค์กรนั้นไม่ได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร การพัฒนาองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ มุ่งช่วยเหลือองค์กรและสมาชิกเพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย ให้องค์กรมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี เพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง มุ่งช่วยของค์กรให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน ส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน เพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้น ระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง มุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรเผชิญหน้าและแก้ปัญหาคความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยยึดถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ นำองค์กรไปสู่การจัดองค์กรที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data base) มากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง มุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรให้เป็นแรงดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เป็นองค์กรทางการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาแก่เยาวชนที่จะเป็นกำลังสำคัญของชาติในอนาคต ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในความดูแลรับผิดชอบ จำนวน 85 แห่ง กระจายอยู่ในทุกเขตพื้นที่การศึกษาและทุกอำเภอในจังหวัดสุรินทร์ คือ อำเภอเมือง อำเภอจอมพระ อำเภอลำดวน อำเภอศีขรภูมิ อำเภอสำโรงทาบ อำเภอเขวาสินรินทร์ อำเภอท่าตูม อำเภอรัตนบุรี อำเภอสนม อำเภอชุมพลบุรี อำเภอโนนนารายณ์ อำเภอปราสาท อำเภอสังขะ อำเภอบัวเชด อำเภอกาบเชิง อำเภอศรีณรงค์และอำเภอพนมดงรัก ดังนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่งจึงต้องเร่งรัดพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในภาวะปัจจุบัน อีกทั้งต้องมีการตรวจสอบสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อโรงเรียนจะได้มีข้อมูลสารสนเทศ สำหรับใช้ในการวางแผนเตรียมการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงด้วยเครื่องมือตรวจสอบวินิจฉัยปัญหาที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งในปัจจุบัน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ยังขาดการตรวจสอบสภาพปัจจุบันละปัญหาที่ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาทั้งในระดับนโยบายและระดับการปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า จำเป็นอย่างยิ่งต้องศึกษาความต้องการพัฒนาองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตั้งกักในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เพื่อทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ โดยใช้เครื่องมือตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การของ เวช มงคล

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

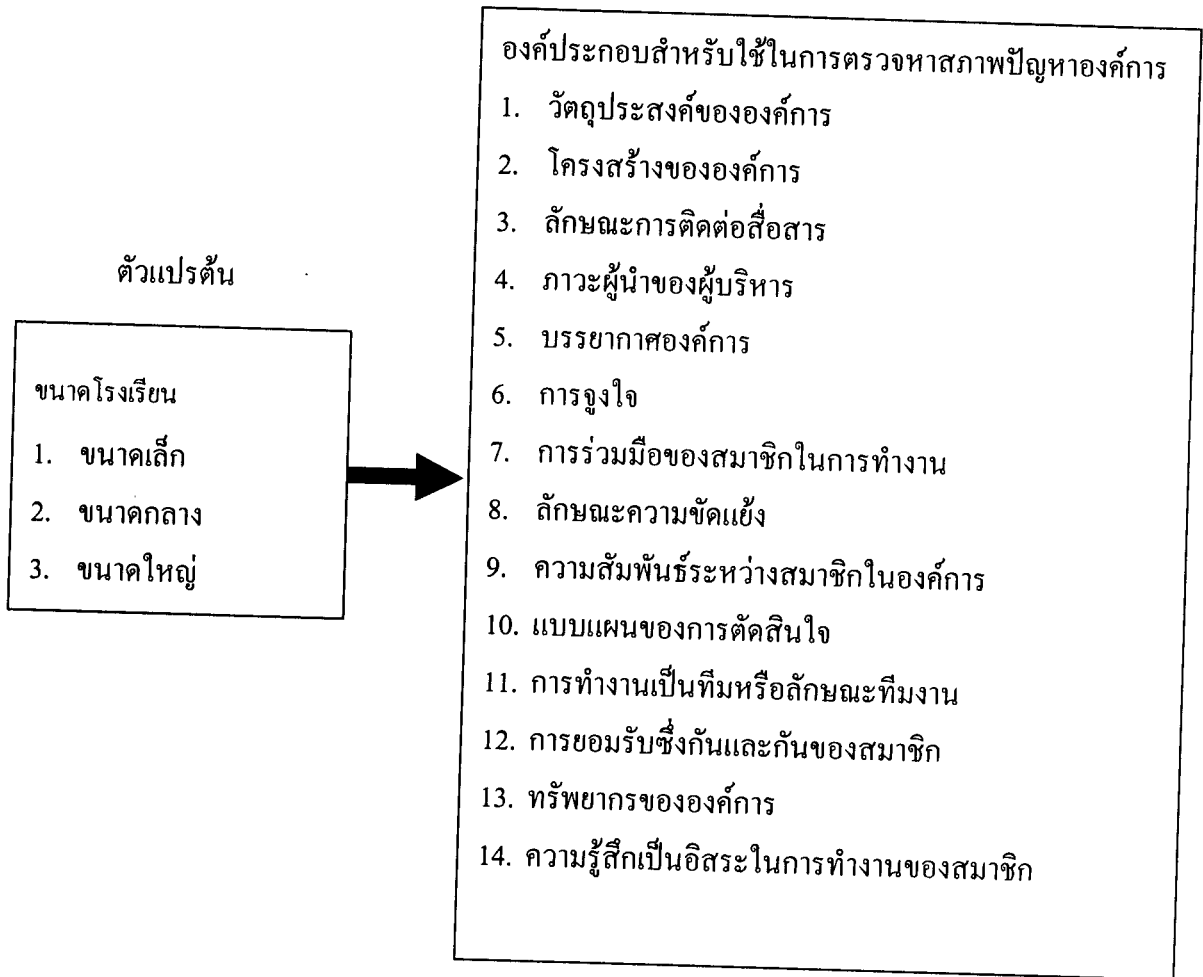
2.1 เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต ตามขนาดของโรงเรียน

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นขนาดโรงเรียนและองค์ประกอบสำหรับใช้ในการวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การ โดยใช้เครื่องมือตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การ ของ เวช มงคล (2537) เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต เขียนได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 4. สมมุติฐานการวิจัย

โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน



## 5. ขอบเขตของการวิจัย

### 5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ จำนวน 85 โรงเรียน

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต จำนวน 85 โรงเรียน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต จำนวน 70 โรงเรียน จำนวน 665 คน

### 5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (*Independent Variables*) ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

5.3.2 ตัวแปรตาม (*Dependent Variables*) ได้แก่ องค์ประกอบของการตรวจหาสภาพปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวคิดของ เวช มงคล (2537:71) ที่สร้างไว้ จำนวน 14 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) โครงสร้างขององค์กร
- 3) ลักษณะการติดต่อสื่อสาร
- 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 5) บรรยากาศขององค์กร
- 6) การจูงใจ
- 7) การร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน
- 8) ลักษณะความขัดแย้ง
- 9) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร
- 10) แบบแผนของการตัดสินใจ
- 11) การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน
- 12) การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิก
- 13) ทรัพยากรขององค์กร
- 14) ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก

## 6 นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความต้องการการพัฒนาองค์กร หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กร

6.2 การพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถปรับตัว ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรมีความทันสมัย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจำแนกเป็น 14 องค์ประกอบ ตามแบบพัฒนาของ เวช มงคล(2537) คือ

6.2.1 **วัตถุประสงค์ของโรงเรียน** หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่โรงเรียนมุ่งหวังเอาไว้ และจะพยายามจะให้บรรลุตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานในทิศทางเดียวกันและนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจ หรือความสามัคคีในการทำงานของคณาจารย์ในโรงเรียน

6.2.2 **โครงสร้างของโรงเรียน** หมายถึง การจัดส่วนงานต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเป็นทางการ มี การแบ่งหน่วยย่อย กำหนดลักษณะและขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ กำหนดสายงานบังคับบัญชา กำหนดช่วงการควบคุมแสดงให้เห็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสายการประสานงานที่ชัดเจน

6.2.3 **ลักษณะการติดต่อสื่อสาร** หมายถึง การติดต่อสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจกันในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การติดต่อสื่อสาร จากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกช่วยให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันโดยสะดวก

6.2.4 **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลเชิงสังคม และสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามแนวทางที่ผู้บริหารเป็นผู้ชี้้นำให้การทำงานของโรงเรียน

6.2.5 **บรรยากาศขององค์กร** หมายถึง สภาพปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งสภาพการรับรู้นี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหาร บรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กรมากที่สุด เพราะบรรยากาศแบบนี้ทำให้สมาชิกมีขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี ช่วยเหลือกันทำงานเป็นอย่างดี

ได้ง่ายและด้วยความเป็นมิตร มีการเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการใช้บัตรสนเท่ห์ในองค์กร สะท้อนถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะเป็นกันเอง

**6.2.6 การจูงใจ** หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ หรือเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติในทางที่ต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยสุขอนามัย(Hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ(Motivators) ปัจจัยสุขอนามัยประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การนิเทศงาน สภาพการทำงาน นโยบายขององค์กร เงินเดือน ส่วนปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน สัมฤทธิผลของงาน ความก้าวหน้า และการยอมรับนับถือ

**6.2.7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน** หมายถึง ความสนใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร การช่วยเหลือสนับสนุน การยอมรับ การเอาใจใส่ การปฏิบัติตาม และการดูแลของบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**6.2.8 ลักษณะความขัดแย้ง** หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคล ขาดความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน หรือกลุ่มบุคคลขัดแย้งและตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ความขัดแย้งอาจเนื่องมาจากสาเหตุ ผลประโยชน์ต่างกัน บทบาทไม่ชัดเจน เป้าหมายการทำงานต่างกัน อำนาจต่างกัน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

**6.2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในโรงเรียน** หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของคนและหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ สมาชิกในโรงเรียนจะมีความคุ้นเคยกันและมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเมื่อปัญหาเกิดขึ้น

**6.2.10 แบบแผนของการตัดสินใจ** หมายถึง การตัดสินใจเลือกปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเลือกเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนที่มีแบบแผนของการตัดสินใจที่ดีนั้นจะยึดหลักประชาธิปไตย ในแต่ละเรื่องจะนิยมใช้ข้อมูลและเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ

**6.2.11 การทำงานเป็นทีม หรือลักษณะทีมงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานโดยอาศัยกลุ่มทำงานในโรงเรียนเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีส่วนร่วมในการคิด และตัดสินใจในการทำงานและร่วมกันทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน

**6.2.12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน** หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนยินดีรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน บุคลากรให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกัน

และกัน รู้จักยกย่องกันตามสภาพที่เหมาะสม มีบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบโน้มเอียงไปในทางที่เป็นกันเอง มีการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรเป็นพวกพ้องเดียวกัน

**6.2.13 ทรัพยากรขององค์กร** หมายถึง ความเพียงพอ และความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากบุคลากร วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และงบประมาณของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์

**6.2.14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก** หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกเป็นอิสระในการทำงาน หรือมีความรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจในการทำงาน บุคลากรมีความรู้สึกว่าไม่ถูกควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด

**6.3 โรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 4 (กรมสามัญศึกษาเดิม) สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1,2 และ 3 จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่

**6.3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน

**6.3.2 โรงเรียนขนาดกลาง** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1499 คน

**6.3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1500 คนขึ้นไป

**6.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และข้าราชการครูหรือพนักงานราชการหรือครูอัตราจ้างที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการการพัฒนาองค์การ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

7.2 ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลและแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขตให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายขององค์การ
2. การจัดองค์การ
3. การพัฒนาองค์การ
4. ลักษณะของการพัฒนาองค์การ
5. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาองค์การ
  - 5.1 วิวัฒนาการของพัฒนาองค์การ
  - 5.2 แนวคิดในการพัฒนาองค์การ
  - 5.3 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ
  - 5.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ
  - 5.5 กระบวนการในการพัฒนาองค์การ
6. องค์ประกอบในการพัฒนาองค์การ
7. เอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายขององค์การ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การ” (Organization) ไว้หลากหลายท่านด้วยกัน อาทิเช่น

จอร์น เอฟ ฟริฟฟ์เนอร์และแฟรงค์ พี เซอร์วูด(John F. Priffner and Frank p. Sherwood 1960 : 30) กล่าวว่า “องค์การ คือ รูปแบบของการรวมตัวกันของบุคคลจำนวนมากซึ่งเข้ามาร่วมมือกันทำงานที่มุ่งยากซับซ้อนตามระบบระเบียบที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

เอมิไท เอตซีโอนิ(Amitai Etzioni 1964 : 1 ) กล่าวว่า “องค์การ หมายถึง หน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน”

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด(Chester I Barnard 1976 : 73) กล่าวว่า “ องค์การ หมายถึงระบบของการร่วมมือกันทำกิจกรรมของมนุษย์”

บราวน์และโมเบิร์ก(Brown and Moberg 1980 : 5) กล่าวว่าองค์การเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและความชำนาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้้องค์การจะต้องมีโครงสร้าง

แคทซ์และคาน(Katz and Khan 1978 : 20) ให้ความหมายว่าองค์การ คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และสิ่งส่งออกหรือผลผลิต (Output)

เมสคอนและคณะ(Mescon and others 1985 : 9 ) กล่าวว่า “องค์การ ประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้าร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว”

สมยศ นาวิการ (2540 : 30) ให้คำจำกัดความไว้ว่าองค์การ คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าบุคคลไม่มีเป้าหมาย ร่วมกันหรือขาดโครงสร้างที่ระบุไว้เพื่อบรรลุเป้าหมาย กลุ่มบุคคลนั้นก็จะเป็นเพียงแต่ฝูงชนไม่ใช่้องค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 3 - 5) ได้สรุปความหมายขององค์การว่า องค์การ หมายถึงหน่วยงานทางสังคมที่มีกลุ่มคนมาร่วมกันทำงาน ร่วมกันทำกิจกรรม และร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน จึงนับได้ว่าองค์การเป็นสถาบันทางสังคมที่ตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ องค์การเป็นหน่วยงานของสังคมที่เพิ่มพูนความรู้ให้แก่คนในสังคม ช่วยรักษาเสถียรภาพทางสังคม และช่วยให้คนในสังคมประยุกต์ทักษะบางอย่างมาดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้นจุดประสงค์ทั่วไปขององค์การทุกรูปแบบก็เพื่อบริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านผลผลิตและการให้บริการ

วรนาถ แสงมณี (2544 : 1 - 2) ได้อ้างนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านให้ความหมายขององค์การในหลายแง่มุมดังนี้

“องค์การ คือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกันได้”

“ องค์การ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถชนะอุปสรรค ซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้น องค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของคนได้”

“ องค์การถูกจัดขึ้น เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองความพอใจร่วมกันได้อย่างดีที่สุด”

“ องค์การ มีความหมาย 2 อย่าง คือ ความหมายแรก จะหมายถึง สถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกลุ่มตามหน้าที่ ความหมายที่สอง จะอ้างถึงกระบวนการจัดองค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เข้าเป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 307) ให้ความหมาย การพัฒนาองค์การ(Organizational development) หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหาวางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

จากความหมายขององค์การพอสรุปได้ว่า องค์การ คือ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ องค์การยังมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงมีลักษณะเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า เช่น วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้เป็นสิ่งส่งออก เช่น วิธีการ และเทคนิคในการจัดการ และสิ่งส่งออก เช่น ผลผลิตหรือบริการ



## 2. การจัดการ

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการ ไว้หลายทัศนะ ดังนี้  
 เอดวิน ฟลิปโป (Edwin Flippo, (1970 : 129) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า  
 การจัดการหมายถึง “การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ คือตัวบุคคลและหน้าที่การงาน  
 เมื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2538 : 220 ) กล่าวว่า “การจัดการหมายถึง ความพยายามของ  
 ผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนที่วางเอาไว้” และหลักสำคัญที่  
 เกี่ยวข้องกับการจัดการมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. จะต้องมียุทธศาสตร์ของการแบ่งงานกันทำ (division of labor) การที่มนุษย์เข้ามาร่วมกัน  
 ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเกิดขึ้น เมื่อได้แบ่งงานกันทำตาม  
 ความถนัด ความรู้ความสามารถ จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่กลุ่ม
2. ต้องมีเรื่องเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (authority) จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่เกิดขึ้นจะ  
 ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีความรู้ความสามารถในส่วนของตน มีความเข้าใจตามความนึกคิด  
 ของตนและบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้จะมีเป้าหมายของตนเองอยู่ด้วย ดังนั้นกลุ่มที่เกิดขึ้นจะร่วมกัน  
 ทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อส่วนรวมของกลุ่มนั้นได้ จำเป็นที่ผู้มีอำนาจต้องคอยควบคุมและสั่ง  
 การ กำกับให้ทุกคนที่อยู่ในองค์การทำงานเพื่อความสำเร็จของกลุ่มด้วย
3. ต้องมีการจัดเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ (relationships) เนื่องจากบุคคล  
 ต่าง ๆ ที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การต่างก็จะทำงานตามความรู้ ความสามารถของตน แต่การ  
 ทำงานของทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ฝ่ายอื่น ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องวางเรื่อง  
 ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไว้ให้แน่ชัดเพื่อให้การทำงานมีระเบียบและไม่ขัดแย้งกัน

จากความหมายของการจัดการพอสรุปได้ว่า การจัดการ คือ การวางระเบียบ  
 ให้กิจการรวมต่าง ๆ ขององค์การให้มีความสมดุลกันโดยกำหนดหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และความ  
 รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อการดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

### 3. การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า OD. เป็นเครื่องมือการบริหารแผนใหม่ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาทางด้านพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างได้ผล มีนักวิชาการหลายท่านทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ ไว้ดังนี้

แม็กกิลล์ (McGill.1997 : 3) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่จะมุ่งพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับปฏิบัติงานที่พึงพอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ

บุร์ค และสมิท(Burke and Schmidt. 1971 : 45) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ และความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั้งองค์การ โดยมุ่งเน้นการประสานความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ลอว์เรนซ์ และ ลอร์ช (Lawrence and Lorch. 1969 : 4) ได้ให้คำนิยามของคำว่า การพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่าเดิม

วอเรน เบนนิส(Warren Bennis. 1969 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การเป็นการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งให้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างขององค์การ เพื่อว่าองค์การจะสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและสิ่งต่าง ๆ รวมตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเอง

ริชาร์ด เบคฮาร์ด(Beckhard.1969 : 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้โดยสรุปว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง 1) ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 2) เกี่ยวกับองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด 3) ซึ่งเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง 4) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและ สุขภาพขององค์การ 5)โดยวิธีสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งอาศัยความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์

เฟินซ์ และ เบลล์(French and Bell.1973 : 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการใช้ความเพียรพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุง

กระบวนการแก้ปัญหาและการฟื้นฟูตนเองขององค์กร โดยจะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรและจะเน้นเป็นพิเศษเฉพาะวัฒนธรรมของทีมงานบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมกัน ทั้งนี้โดยอาศัยความช่วยเหลือของที่ปรึกษา และใช้ทฤษฎีประกอบกับเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก รวมทั้งใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

อรุณ รักธรรม (2536 : 102) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง 1) เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลง มีแผนไว้ล่วงหน้าในองค์กร 2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กร 3) โดยอาศัยผลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง 4) เพื่อวัตถุประสงค์ในการเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร 5) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้สมกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

มานะ กอหรั่งกุล (2529 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนทั้งองค์กร เริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และความเจริญงอกงามขององค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงที่มีแผนหรือการใส่สิ่งสอดแทรกที่มีแผนลงในกระบวนการขององค์กรโดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

จากความเห็นของนักวิชาการที่ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร พอสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กร หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถปรับตัวตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรมีความทันสมัย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวหน้าอยู่เสมอ

#### 4. ลักษณะของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร เป็นการพยายามที่จะหาวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร และมีนักการศึกษาได้สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กรไว้ ดังนี้

นนุช วงษ์สุวรรณ (2535 : 21-22) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กรไว้ ดังนี้ 1) มีโครงการที่วางแผนไว้ดีแล้วทั้งองค์กร 2) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องเห็นชอบ และรู้สึกรับผิดชอบต่อโครงการ และการจัดการให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปให้สำเร็จ 3) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยมุ่งสร้างสภาพการณ์ที่จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถมากขึ้น 4) ต้องเป็นโครงการระยะยาว ที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง 5) กิจกรรมการพัฒนา

องค์กร ต้องเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติได้จริง หลังจากทำกิจกรรมแล้วจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ และจะต้องนำไปปฏิบัติได้จริง 6) การพัฒนาองค์การมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ กระบวนการดำเนินงาน วิธีการทำงาน เป็นต้น 7) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม จะต้องเป็นไปในรูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์ 8) การพัฒนาองค์กรจะต้องเริ่มต้นที่กลุ่มคน กลุ่มและทีมเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อที่จะก้าวต่อไปสู่ประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร

ชวลิต ประภาวณท์ (2541 : 339) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การนั้นจะมีลักษณะต่าง ๆ หลายประการ เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กร(Organization Cultural) ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กร โดยการพัฒนาจะต้องทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งต้องทำแผนแม่แบบในการปฏิบัติการพัฒนาจะต้องเริ่มกระทำอย่างต่อเนื่องมีการสอดแทรก (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ มีหลายลักษณะซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องพยายามที่จะหาวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อให้้องค์การมีการพัฒนาเกิดประสิทธิผล

## 5. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

### 5.1 วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า องค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยและผลกระทบต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรเองและภายนอกองค์กร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็เพื่อความก้าวหน้าและการอยู่รอดขององค์กรจึงทำให้เกิดการวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ ซึ่งเกิดจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาการ ปัญหาองค์กรในระบบราชการ ปัญหาผู้ใช้แรงงาน ความล่าช้าในการผลิต การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารในองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

พัชรี นิรนาทโกมล (2530 : 10 -15) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเกิดจากแรงผลักดันต่าง ๆ 9 ประการ คือ 1) ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการ (The Knowledge Explosion) 2) ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ (Repaid product Obsolescence) 3) การเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนของกลุ่มแรงงาน (The Changing composition of the Labor Force) 4) การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มแรงงาน (The

Shifting in the Attitudes and Value of the Work Force) 5) ปัญหาขององค์การแบบระบบราชการ (The Problem of the Bureauoratio Organization) 6) ผลจากทฤษฎีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาเป็นการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) 7) ผลจากการศึกษาอบรมในห้องปฏิบัติการ (The Laboratory Training System) 8) ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ (The Survey Reserch Feedback System) 9) ผลจากระบบเทคนิคและสังคม (The Socio-technical System)

## 5.2 แนวคิดในการพัฒนาองค์การ

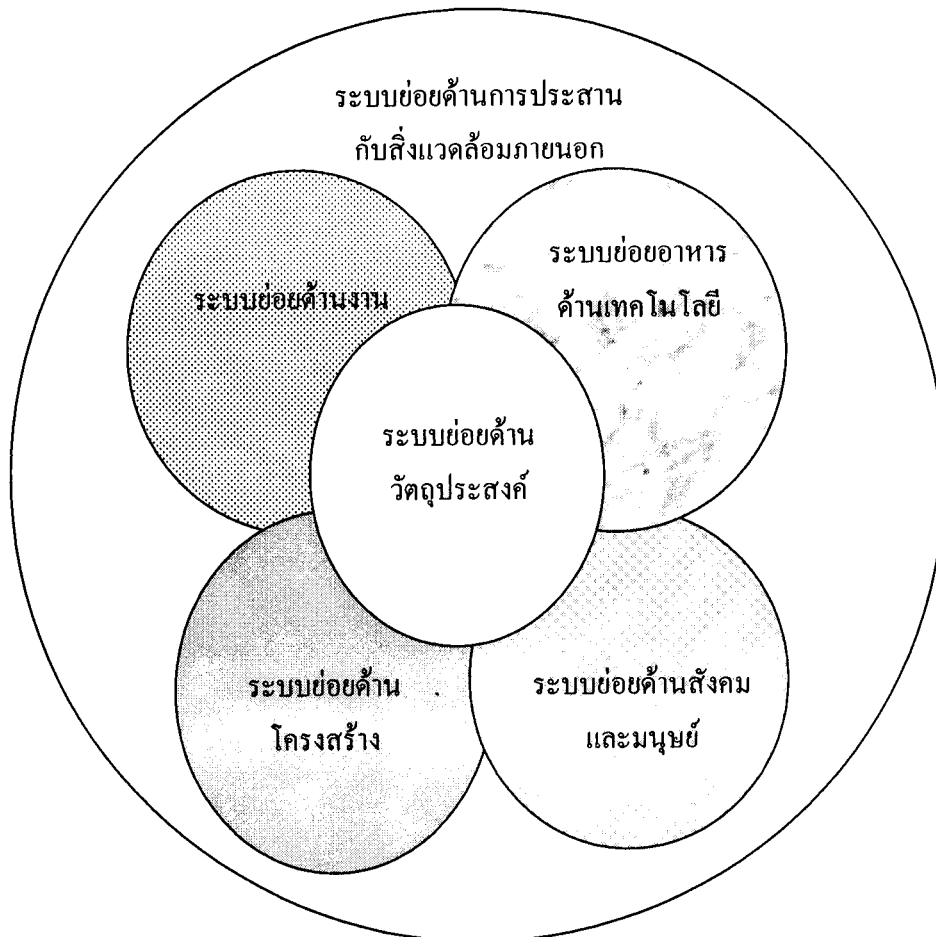
อรุณ รักธรรม (2535 : 102-104) ได้กล่าวถึงแนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยมานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Phychology) และจิตวิทยา (Psychology) โดยกระตุนเน้นให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มในองค์การ
2. การพัฒนาองค์การ เป็นแนวคิดของการเปลี่ยนแปลง อย่างมีระเบียบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลขององค์การแล้วนำมาวิเคราะห์วิจัย เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมต่อไป
3. การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับ องค์การทั้งหมดเป็นระบบ ส่วนจะเริ่มทำการพัฒนาองค์การ ณ ส่วนใดในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ เป้าหมายขององค์การ วิธีดำเนินการขององค์การ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นฐานสำคัญสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะดำเนินต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ๆ
5. การพัฒนาองค์การบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอก มาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์วิจัยปัญหาให้แก่องค์การ และเป็นผู้ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การนั้น จะมองปัญหาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
6. การพัฒนาองค์การ ผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น จะต้องเกิดความรู้สึกว่ามีความจำเป็นขององค์การ จึงจะเป็นการเริ่มต้นที่ถูกจุด ส่วนการพัฒนาองค์การจะสำเร็จหรือไม่นั้นก็อยู่ที่สมาชิกขององค์การ

7. การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลานาน และก่อนที่จะมีการพัฒนาองค์การ ควรจะเริ่มปรับปรุงพัฒนาค่านิยม และความเชื่อต่าง ๆ

8. การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลง เจตคติ พฤติกรรม และคุณภาพ ของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

นอกจากนี้ แนวคิดของการพัฒนาองค์การในแง่ของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ระบบย่อยที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ ได้แก่ ระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ ระบบย่อยด้านสังคมและมนุษย์ ระบบย่อยอาหารด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง และระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (พัชรี นิรนาทโกมล. 2530 : 21) ระบบย่อยทั้งหมดนี้ต้องเกี่ยวโยงสัมพันธ์กัน เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยก็ตาม จะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ ด้วย แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การมององค์การทั้งระบบ

สำหรับแนวคิดของการพัฒนาองค์กรที่เน้นกระบวนการปรับปรุงให้กลับสู่สภาพใหม่ ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม อาร์จิริส (Argyris. 1971 : 9) เน้นการใช้เทคนิควิทยาการและ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง ส่วน ลิปปีทท์ (Lippitt. 1969 : 1) มุ่งที่จะให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความเห็นว่าองค์กรจะต้อง เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและอยู่รอดได้โดยต้อง เรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กร เพื่อองค์กรจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วนแนวคิดของการพัฒนาองค์กรในแง่ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ขององค์กร เช่น ความรู้สึก ความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม เป็นการพยายามที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทั้งระบบขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ แนวคิดของเบนนิส (Bennis. 1969 : 2) มีความเห็นว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และ ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อทัศนคติค่านิยม เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

จะเห็นว่าแนวคิดในการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่ต่อเนื่องโดยเน้น การวางแผน โดยจะต้องให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถแก่สมาชิก ในองค์กรเกี่ยวกับการ กำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน วิธีที่จะดำเนินให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และแผนที่ได้วางไว้ จากผลการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ ทำให้ยอมรับกันว่า การให้ สมาชิกขององค์กรในทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผน จะมีผลทำ ให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดของการพัฒนาองค์กรในแง่ของการสร้าง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพโดยมุ่งพัฒนากลุ่มหรือทีมงาน

### 5.3 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร

โดยปกติองค์กรย่อมจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เนื่องมาจากปัจจัยและผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การศึกษาความ จำเป็นในการพัฒนาองค์กร คือการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยขององค์กร และมีความสำคัญ ต่อการวางแผนใส่สิ่งสอดแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

กิตติมา ปรีดิติก (2529 : 344 - 345) กล่าวว่า สิ่งที่น่าจะนำมาพิจารณาในการ เปลี่ยนแปลงองค์กร คือ 1) นโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงจึงต้องปรับปรุง ใหม่ 2) การนำวิทยาศาสตร์หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องปรับปรุงการ บริหารให้เหมาะสม 3) การดำเนินงานขององค์กรประสบความล้มเหลว จึงต้องมีการพัฒนาการ บริหารใหม่ 4) โครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน จึงต้องปรับปรุงการ

บริหารงานใหม่ 5) ภารกิจของผู้บังคับบัญชามีมากเกินไป ไม่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ 6) การติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่สะดวก ทำให้ทำงานล่าช้า 7) มีคณะกรรมการมากเกินไป ทำให้ระบบงานล่าช้า ขาดผู้รับผิดชอบ 8) การทำงานซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ 9) เกิดการแข่งขันทางธุรกิจหรือความจำเป็นในการบริการประชาชน 10) มีหน่วยงานเกินความจำเป็นและ 11) มีพนักงานมากหรือเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงจำนวนมากในเวลาเดียวกัน

การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรนั้น ผู้วิจัยจะต้องพยายามสร้างความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการและเชื่อถือได้อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการข้อมูลที่ต้องทำการรวบรวมเพื่อนำมาพิจารณา จำแนกได้ 4 ประเภท (นนุช วงษ์สุวรรณ 2535 : 24 - 25)

- 1) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ นโยบายขององค์กร เป้าหมายขององค์กร เป็นต้น
- 2) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกระจายงานและโครงสร้างของงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน แรงจูงใจ เป็นต้น
- 3) ข้อควบคุมบังคับบัญชา เป็นต้น
- 4) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มในองค์กร ได้แก่ ความเปิดเผย การไว้วางใจกันและกัน ความขัดแย้ง ความยุติธรรม เป็นต้น

ผู้วิจัยมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูลจากทุกแผนก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุป วินิจฉัยปัญหาที่องค์กรกำลังประสบอยู่ นำไปวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป ดังนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลก็เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะให้ได้ข้อมูลที่มีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ที่อยู่ในระดับมาตรฐาน ซึ่งสามารถทำได้ 3 วิธี คือ 1) การสังเกต (Observation) 2) การสัมภาษณ์ (Interview) 3) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร จึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้ (นนุช วงษ์สุวรรณ 2535:27)

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูล ต้องมุ่งไปสู่การแก้ปัญหาที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งกำลังเผชิญอยู่
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูล ต้องมุ่งไปสู่การกำหนดเป้าหมายและทางเลือกต่างๆ เพื่อนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นๆ สามารถปรับตัวและมีความก้าวหน้าขึ้น
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องมุ่งไปสู่การเชื่อมโยงปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆ ได้
- 4) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องมุ่งไปสู่การค้นพบ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 5) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่คาดหวังที่จะให้องค์กรของตนปรับปรุงเปลี่ยนแปลง



สรุปได้ว่า การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร อาจเป็นทั้งเครื่องมือในการค้นหาข้อเท็จจริงต่างๆ มาประกอบ เพื่อวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรหันมาร่วมมือในการแก้ไขปรับปรุงองค์กรของตนให้ดียิ่งขึ้น

#### 5.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรก็เพื่อทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกๆด้าน เช่น ปริมาณงานเพิ่มขึ้น คนในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นต้น ดังนั้น ในการพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

วอเรน เบนเนส (Warren Bennis. 1969 :100) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
2. เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของความร่วมมือกันแก้ไขปรับปรุงองค์กรร่วมกัน
3. เพื่อมอบหมายให้สมาชิกได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
4. เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. เพื่อมุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กรโดยส่วนรวม
6. เพื่อมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงกระบวนการสำคัญของกระบวนการกลุ่ม(Group Prooess)และผลพลอยได้ด้านการผลิต และพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

มานะ ก่อหรั่งกุล (2529 : 5 - 6) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงองค์กรให้ใหม่อยู่เสมอ และเป็นระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งหมายความว่า จะต้องพยายามกระทำอย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลง และปล่อยให้องค์กรหาวิธีทำงานที่เหมาะสม กล่าวคือ ต้องเป็นรูปแบบเกิดตามหน้าที่ มากกว่าที่จะทำงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างเดิม
2. เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน มีการคิดค้นหากลไกเพื่อปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา
3. เพื่อให้มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อสร้างสถานการณ์ที่ชัดเจนจะต้องปรากฏออกมาให้เห็นชัดเจน และจัดการได้ มิใช่เก็บกดไว้ในใจ แล้วปฏิบัติงานยอมตามกันไป หรือหลีกเลี่ยงเพื่อปกปิดความชัดเจนไว้ซึ่งองค์กรใหญ่ต้องมีอย่างแน่นอน แล้วต้องแก้ไขให้ได้ ต้องยอมรับกันว่าต้องมีความชัดเจนไว้ซึ่งองค์กรใหญ่ต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน และต้องแก้ไขให้ได้ ต้องยอมรับกันว่าต้องมีความชัดเจน

5. เพื่อให้มีความตัดสินใจในระดับที่รู้ข้อมูลจริง ๆ มิใช่ถือตามบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง ต้องคำนึงถึงอำนาจแห่งความรู้มากกว่าอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

กิติมา ปรีดีติติก (2529 : 347-348) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเกิดจากที่มีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร และได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างระบบการทำงานในองค์กร ซึ่งการจัดรูปงานสามารถปรับและยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน
2. เพื่อสร้างบรรยากาศของการแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างเปิดเผยภายในตลอดทั้งองค์กร
3. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่เชื่อว่าวิชาความรู้ ความสามารถ และทักษะมีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่หรือบทบาทที่ผู้นั้นร่วมอยู่ในองค์กร
4. เพื่อเพิ่มระดับความไว้วางใจ และความร่วมมือสนับสนุนระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ตลอดทั่วทั้งองค์กร
5. เพื่อหาทางให้ความชัดเจนหรือการแข่งขันกันภายในองค์กรอยู่ในกรอบของเป้าหมาย หรือมีความสัมพันธ์ต่อจุดหมายของงานนี้มากขึ้นตลอดจนพยายามที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่
6. เพื่อพัฒนาระบบการให้บำเหน็จรางวัล หรือความดี ความชอบ ที่ยอมรับทั้งความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร และในด้านการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคล
7. เพื่อความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร แก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรทั้งหมด
8. เพื่อช่วยให้งานของฝ่ายบริหารในระดับต่างๆสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น
9. เพื่อเพิ่มพูนความรู้สึกร่วมกันของบุคคลในองค์กรให้รู้จักควบคุมตนเอง และมีทิศทางเพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ในการดำเนินงานให้มากขึ้น
10. เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากัน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

11. เพื่อเสริมระบบติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรทั้งแนวราบและแนวตั้งให้เกิดขึ้น

12. เพื่อหาคำตอบต่อปัญหาขององค์กรในลักษณะที่เป็นทางเสริมสร้าง โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาสามารถได้รับประโยชน์สูงสุด จากการร่วมมือกันมากกว่าการขัดแย้งกัน

13. ส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม เกิดความรับผิดชอบของกลุ่มในการวางแผน และปฏิบัติงานตามแผน

14. เพื่อพัฒนากลไกในการปรับปรุงตนเองขององค์กร และสมาชิกขององค์กรในลักษณะที่ต่อเนื่องตลอดเวลา

อรุณ รักรธรรม (2535:105) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรนั้นมิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานทุกๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา

3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กรด้วย

5. เพื่อส่งให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายเป็นหลัก หรือวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

7. เพื่อขจัดข้อขัดข้องซึ่งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่ามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน พอสรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรที่สำคัญๆ ได้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีระบบและเทคโนโลยีที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัว

2. เพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานและให้ความร่วมมือร่วมกันอย่างจริงจัง

3. เพื่อส่งเสริมให้มีการวางแผนและปฏิบัติงาน โดยร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาขององค์กร

4. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร โดยยอมรับความขัดแย้งและร่วมกันแก้ไข โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพรากฐานแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

### 5.5 กระบวนการในการพัฒนาองค์กร

กระบวนการในการพัฒนาองค์กร มีหลายแม่แบบเนื่องจากองค์กรหรือหน่วยงานมีปัญหาและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สำหรับในที่นี้เสนอแม่แบบในการพัฒนาองค์กร 3 แบบ (นงนุช วงษ์สุวรรณ 2525:40-41) ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้แม่แบบการวิจัย
2. กระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา
3. กระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน

#### 5.5.1 กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model)

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา เริ่มจากผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ รับรู้ว่าองค์กรประสบปัญหา และมองเห็นความจำเป็นจะต้องขอความช่วยเหลือจากนักพฤติกรรมศาสตร์

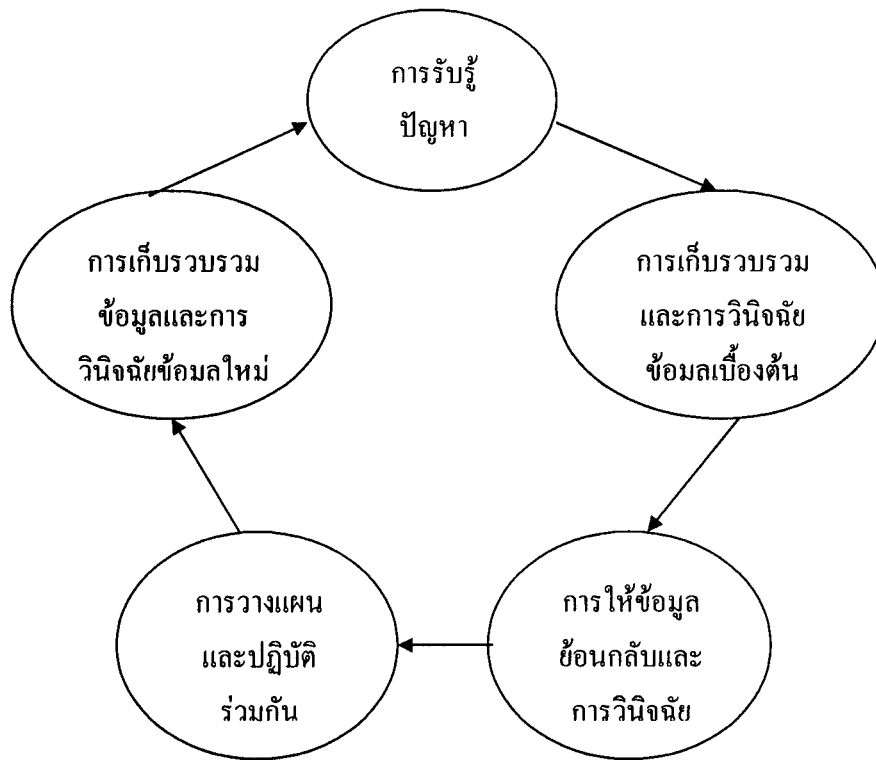
ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่ โดยอาจจะใช้การสัมภาษณ์แบบสอบถาม สังเกตการปฏิบัติงาน หรือดูจากบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน แล้วตั้งสมมติฐานหรือคาดคะเนสาเหตุของปัญหาต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการวินิจฉัยร่วมกัน ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ได้รวบรวมมากับกลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มผู้รับบริการ จากนั้นก็จะมีการตรวจวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนและปฏิบัติร่วมกัน ผู้บริหารหรือผู้รับบริการ กับที่ปรึกษา จะตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและกำหนดแนวทางที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ แล้วจึงลงมือปฏิบัติการตามแผน

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูล และการตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนแล้ว จะทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล และให้ข้อมูล และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การวินิจฉัยใหม่ ทำให้เกิดการปฏิบัติใหม่เรื่อยๆ

จะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาองค์การ โดยใช้แม่แบบการวินิจฉัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องกันเป็นระบบ เชื่อว่าสามารถลดความรุนแรงของการต่อต้านลงได้มาก เพราะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ขั้นตอนต่างๆ สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ที่มา : สุন্নทนา เลहनันท์ การพัฒนาองค์การ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา. 2531 : 85

5.5.2 กระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา (Problem-Solving Model) มีขั้นตอนในการพัฒนา 6 ขั้นตอน (มบุญ วงศ์นารี 2519:60-73) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักรู้ปัญหา เป็นการรับรู้และยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร และจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายอย่าง ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

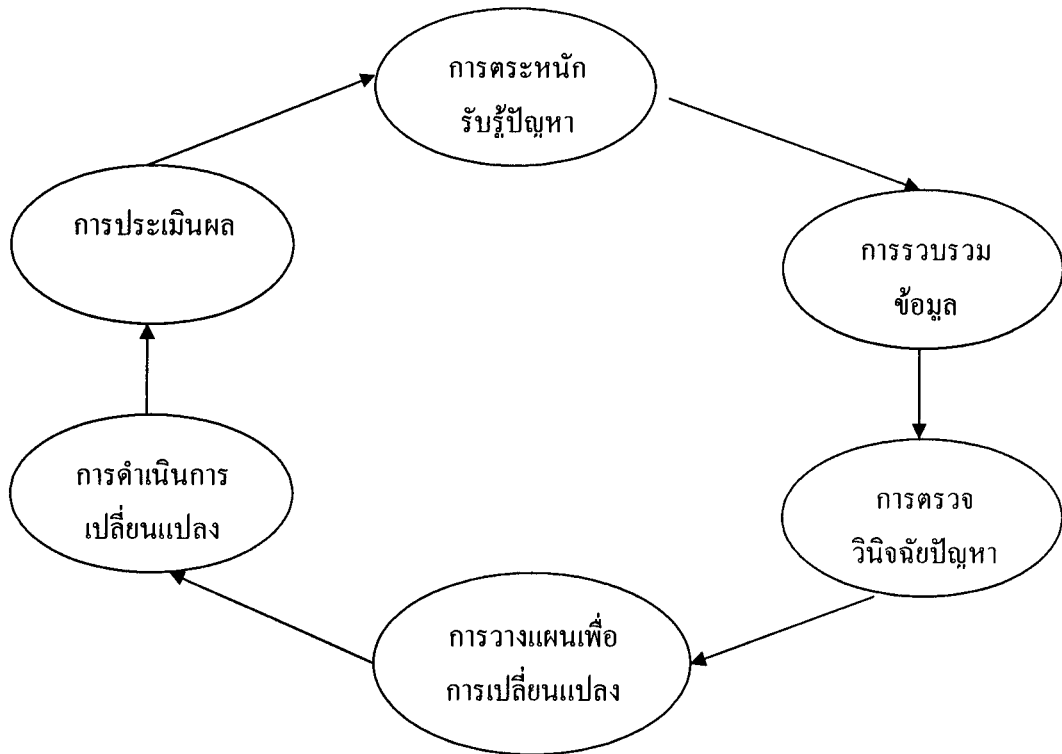
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาได้ เพื่อชี้ให้เห็นว่าสภาพขององค์กรที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันเป็นอย่างไร และสภาพอย่างไรที่องค์กรต้องการจะเป็น

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การเลือกวิธีการวางแผนเกี่ยวกับวิธีการที่นำมาใช้

ขั้นตอนที่ 5 การใส่สิ่งสอดแทรก หรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็น การนำแผนการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการตรวจสอบดูว่า สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนไปหรือไม่ และเปลี่ยนไปตามความต้องการหรือไม่

กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบตามขั้นตอนต่างๆ แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แม่แบบการแก้ปัญหา

ที่มา : มนูญ วงศ์นารี แนวคิด- หลักการในการพัฒนาองค์กร กรุงเทพมหานคร มงคลการพิมพ์.  
2519:73

### 5.5.3 กระบวนการพัฒนาโดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน(*Team Building*

#### *Model*)

มีขั้นตอนในการพัฒนา 7 ขั้นตอน คีธ เดวิส และจอห์น ดับบลิว นิวสตรอม (Keith Davis and John W. Newstrom อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ 2535 : 44-45) กล่าวได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น (Initial Diagnosis) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์กรที่ต้องการ การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบ ในโครงสร้างและในบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ที่ปรึกษาจะต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มนุษย์ในองค์กร บรรยากาศ ปัญหาและพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล (Data Confrontation) ที่ปรึกษาจะตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับมีข้อมูลความเป็นจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Planning) ผู้นำข้อมูลที่ได้มาไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยที่ปรึกษาจะต้องเล็งสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์กรมากที่สุด

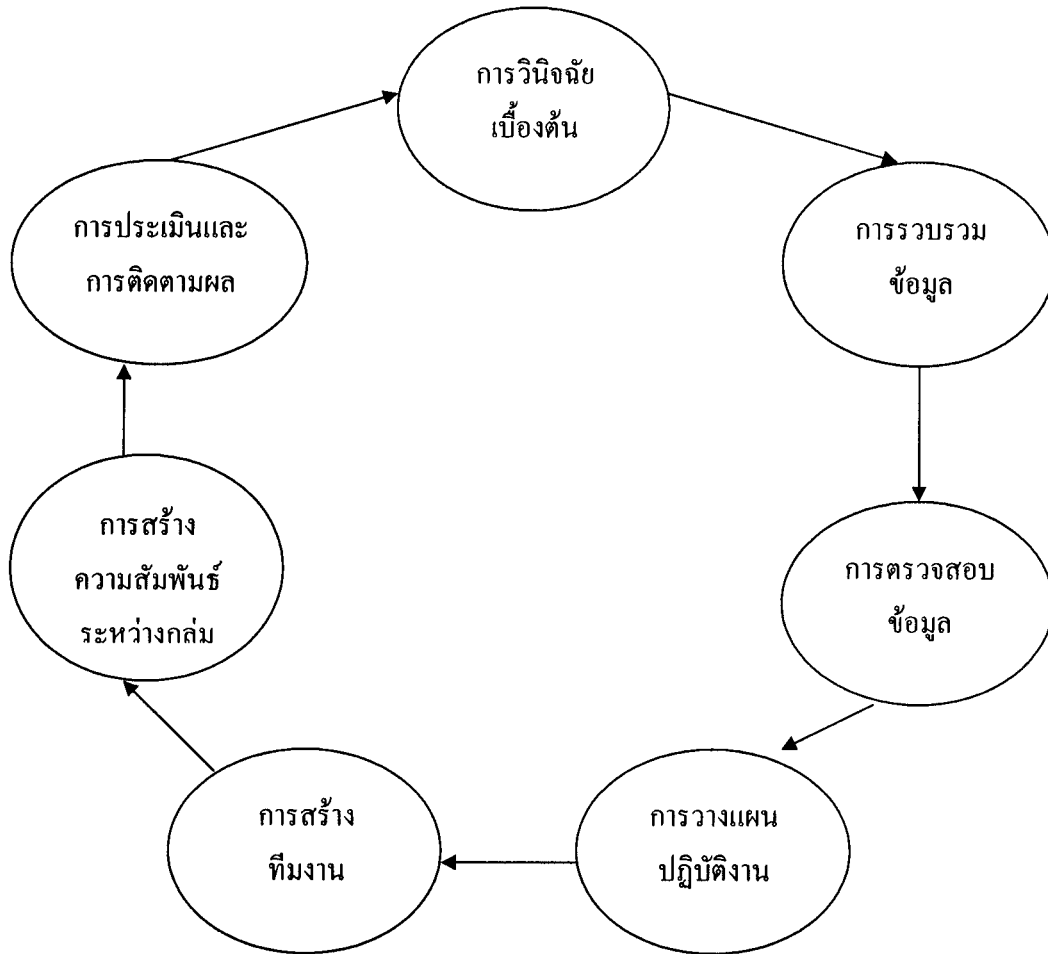
ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน (Team Building) ที่ปรึกษาจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่ม มีความรู้ในเรื่องกระบวนการติดต่อสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และการตัดสินใจ โดยให้มีทีมงานเป็นผู้ดำเนินการกับข้อมูลที่ต้องใช้ในการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Development) สนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินและการติดตามผล (Evaluation and Follow up) เป็นการประเมินการว่าผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลและเปรียบเทียบกับผลงานที่ปรากฏ

กระบวนการพัฒนาองค์กร โดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้





ภาพที่ 2.4 กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แม่แบบการสร้างทีมงาน

ที่มา : นงนุช วงษ์สุวรรณ การพัฒนาองค์กร กรุงเทพมหานคร บริษัท กรุงสยาม พรินต์ติ้งกรุ๊ป  
จำกัด 2535 :45

พิจารณาแล้วจะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 แม่แบบ จะมีองค์ประกอบขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นในการนำไปปฏิบัติในองค์กรก็ควรเลือกให้เหมาะสมกับสภาพองค์กร สภาพปัญหา และสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรทั้ง 3 แม่แบบประกอบกัน (นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2535 : 46 - 47)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา เมื่อองค์กรประสบปัญหาย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานสำหรับสาเหตุของปัญหานั้นอาจเกิดจาก

ข้อขัดข้องในระบบหรือกระบวนการต่างๆขององค์กรต่างๆที่ตรวจวินิจฉัยจะต้องร่วมมือกันศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัย เป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆเพื่อหาทางแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น สัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม การสังเกตการณ์โดยตรง และการประชุมวินิจฉัยปัญหา เรื่องต่างๆ ที่ตรวจวินิจฉัยจะเกี่ยวข้องกับระบบย่อยและกระบวนการต่างๆขององค์กร

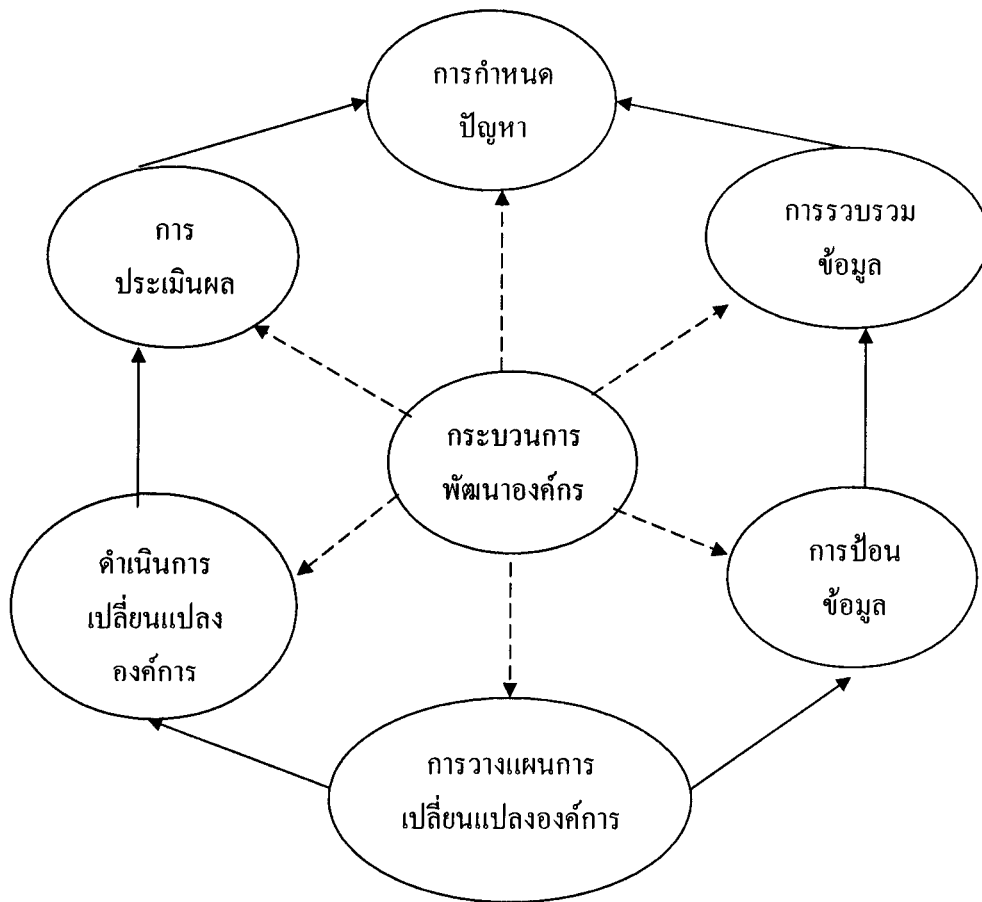
ขั้นตอนที่ 3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับ หลังจากได้รวบรวมข้อมูล ตลอดจนได้วินิจฉัยปัญหาแล้ว ก็จะต้องทำรายงาน เพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้บริหารขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าเรื่องอะไรบ้างที่เห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้บริการและพนักงานในองค์กรร่วมมือกันพิจารณาใช้เทคนิคที่เหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของปัญหา และกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา เทคนิคที่ใช้มีหลายวิธีเช่น การพัฒนาทีมงาน การวิเคราะห์บทบาท การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้ที่ได้รับมอบหมายและผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงองค์กร นำแผนการที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ สนับสนุนและกำดูแล

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล เป็นการประเมินผลความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งจะกระทำได้โดยการประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และผลปฏิบัติงานว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ เพื่อได้หาทางพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

จากกระบวนการพัฒนาองค์กร ทั้ง 6 ขั้นตอน สามารถแสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ที่มา : นงนุช วงษ์สุวรรณ การพัฒนาองค์กร กรุงเทพมหานคร บริษัท กรุงสยาม พรินติ้งกรุ๊ป  
จำกัด 2535 : 47

## 6. องค์ประกอบการพัฒนาองค์กร

### 6.1 วัตถุประสงค์ขององค์กร

วัตถุประสงค์ขององค์กร หมายถึง การแปลวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจนขึ้น การตั้งวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้จะช่วยป้องกันความเฉื่อยชาภายในองค์กร โดยปกติวัตถุประสงค์ของ

องค์การจะถูกจัดสรรและกระจายไปเป็นวัตถุประสงค์ย่อยสำหรับแต่ละหน่วยงาน ทำให้แต่ละส่วนหรือหน่วยงานขององค์การจะปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน

เป้าหมายขององค์กร คือ เป้าหมายระยะยาวและแผนการกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นตัวบอกให้รู้ถึงจุดมุ่งหมายใน 5 ถึง 7 ปี ข้างหน้า วัตถุประสงค์ในการศึกษา ถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางและขอบเขตการวิเคราะห์ระบบ

( [http://www.geocities.com/S\\_Analysis/serway\\_new.html](http://www.geocities.com/S_Analysis/serway_new.html). 2551 พฤษภาคม)

เวช มงคล (2537: 309) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ขององค์การ คือจุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวังเอาไว้และพยายามที่จะให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยในองค์การที่ดีนั้นวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องชัดเจน บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจตรงกันในวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์การต้องเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันขององค์การ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์การ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสถานะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวังเอาไว้ และจะพยายามจะให้บรรลุตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานในทิศทางเดียวกันและนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจ หรือความสามัคคีในการทำงานของคณาจารย์ในโรงเรียน

## 6.2 โครงสร้างขององค์การ

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การ ไว้หลายทัศนะ ดังนี้  
ปรียานุช ทองสุก (2550. อ้างถึงใน [http://www.technosriracha.ac.th/dln/puie/Orgmanage/4\\_manage.ppt#256,1](http://www.technosriracha.ac.th/dln/puie/Orgmanage/4_manage.ppt#256,1). 2551. พฤษภาคม) กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดองค์การคือ การกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โครงสร้างขององค์การได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี ดังนี้

1. โครงสร้างกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน
2. โครงสร้างได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสารและการประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

3. โครงสร้างกำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูง

4. โครงสร้างกำหนดความสมดุลและความสำคัญแก่กิจกรรม

พิเชษฐ หลั่งทรัพย์ (2546. เข้าถึงได้จาก <http://www.ssobook.com/job/basic/index.htm>. 2551. มีนาคม ) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ภาระหน้าที่ โดยทั่วไปภารกิจหรือหน้าที่ขององค์การจะกำหนดไว้อย่างถาวร โดยแจ้งว่าตำแหน่งต่างๆ มีบทบาทหน้าที่อย่างไร ขอบข่ายการรับผิดชอบสูงขนาดไหน เป็นต้น

2. การแบ่งงานกันทำ หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วมอบให้แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ งานฝ่ายการผลิต งานฝ่ายประชาสัมพันธ์และงานฝ่ายการขาย เป็นต้น

3. สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้ทราบใครอยู่ตำแหน่งใดมีใครเป็นหัวหน้างาน ใครเป็นรองหัวหน้า และใครเป็นเจ้าหน้าที่

4. ช่วงการควบคุม คือ สิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานใดอยู่ในความรับผิดชอบการจัดช่วงการควบคุม เป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์การ เพราะหากช่วงการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไป อาจทำให้การบังคับบัญชา หรือควบคุมงานไม่ทั่วถึงทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง ส่งผลให้พนักงานอุ้งงาน อันเป็นการสูญเสียโดยเปล่าประโยชน์

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง อำนาจการบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดอย่างชัดเจน เพื่อทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร และป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตรับผิดชอบฝ่ายผลิตทั้งหมด ผู้จัดการฝ่ายขายก็รับผิดชอบทางการขายการตลาด

เสนาะ ดิยาวี ( 2535 : 303-307) ได้กล่าวถึง โครงสร้างองค์การ ขนาดและรูปร่างขององค์การ มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน องค์การขนาดใหญ่มักจะมีช่องทางการติดต่อในแนวนิ่ง และก่อให้เกิดปัญหาติดต่อจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน จึงทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานต่ำ แต่ถ้าจัดโครงสร้างในแนวราบ จะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานสูงขึ้น

รอบบินส์, สตีเฟน พี. และเคลล์เตอร์ มารี (2547 : 101-109 อ้างถึงใน พัชรวิวรรณ กิจมี. 2549 : 34-35) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การคือ กรอบโครงงานขององค์การที่กำหนดงานกลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้ ซึ่งในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 6 อย่าง คือ

1. ความชำนาญ หมายถึง การแบ่งงานในองค์การ ควรแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และใช้พนักงานคนละกลุ่มในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะทำให้เกิดความชำนาญมากกว่าการต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง

2. การจัดฝ่ายและแผนกงาน คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์การ ซึ่งได้แก่ การแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งตามผลิตภัณฑ์ การแบ่งตามพื้นที่ การแบ่งตามกระบวนการผลิต และการแบ่งตามลูกค้า

3. การจัดสายการบังคับบัญชา หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุด ลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำสุด ในการจัดสายการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และเอกภาพในการบังคับบัญชา

4. การจัดช่วงการบังคับบัญชาคือ การกำหนดว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน จึงจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ คือ การที่องค์กรพิจารณาตามความเหมาะสมว่า ลักษณะงานใดควรใช้การรวมอำนาจ และลักษณะใด ควรใช้การกระจายอำนาจ แต่ปัจจุบันองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี มักมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจมากขึ้น

6. การจัดระเบียบงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ ในองค์กร มีการกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติให้กับพนักงาน หากองค์กรใดมีการจัดระเบียบมาก พนักงานขององค์กรนั้นก็ แทบจะไม่ต้องใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน เพราะต้องทำตามกฎระเบียบ ทุกอย่าง แต่ถ้าองค์กรที่มีการจัดระเบียบน้อย พนักงานจะมีความเป็นอิสระในวิธีการปฏิบัติมาก

เวเบอร์ (Weber. 1947 อ้างถึงใน พัชรวิธรรม กิจมี. 2549 : 35) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรประกอบด้วย ฝ่ายงานและความเชี่ยวชาญ หมายถึง การจัดองค์การให้เป็นสัดส่วนตามหน้าที่ ตามภาระงานขององค์กร ซึ่งการจัดงานเป็นฝ่ายก็เพื่อแบ่งแยกงานให้เป็นสัดส่วนและให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ในฝ่ายงานนั้นๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ ความไม่เป็นส่วนบุคคล หมายถึง การทำงานในองค์กรนั้น บุคลากรต้องตัดสินใจจากข้อเท็จจริงตามกฎระเบียบขององค์กร ไม่ตัดสินใจตามอารมณ์หรือความคิดเห็นของตนเอง ช่วงชั้นการบังคับบัญชา หมายถึง การแสดงแผนภูมิบริหาร โรงเรียน โดยจะเน้นอำนาจในการควบคุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพงานสูงสุด และแต่ละองค์การจะมีผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับรองลงมา โดย เวเบอร์ (Weber) เชื่อว่า “ชั้นของงานที่ต่ำกว่าแต่ละชั้น จะถูกควบคุมและนิเทศจากชั้นที่สูงกว่า” กฎ ระเบียบ หมายถึง การที่องค์กรสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้ครอบคลุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน และช่วยประสานงานภายในช่วงชั้นการบังคับบัญชา และระหว่างช่วงชั้นการบังคับบัญชา รวมทั้งทำให้การปฏิบัติงานคงสภาพถึงแม้จะมีการเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานก็ตาม การเน้นงาน หมายถึง การพิจารณาผลงานของบุคลากร เช่น ระบบการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ต้องพิจารณาผลงานและความมีอาวุโส ทั้งนี้เพื่อปกป้องบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานหรือปกป้องจากการไม่ได้รับการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม และประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การที่องค์กรบริหารงานตามหลักราชการอย่างถูกต้องเกิดจาก

การกำหนดภาระงานถูกต้อง และบุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุด

ดาฟท์ (Daft. 1998 : 202 อ้างถึงใน พัชรวิพรรณ กิจมี. 2549 : 35-36) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การว่า มีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. แสดงจุดหรือตำแหน่งของหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของบุคลากรและหน่วย/แผนกงานของทั้งองค์การ
2. แสดงสายการบังคับบัญชาด้วยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของการส่งเอกสารหรือรายงานอย่างเป็นทางการให้ชัดเจน
3. แสดงจำนวนระดับในสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชาของผู้จัดการและผู้นิเทศด้วย จัดกลุ่มคนในแผนกและกลุ่มของแผนกให้เห็นง่ายและชัดเจน
4. ต้องมีลักษณะของการรวมของการสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมมือทั้งในแนวดิ่งและแนวราบที่จะประกันผลสัมฤทธิ์ได้

เดสเลอร์ (Dessler. 1980 : 109 อ้างถึงใน พัชรวิพรรณ กิจมี. 2549 : 36) กล่าวถึงความหมายโครงสร้างองค์การประกอบด้วย 6 มิติ ได้แก่

1. การจัดแผนก หมายถึง การแบ่งองค์การออกเป็นแผนกต่าง ๆ ตามแนวของการกำหนดหน้าที่ เพื่อแยกคนและงานออกไปยังแผนกเหล่านั้น
2. งานหลักและงานที่ปรึกษา ซึ่งงานหลัก หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจตรงตามความมุ่งหมายขององค์การ ส่วนงานที่ปรึกษา หมายถึง หน้าที่ในการให้คำแนะนำชี้แจง ให้งานหลักดำเนินไปอย่างราบรื่น
3. การประสานงาน หมายถึง กระบวนการทางการบริหารที่เกี่ยวกับการทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานต่าง ๆ รวมเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย
4. ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในด้านการเสนอรายงาน
5. สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ ซึ่งควรมีลักษณะชัดเจนของผู้มีอำนาจสั่งการ
6. การมอบหมายงาน หมายถึง การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ คือ การจัดส่วนงานต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นทางการ มี การแบ่งหน่วยย่อยกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ กำหนดสายงานบังคับบัญชากำหนดช่วงการควบคุมแสดงให้เห็นเอกภาพในการบังคับบัญชา และสายการประสานงานที่ชัดเจน

### 6.3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่ดีของทั้งภายในองค์การ กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์การทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ และมีประสิทธิภาพ เพราะความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร ไว้ดังนี้

บุษบา สุธีธร (2542 : 217) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร อย่างน้อยสองคน หรือเป็นการสื่อสารระหว่างในกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้ ทั้งนี้มีข้อแม้ว่าบุคคลในกลุ่มทุกคนสามารถร่วมมือมีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยทั่วไปการสื่อสารระหว่างบุคคลมักเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า และเป็นไปในลักษณะสื่อสารสองทาง(Two-way Communication)ดังนั้นคู่สื่อสารจึงแสดงปฏิกริยาป้อนกลับต่อกันได้ในระหว่างทำการสื่อสาร

วิภาพร มาพบสุข (2543 : 136) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยทั้งสองฝ่ายผลัดกันทำหน้าที่ส่งสารและรับสาร ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว(Person to Person) และทั้งสองฝ่ายสามารถแสดงปฏิกริยาโต้ตอบต่อกันได้

สรุปได้ว่า ลักษณะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจกันในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การติดต่อสื่อสาร จากการสั่งการของผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกช่วยให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันโดยสะดวก

### 6.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

ฮอลพิน(Hallpin.1966 : 27 - 28) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 อย่าง ต่อไปนี้คือ เป็นผู้ที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น หรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นหรือมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ หรือผู้ที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม



เดจโนซกะ(Dejnozka.1983 : 94) ผู้นำคือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้ง ให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

เรื่องยศ ไชยศึก (2536 : 12) ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของคนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องการรวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจ และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรบริหารให้เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2538 : 192) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

พระธรรมปิฎก (2542 : 3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมาย

บาส (Bass. 1985 : 545) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูงกว่า

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานของผู้บริหาร ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลเชิงสังคม และสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามแนวทางที่ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะให้การทำงานขององค์กร

## 6.5 บรรยากาศขององค์การ

### 6.5.1 ความหมายของบรรยากาศขององค์การ

ไมคλος(Miklos.1970 : 332 ) บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากสมาชิกทั้งหลายในองค์การ และระหว่างองค์การกับผู้เกี่ยวข้องหรือลักษณะของกระบวนการภายใน ได้แก่ เจตคติในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและพฤติกรรมอื่น ๆ ของเหล่าสมาชิกในองค์การ

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2536:20) บรรยากาศขององค์การ หมายถึง “การรับรู้ของสมาชิกขององค์การที่มีต่อองค์การนั้น” แต่ในสถานศึกษา หมายถึง “การรับรู้ของสมาชิกองค์การในด้านการบริหารงานของผู้บริหาร การนิเทศ หรือความยุติธรรม ที่ผู้บริหารให้แก่การทำงานของผู้ร่วมงาน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพบรรยากาศซึ่งสะท้อนถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ในโรงเรียนที่มีลักษณะเป็นกันเอง

### 6.5.2 หลักการของบรรยากาศขององค์การ

เจมส์ และ โจนส์(James and Jones. 1974 : 1098 ) องค์การแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างขององค์การแต่ละแห่งจะเป็นไปลักษณะใดขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม 5 ประการ

1. บริบทขององค์การ ได้แก่ กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติของบุคคลที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ
2. โครงสร้างการบริหารองค์การ ได้แก่ การกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ความสัมพันธ์ของสมาชิกตามสายการบังคับบัญชา
3. กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ ขั้นตอนการปฏิบัติจากจุดเริ่มต้นของงานจนบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ กระบวนการตัดสินใจ การมอบหมายงาน ประเมินผลตรวจสอบ
4. สภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง ขนาดของอาคาร เส้นทางคมนาคม ทัศนียภาพ และนิเวศวิทยา
5. บทบาทผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร คุณธรรมของผู้บริหาร รูปแบบของการบริหาร

### 6.5.3 ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

เจริญ จันทาจีน (2539: 36-39) อ้างแนวคิดทฤษฎีของฮัลปิด ว่า บรรยากาศของโรงเรียนนั้นประกอบด้วยพฤติกรรมของครูกับผู้บริหาร โรงเรียนแยกออกเป็นพฤติกรรมของครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ รวมเป็น 8 มิติ ได้แก่

1. พฤติกรรมของครู 4 มิติ คือ
  - 1) มิติขาดความสามัคคี(Disengagement)
  - 2) มิติอุปสรรค(Hindrance)
  - 3) มิติขวัญ(Esprit)
  - 4) มิติมิตรสัมพันธ์(Intimacy)
2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ
  - 1) มิติห่างเหิน(Aloofness)
  - 2) มิติมุ่งผลงาน(Production emphasis)
  - 3) มิติเป็นแบบอย่าง(Thrust)
  - 4) มิติเมตตากรุณา

จากการศึกษาบรรยากาศองค์การเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูและผู้บริหารดังกล่าว ฮัลปิดได้นำผลการศึกษามาจัดเป็นแบบบรรยากาศองค์การได้ 6 แบบ ดังนี้

#### 1. บรรยากาศแบบเปิดหรือบรรยากาศแบบแจ่มใส(Open climate)

ลักษณะพฤติกรรมผู้บริหารวางตัวดีและเหมาะสมในบุคลิกภาพและบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้บังคับบัญชาตั้งใจทำงาน ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกไม่แยกตัวออกมาเป็นอิสระ ตรงกันข้ามมีความใกล้ชิดและคอยดูแลให้ความเป็นกันเอง ไม่คอยจับผิดการทำงานของสมาชิก ให้คำแนะนำเมื่อมีความเชื่อมั่นและจริงใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ลักษณะบรรยากาศผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูง ร่วมมือกันทำงานอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดี มีความสนิทสนมกลมเกลียวกันมาก มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานโดยไม่ใช้การบังคับหรือการตรวจตราอย่างใกล้ชิด มีการช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหารมีความสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่างๆ สามารถยึดหยุ่นกันได้ตามความเหมาะสม ไม่เน้นผลงานเป็นหลัก แต่ใช้วิธีการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดในทีมงานเป็นสำคัญ

### 2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate)

ลักษณะพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ขวัญในการทำงานของสมาชิกสูงแต่สูงไม่เท่าบรรยากาศแบบแรก ความสัมพันธ์ต่อสมาชิกมีพอสมควร สร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการทำงานหนักให้สมาชิกดูเป็นตัวอย่าง

ลักษณะของบรรยากาศผู้บริหารยอมให้ครุมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ทำให้ครุมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี และมีขวัญสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน จึงเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่ผู้บริหารค่อนข้างจะห่างเหินกับครุเพราะผู้บริหารจะต้องบริหารงานคล้ายกับบริหารธุรกิจ มีการวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติแต่ไม่เน้นที่การควบคุมตรวจสอบ เปิดโอกาสให้ครุทำงานตามความสามารถของตนไม่เน้นที่ผลงาน ผู้บริหารจะให้ช่วยเหลือเกื้อกูลครุในระดับปานกลาง

### 3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate)

ลักษณะพฤติกรรมผู้บริหารเน้นเรื่องงานเป็นหลัก โดยสมาชิกทุกคนจะต้องทำงานอย่างจริงจัง ไม่ให้เวลาทำความเข้าใจกับงานที่จะต้องปฏิบัติและกิจกรรมอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีน้อย กิจกรรมทุกอย่างถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วม ความเป็นกันเองไม่มี ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารวางไว้

ลักษณะบรรยากาศผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ มีการควบคุมตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจนครุมีเวลาพบปะสังสรรค์กันน้อยแต่เมื่อผลงานออกมาดีครุจะมีขวัญสูง เมื่อครุต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันจึงน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ความสนิทสนมกลมเกลียวจะอยู่ในระดับต่ำ และเนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ครุจึงห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตามความคิดเห็นของตนเอง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครุ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครุจะอยู่ในระดับต่ำ

### 4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate)

ลักษณะพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาและสมาชิกมีความเป็นกันเองมาก แต่สมาชิกให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยชอบหลีกเลี่ยงงาน เน้นเรื่องกฎเกณฑ์โดยไม่เน้นถึงผลของงาน ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะของครอบครัว

ลักษณะบรรยากาศผู้บริหารและครุมีความสัมพันธ์กันดี มีมิตรกันเป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารมักละเลยต่อการอำนวยความสะดวกในการทำงาน จึงทำให้ครุร่วมมือกันทำงานน้อย ผู้บริหารไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมาก ไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์กันดีในหมู่ครุอยู่ในระดับสูง ขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานของครุอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานในโรงเรียนเหมือนกับเป็นครอบครัวหนึ่ง ทำให้ครุมี

ความรู้สึกว่าผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลเสมอ ผู้บริหารให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกับครุมาก การประเมินผลงานและการตั้งงานทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่เกิดการกระตุ้นหรือจูงใจให้ครูทำงาน เป็นการบริหารแบบไม่มุ่งเน้นผลงาน

#### 5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal Climate)

ลักษณะของพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาเน้นในเรื่องผลงาน โดยจะขอเป็นผู้วางกฎเกณฑ์การทำงานในองค์กร แม้จะมีมนุษยสัมพันธ์สูง แต่จะมีลักษณะเสแสร้งมากกว่าแสดงอย่างจริงใจ ชอบออกคำสั่งและตรวจตรา สมาชิกให้ความร่วมมือน้อย ไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลงานน้อย

ลักษณะบรรยากาศ ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด มอบหมายงานโดยไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารจะรวบงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ครูรู้สึกว่ามีการะหน้าที่น้อย ขวัญของครูจะอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด มีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานและพยายามโน้มน้าวให้ครูทำงานหนักตลอดเวลา จึงทำให้ครูกับผู้บริหารห่างเหินกันมาก การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ และครูมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานค่อนข้างสูง

#### 6. บรรยากาศแบบปิดหรือบรรยากาศแบบซีมเซา(Closed Climate)

ลักษณะของพฤติกรรม สมาชิกจะไม่ได้ได้รับความพึงพอใจในการทำงานและไม่ได้รับการตอบสนองทางสังคม ผู้บริหารจะไม่ให้ความสนใจในเรื่องสวัสดิการและความต้องการของสมาชิก การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกน้อย สมาชิกจะทำงานด้วยความไม่สบายใจในระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นสมาชิกต้องทำงานหนักแต่ความเชื่อมั่นและความจริงใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อสมาชิกจะอยู่ในระดับต่ำ สมาชิกโยกย้ายเสมอ

ลักษณะของบรรยากาศผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิก บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ครูไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญของครูต่ำ ความสนิทสนมระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากการที่ผู้บริหารควบคุมตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดทำให้ครูมีความรู้สึกที่ผู้บริหารห่างเหินจากครุมาก ผู้บริหารจะมุ่งเน้นผลงานค่อนข้างสูง

บรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าว ฮัลปีนได้ให้ความเห็นว่าบรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ทุกองค์การไม่พึงประสงค์ควรได้รับการแก้ไข

## 6.6 การจูงใจ

การจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น โดยเฉพาะตามสายการบังคับบัญชา แต่งานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธี และนโยบายการจูงใจของผู้บริหารนั้นๆ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการจูงใจ ไว้ดังนี้

ไวธริช และคูนซ์ (Wehrich and Koontz. 1993 : 462 อ้างถึงใน สุรทิน นาลาก. 2544 : 6) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

แอนเดรีย (Andreas. 1970 : 505 อ้างถึงใน สุรทิน นาลาก. 2544 : 6) กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมของมนุษย์

แฮริแมน (Harriman. 1947 : 226 อ้างถึงใน สุรทิน นาลาก. 2544 : 6) กล่าวว่า การจูงใจเป็นนามธรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นสิ่งที่มียุทธิพลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น

มนัส บุญวงษ์ (2537 : 37) ให้ความหมายว่าสิ่งจูงใจที่ได้ผลมี สอง อย่างคือ สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่สิ่งจูงใจด้านวัตถุ (Material Inducements) เช่นเงิน สิ่งของ ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเงินรางวัล ที่ได้ปฏิบัติงานมาอย่างดีและสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal Non Material Opportunities) เช่นการมีเกียรติอำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นความดีงาม เช่น ความภูมิใจ และสิ่งจูงใจทั่ว ๆ ไป

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้เกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 404) อธิบายว่า การจูงใจหมายถึงวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การจูงใจให้ครูในโรงเรียนเกิดพฤติกรรมปฏิบัติในทางที่ต้องการ ทำให้ครูเกิดพฤติกรรมการทำงานไปตามที่

โรงเรียนคาดหวัง ทำให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติการด้วยความรู้สึกอยากจะทำงานขึ้นในตนเอง ทำให้เกิดการกระทำหรือมีพฤติกรรม ตามที่ต้องการ

#### 6.7 การร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน

ความร่วมมือกันในกลุ่ม ในการทำงาน บุคคลไม่สามารถจะทำงานแต่ลำพังคนเดียวได้ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานจึงมีลักษณะเป็นกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการมีความรู้สึกร่วมกัน เพราะว่าการได้พบการทำงานร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกันก่อให้เกิดกลุ่มต่างๆ ขึ้น มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2539 : 20) กล่าวว่า สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชน ไม่ว่าจะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ไม่ว่าจะผ่านทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ที่มีผลกระทบต่อตนเองหรือชุมชน

ภาวนา วงสวาท (2541 : 43) ได้กล่าวไว้ว่า การให้มีส่วนร่วม เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การร่วมคิดร่วมทำ และร่วมประเมินผล เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเข้าใจถึงประเภทของการให้มีส่วนร่วมด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

ประวัติ สมเป็น และคณะ (2544 : 16) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนา ร่วมคิดแก้ไขปัญหาตัดสินใจ ปฏิบัติงานร่วมแบ่งปันผลประโยชน์และร่วมติดตามผลงาน เพื่อกำหนดความต้องการในชุมชนของตนเองและกำหนดชีวิตการทำงานและความเป็นอยู่ของตน

สรเพ็ชร วงศ์เพ็ง (2546 : 12) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคลในบทบาทการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องทุกขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน การควบคุม และการประเมินผล และร่วมรับผิดชอบกับผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันตั้งไว้

บุญเทียม อังสวัสดิ์ (2542 : 25) ได้สรุปแนวคิดในเรื่องลักษณะและระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนดังนี้

ระดับที่ 1 ไม่มีส่วนร่วม หมายถึง ไม่มีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรม/มีส่วนร่วมน้อยที่สุด

ระดับที่ 2 ร่วมรับรู้ หมายถึง มีส่วนรับรู้ รับทราบการปฏิบัติกิจกรรม แต่ไม่มีส่วนปฏิบัติและร่วมคิด/มีส่วนร่วมน้อย

ระดับที่ 3 ร่วมทำ หมายถึง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ร่วมทำกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย/มีส่วนร่วมปานกลาง

ระดับที่ 4 ร่วมคิด/ร่วมตัดสินใจ หมายถึง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรม แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติ /มีส่วนร่วมมาก

ระดับที่ 5 ร่วมทำ/ ร่วมคิด / ร่วมตัดสินใจ หมายถึง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติกิจกรรมด้วย /มีส่วนร่วมมากที่สุด

จากความหมายที่ได้ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การโดย ส่วนรวมมีการช่วยเหลือ หรือ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเต็มใจ

#### 6.8 ลักษณะความขัดแย้ง

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161) ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันมีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

แคทซ์ และ คาน(Katz and Khan. 1990 : 649-650) เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรตั้งแต่สองฝ่ายหรือมากกว่าโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะป้องกันหรือบีบบังคับเพื่อผลบางอย่าง ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามต่อต้านแสดงออก โดยการขัดขวาง บีบบังคับ ทำอันตรายและต่อต้านฝ่ายตรงข้าม

โอเวนส์(Owens.1991 : 224) ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ บุคคลมีความเห็นแตกต่างกัน และความเห็นที่แตกต่างกันนั้นไปด้วยกันไม่ได้

ความขัดแย้งภายในบุคคล หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความสับสนที่จะเลือกตัดสินใจหรือเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลมีความคิดเห็น วิธีการทำงาน หรือผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

ความขัดแย้งภายในองค์การ หมายถึง สภาพที่ไม่ปกติขององค์การอันเนื่องมาจากการที่คนในองค์การมีปัญหาความขัดแย้ง



กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคล ขาดความร่วมมือ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน หรือกลุ่มบุคคลขัดแย้งและตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พึงพอใจได้

#### 6.9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์( 2542 : 100) ได้กล่าวถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพทางใจ ให้สมาชิกมีข้อผูกพัน มีความคล่องตัว มีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกันและกัน เพื่อประสิทธิภาพที่ดี ของกันและกันในองค์การ องค์การจะต้องให้ผลตอบแทนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เอื้อต่อ ความผูกพันทางจิตใจ นอกจากนี้องค์การจะตอบแทนสมาชิก โดยการให้เงินเดือนค่าจ้างตอบแทน โบนัส และรางวัลอื่น ๆ เพื่อผลทางเศรษฐกิจต่อสมาชิกแล้ว องค์การควรได้พิจารณาปัจจัยอื่น ควบคู่ไปด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยที่บุคคลต้องการ เช่น การได้รับความเอาใจใส่ศักดิ์ศรี ความต้องการ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีอิสระในการทำงาน การส่งเสริม ลักษณะเหล่านี้ของสมาชิก จะทำให้องค์การคล่องตัวและมีความผูกพันกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์( 2542 : 100) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ของ กลุ่มในองค์การประกอบด้วยกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย ซึ่งไม่สามารถจะแยกออกจากองค์การได้ องค์การ จึงควรที่จะสร้างสภาพการณ์ในการรวมพลังจากกลุ่มต่างๆ เพื่อจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ การกระทำเช่นนี้จะทำให้กลุ่มต่างๆ รวมตัวกันเป็นปฏิปักษ์ต่อองค์การและต่อฝ่ายบริหารของ องค์การ การแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม จะทำให้ผลผลิตขององค์การดีขึ้นในระยะสั้น แต่ถ้าหวัง ผลในระยะยาว การแข่งขันระหว่างกลุ่มจะทำให้เกิดผลเสียในการติดต่อสื่อสารความคล่องตัวใน องค์การลดน้อยลง องค์การจึงควรจะได้สนใจกลุ่ม โดยจำต้องมีความรู้และความสามารถฝึกอบรม ให้กลุ่มมีการทำงานเข้าสู่เป้าหมายขององค์การได้

มุนชินสกี (Muchinsky, 1996 : 367 อ้างถึงใน พัชรวิพรรณ กิจมี. 2549 : 50) กล่าว ว่า ความผูกพันต่องาน หมายถึง การที่บุคคลมีพันธะสัญญาภายในจิตใจต่องาน และก่อให้เกิดความ พยายามอย่างมากในการที่จะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

روبบินส์ (Robbins. 1993 : 178 อ้างถึงใน พัชรวิพรรณ กิจมี. 2549 : 50) ให้ ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบที่มี ความจงรักภักดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การที่ตนเองสังกัดอยู่

นอร์ทคราฟท์ และนีล (Northcraft & Neale. 1990 : 464 อ้างถึงใน พัชรวิพรรณ กิจมี. 2549 : 50) กล่าวว่า ความผูกพัน หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งซึ่งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคล ใดบุคคลหนึ่งกับองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ มีความศรัทธาและ

เชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร และมีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

สตีเวอส์ และพอตเตอร์ (Steers & Porter. 1983 : 426 อ้างถึงใน พัชรวิรรณ กิจมี. 2549 : 50) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นทัศนคติและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กร โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรม 3 ลักษณะคือ ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของคนและหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบ สมาชิกในโรงเรียนจะมีความคุ้นเคยกันและมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเมื่อปัญหาเกิดขึ้น

#### 6.10 แบบแผนของการตัดสินใจ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ ไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์(2540 : 77) ได้อ้างคำกล่าวของ Iame L. Mecamy ไว้ว่า การตัดสินใจเป็นแก่นสำคัญของการบริหาร ซึ่งงานหรือหรือกระบวนการอย่างอื่น ทั้งหมดต้องขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจ

แม็คฟาแล่น(Dalton E Mcfarland. 1979 อ้างถึงใน วันทนา ปทุมเทศวิพัฒน์. 2537 : 12) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการสร้างทางเลือกการดำเนินการใดๆ ไว้หลายๆ ทาง แล้วพิจารณาตรวจสอบประเมินผลทางเลือกเหล่านั้นเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปดำเนินการ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน อัมพร พินะสา. 2539 : 15) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การชั่งใจใคร่ครวญ พิจารณาหรือใช้ดุลยพินิจ เลือกแนวทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดในทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆทางเลือกที่มีอยู่เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ภาวนา วงสวาท (2541 : 35) ที่ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างมาก ในการบริหารงานโรงเรียน

อัมพร พินะสา (2539 : 17) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง จากทางเลือกที่กำหนดไว้หลายทางเลือก เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

โบวี และคณะ(Boovee and others. อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2539 : 120 )  
ได้แบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท

1. ปัญหาวิกฤติ(Crisis problems) เป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจทันทีเมื่อ  
ผู้บริหารเผชิญปัญหาวิกฤติ เขาต้องพิจารณาอุปสรรคขององค์กร และตัดสินใจแก้ปัญหาอย่าง  
รวดเร็ว เพื่อให้เกิดประสิทธิผล

2. ปัญหาไม่วิกฤติ(Non crisis problems) เป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจแต่ไม่  
เร่งด่วนเท่าปัญหาวิกฤติ เป็นปัญหส่วนใหญ่ของผู้บริหารที่ไม่วิกฤติ

3. ปัญหาที่เป็นโอกาส(Opportunity problems) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ  
ด้านบวก(การให้ผลประโยชน์) ต่อบริษัทตลอดจนการทำงานขององค์กร หรือการจัดหา  
ทรัพยากรใหม่

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ การตัดสินใจเลือกปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเลือกเพื่อ  
ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนที่มีแบบแผนของการตัดสินใจที่คตินั้นจะยึดหลักประชาธิปไตย  
ในแต่ละเรื่องจะนิยมใช้ข้อมูลและเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ

#### 6.11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของทีมงาน ไว้ดังนี้

ฟรานซิสและยัง(Francis and Young. 1979 : 8) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า  
เป็นกลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน  
สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มี  
มีคุณภาพสูง

จอห์นสันและจอห์นสัน(Johnson and Johnson. 1991 : 435)ได้อธิบายว่า คือ  
กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

บุเลอร์(Buhler. 1996 : 24 - 26)ให้ความหมายของทีมงานว่า ทีมงาน  
ประกอบด้วยสมาชิกที่ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายของทีม งานของทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ  
สมาชิกสามารถมองเห็นภาพรวมของทีมรวมทั้งเข้าใจบทบาทของตนต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของ  
ทีม

เมนเซลลา(Mendzela. 1997 : 62 - 63) ให้ความหมายและแสดงคุณสมบัติของ  
ทีมงาน คือ สมาชิกร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีความภาคภูมิใจ สมาชิกมีความ  
รับผิดชอบและเห็นคุณค่าต่อการทำงานเป็นทีม มีการแข่งขันกันเพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น  
ในอนาคต สมาชิกมีความเป็นอิสระเข้าใจในบทบาทของตนในทีม เคารพในความแตกต่าง  
ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ภายในระหว่างสมาชิก รวมทั้งมีผู้นำทีม

สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเดียวกันอย่างมีคุณภาพ และทุกคนในกลุ่มสมาชิกมีความพอใจในการทำงานนั้น

ถึงแม้ว่าการทำงานเป็นทีมจะมีข้อดีและมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์การก็ตาม แต่ใช้ว่าเมื่อทำงานเป็นทีมแล้วจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเสมอไป บางสถานการณ์ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้เช่นกัน ดังนั้นจึงมีนักวิชาการสนใจศึกษาและให้แนวคิดถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 108) ให้แนวคิดและทัศนะในเรื่องลักษณะทีมงานและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้น่าสนใจว่าจะต้องมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เคร่งครัด มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยในผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยที่สมาชิกยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกในการทำงาน มีการวิจารณ์อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ตัดสินใจโดยความเห็นของคนส่วนใหญ่ แม้จะมีการขัดแย้งก็ไม่คิดหลบเลี่ยง การได้รับมอบหมายงานได้รับการยอมรับอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง และประธานกลุ่มก็ไม่ใช้อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกกลุ่ม

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2532 : 52 - 53) ได้ศึกษาลักษณะกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ข้อสรุปว่า สมาชิกต้องมีทักษะการปฏิสัมพันธ์กันในทุกบทบาทของการเป็นสมาชิก มีการเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน การแก้ปัญหา การตัดสินใจของกลุ่มโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยการยอมรับและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการใช้การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และจริงจังต่อกันในกลุ่ม

เริงชัย หมื่นชนะ และคนอื่นๆ (2539 : 160 - 161) ได้ให้ความสำคัญกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานอย่างเปิดเผย มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันไว้วางใจกันในการทำงาน กำหนดกระบวนการทำงานเป็นระบบมีมาตรฐาน โดยที่สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี

สุภรัตน์ รัตนมุขย์ (2539 : 10) ได้ให้ทัศนะลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ จะต้องมีความหมายของกลุ่มที่ชัดเจนและสมาชิกมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมช่วยตัดสินใจและให้คำแนะนำ ซึ่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ สมาชิกในทีมต้องได้รับรู้ด้วย ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยมีความเชื่อถือกัน มีพันธะสัญญา มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง มีทักษะในการยอมรับและปรับตัว มีบรรยากาศในการทำงานทั้งภายในและภายนอก

เอกซัย กีสุขพันธ์ (2538 : 139 - 140) กล่าวว่า ลักษณะทีมที่ดีต้องมีการกำหนด จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดยที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและ ตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน มีการ ใช้การสื่อสารแบบเปิดเพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทัวถึง สมาชิกมีความเชื่อ ใจและไว้วางใจกันมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 432) กล่าวว่าก่อนที่กลุ่มจะสามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจและต่อความเต็ม ใจกับบุคคลอื่นๆ และเชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ถ้าปราศจาก ความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจนี้แล้ว มาตรฐานผลผลิตก็ไม่สามารถกำหนดได้ ดังนั้นสมาชิก ทั้งหลายจึงต้องมีความไว้วางใจและสนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายกลุ่ม รวมทั้ง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อใจในตัวผู้ร่วมงานทั้งหลายด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ การ ปฏิบัติงานโดยอาศัยกลุ่มทำงานในองค์กรเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีส่วนร่วมใน การคิด และตัดสินใจในการทำงานและร่วมกันทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันองค์กร

#### 6.12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิก

นักวิชาการ ให้ความหมายของการยอมรับไว้หลายประการ ดังนี้

ชูติมา อึ้งภากรณ์ (2539 : 15) ได้ให้ความหมายของการยอมรับว่า หมายถึง การ ที่บุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ แล้วทำการพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เมื่อ เขาเห็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ เขาก็จะยอมรับและนำไปปฏิบัติ

ปนัดดา อินทราวุธ (2543: 30) ได้สรุปความหมายของการยอมรับ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับรู้ เรียนรู้ หรือได้รับการแนะนำ และใน ที่สุดก็รับเอาสิ่งนั้นๆ มาใช้ หรือปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ โดยระยะเวลาของกระบวนการนี้จะช้า หรือเร็วขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และคุณลักษณะของนวัตกรรม

กมลรัตน์ รัตนมาลัย (2544: 35) ได้สรุปความหมายของการยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลได้ทำการตัดสินใจที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ ที่เข้ามานำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของ งานหรือการดำรงชีวิตให้ดียิ่งขึ้น

สุวรรณณี อุดมสมบูรณ์ (2544: 13) ได้สรุปความหมายของการยอมรับ หมายถึง การเห็นด้วยว่าดี มีประโยชน์เหมาะสมและเป็นจริงตามนั้น โดยไม่มีท่าทีคัดค้านหรือต่อต้าน พร้อมทั้งจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม (2545: 10) ได้สรุปความหมายของการยอมรับ หมายถึง กระบวนการทางจิตใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ ของบุคคลนั้น ๆ และแสดงออกมาโดยการเห็นด้วย หรือลงความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

นัยนา ยูติศาสตร์ (2545 : 24) ได้สรุปความหมายของการยอมรับหมายถึง กระบวนการ ที่เกิดขึ้นทางจิตใจภายในบุคคลหลังจากที่ได้รับรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ โดยผ่านขั้นการ ตระหนักเกี่ยวกับนวัตกรรม ขั้นการสนใจ การประเมินผล การทดลองและการยอมรับในที่สุด

ฟอสเตอร์( Foster 1973 อ้างถึงใน นัยนา ยูติศาสตร์. 2545 : 24) ได้ให้ความหมาย ของการยอมรับว่า หมายถึง การที่ประชาชนได้เรียนรู้โดยผ่านการศึกษา สามารถบรรยายได้โดย ผ่านขั้นการเรียนรู้ การยอมรับจะเกิดขึ้นได้หากมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้นั้นจะได้ผลก็ ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้ทดลองไปปฏิบัติ เมื่อเขาแน่ใจแล้วว่าสิ่งประดิษฐ์นั้นสามารถให้ประโยชน์อย่าง แน่นนอน เขาจึงกล้าลงทุนซื้อสิ่งประดิษฐ์นั้น

ดูบรินและไอร์แลนด์(Dubrin และ Ireland (1993 : 228 อ้างถึงใน ชวนพิศ วิระ วงษ์นุสร. 2547 : 12) ได้ให้ความหมายของการยอมรับว่า การยอมรับเป็นสิ่งที่พนักงานหรือบุคคล ในองค์การมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และควรปฏิบัติตามเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

ฮอร์นบี( Hornby (1996 อ้างถึงใน ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม. 2545: 10) ได้กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง

1. การกระทำหรือการรับ (ของขวัญ คำเชิญ ข้อเสนอ)
2. การได้รับหรือกระบวนการยอมรับ หรือได้รับการยอมรับเข้ากลุ่ม
3. การยอมรับหรือการเห็นด้วย และเชื่อในบางสิ่งบางอย่าง
4. ความเต็มใจที่จะอดกลั้นบางสิ่งบางอย่างที่ไม่น่ายินดี
5. การยอมรับยินดีที่จะรับบางสิ่งบางอย่าง ตกตามข้อเสนอ
6. การยอมรับทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ยินยอมปฏิบัติตาม
7. การยอมอดกลั้นต่อบางสิ่งบางอย่างที่ไม่น่าพึงพอใจ โดยพยายามไม่

เปลี่ยนแปลงหรือหลีกเลี่ยง

8. การมองเห็นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้วเชื่อยอมรับในสิ่งนั้น
9. การยินดีต้อนรับบางสิ่งบางอย่าง หรือบางคน

มอสเตย์(Mostey 1996 : 58 อ้างถึงใน ชวนพิศ วิระวงษ์นุสร. 2547 : 13) กล่าวว่า การยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความเข้าใจ หรือความเป็นไปได้ใน สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่บุคคลนั้น

กอร์ดอน Gordon (1999: 121 อ้างถึงใน ชวนพิศ วิระวงษ์นุสร. 2547 : 13) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่างๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้นๆ และมีการตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริงๆ ต่อไป

จากที่กล่าวข้างต้นสามารถ สรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การยินดียอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน บุคลากรให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน รู้จักยกย่องกันตามสภาพที่เหมาะสม มีบรรยากาศการอยู่ร่วมกันแบบโน้มเอียงไปในทางที่เป็นกันเอง มีการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรเป็นพวกพ้องเดียวกัน

### 6.13 ทรัพยากรขององค์การ

ทรัพยากรขององค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการศึกษา ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิทย์ เทียงบุรณธรรม (2541 : 724) ทรัพยากร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Resources หมายถึง ทรัพยากรของประเทศ กำลังเงิน กำลังวัตถุ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541 : 1) ให้ความหมายทรัพยากรทางการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ศูนย์รวมหรือบ่อเกิดของความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน มีความสำคัญในการเป็นแหล่งการศึกษาตลอดชีวิตที่ประชาชนจะมีปฏิสัมพันธ์ได้ตลอดเวลาโดยจำกัดเพศ และวัย ทั้งยังจะได้รับความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่เข้าไปศึกษาเท่าที่วิทยากรในยุคนั้นจะทำให้เป็นไปได้

ปราชญา กล้าผจญ (2542 : 18) ได้จำแนกทรัพยากรในการบริหารเป็น 5 ประเภท คือ คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ และการจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 79) ได้จำแนกทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารได้ 4 ประเภท ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547 : 4) ได้ให้ความหมายทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรที่มีใช้เงิน (Non-Financial Resources) และทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ในความหมายแรก ทรัพยากร ที่มีใช้การเงินครอบคลุมปัจจัยหลัก ๆ คือ ที่ดิน แรงงานทุนและการประกอบการ ตามนัยนี้ ทรัพยากรทางการศึกษาจึงรวมถึงบุคลากร ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน และการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกันและได้กล่าวถึงทรัพยากรทางการศึกษาใน ความหมายที่แคบ คือ ปัจจัยนำเข้าที่นำไปใช้เพื่อจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้านี้ส่วนใหญ่จะเป็นรูปของเงินงบประมาณ ทั้งด้านรายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือน และค่าตอบแทนค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์กับรายจ่าย ด้านการลงทุนทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่กว้าง คือ ปัจจัยนำเข้า และปัจจัย

กระบวนการในการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ทรัพยากรทางการศึกษาจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะงบประมาณทางการศึกษา หากรวมถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการดึงและระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุนส่งเสริม เกื้อหนุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเม็ดเงินหรืออุปกรณ์ หรือเวลา (Time) ที่จัดเป็นการให้โอกาสทางการศึกษาทั้งในแง่ของการสละเวลามาให้บริการทางการศึกษาจากบุคคล ภายใต้งคมซึ่ง มิใช่ครูหรืออาจารย์ประจำ นอกจากนั้นทรัพยากรทางการศึกษายังหมายรวมถึง ทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจน กลิ่นวิทยุ โทรทัศน์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ตที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ทรัพยากรขององค์การ หมายถึง ความเพียงพอ และความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากบุคลากร วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และงบประมาณที่สามารถนำมาใช้ในทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 6.14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 120) ความอิสระในการทำงาน เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา ไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น มีอิสระในการทำงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงานด้วย

ภารกิจความรับผิดชอบในองค์กรนั้นมีมากมายเกินกว่าที่ผู้บริหารจะปฏิบัติเองได้ การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานรับไปปฏิบัติจึงมีความจำเป็น ประกอบกับผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องการความมีอิสระในการทำงาน และอำนาจการตัดสินใจบางอย่างเกี่ยวกับงานที่เขาต้องรับผิดชอบ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวของการทำงานในองค์กร ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่างฝ่ายต่างๆ สามารถติดต่อถึงกัน โดยไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ความคล่องตัวของพนักงานในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในงานบางอย่าง จึงต้องมีการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีนักการศึกษาให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการมอบหมายงานไว้มาก ส่วนใหญ่มีความหมายในแนวเดียวกัน ดังนี้

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2533 : 154) ได้ให้ความหมายว่า การมอบหมายงาน คือ การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจ (Authority) ในการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

พิเชษฐ สิทธิอำนวย (2537 : 12 - 13) ได้กล่าวว่า “การมอบหมายงาน คือ กระบวนการในการมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง อนุญาตอยู่ที่คำว่า กระบวนการเพราะมันไม่ได้หมายถึงการส่งงานไปให้กับใครสักคนโดยปราศจากการฝึกฝนอบรม หรือแนวทาง...” คือ การกระจายงาน ไม่ว่าจะเป็แนวดิ่งหรือแนวนอนก็ตาม ทั้งนี้เป็นการ



ผสมผสานกันระหว่างอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งที่เป็นทางการ กับอำนาจหน้าที่อันเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ยังหมายถึงการแบ่งความรับผิดชอบ และแบ่งอำนาจหน้าที่ให้กับผู้อื่น รวมทั้งการให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานด้วย

เสนาะ ดิเฮอร์ (2546 : 141) ได้กล่าวไว้ว่า การมอบหมายงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานอันเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติ ขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีเวลาที่จะนำไปใช้คิดงานด้านอื่นที่มีความสำคัญกว่า หลักสำคัญที่จะต้องระวัง คือ ผู้บริหารที่มอบหมายงานไปให้คนอื่นทำนั้นเป็นเพียงการมอบหมายอำนาจ และหน้าที่เท่านั้น แต่ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานยังคงมีอยู่ไม่ได้มอบไปด้วย

จากความหมายของการมอบหมายงานดังกล่าวมา สรุปได้ว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือนุคลากร ผู้ร่วมงานปฏิบัติแทน โดยมีการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน นั้นๆ และให้อิสระในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการมอบหมายงานจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก คือ นุคลากรในองค์การรู้สึกเป็นอิสระในการทำงาน หรือมีความรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจในการทำงาน นุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่ถูกควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด

## 7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไชยขรรค์ เพ็ญศรี (2530 : 54) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ปีการศึกษา 2528 พบว่า 1) บรรยากาศองค์การโรงเรียน 8 มิติ ตามความคิดเห็นของครูพบว่า มิติบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 10 โดยภาพรวมแยกตามขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ คณะครูมีพฤติกรรมที่แสดงว่าไม่ขาดความสามัคคี มีขวัญและความสัมพันธ์กันดี แต่ค่อนข้างจะมีอุปสรรคในการทำงานบ้าง ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างกรูณาปราณี มุ่งผลงานค่อนข้างจะห่างเหินอยู่บ้าง 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน 8 มิติ ที่เป็นบรรยากาศองค์การของโรงเรียน 6 แบบ พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ไม่ว่าจะโดยภาพรวม หรือตามขนาดของโรงเรียนมีแบบบรรยากาศขององค์การเป็นแบบเดียวกัน คือ อิสระ แสดงว่าครูมีอิสระในการทำงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงานบางอย่าง ครูมีขวัญกำลังใจดี ผลปฏิบัติงานก็ดีขึ้นไปด้วย

ทวิศักดิ์ บุญบุษาย (2532 : 108 - 111) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหาร กับพฤติกรรมความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารในแต่ละ โรงเรียนจะนิยมใช้ระบบการบริหารในระบบที่ 3 การให้คำปรึกษาเป็นจำนวนมาก รองลงมาได้แก่ การบริหารระบบที่ 2 ทัศนคติไทย สำหรับการบริหารระบบที่ 1 อัตตาธิปไตย และระบบที่ 4 การให้มีส่วนร่วม ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารเป็นจำนวนน้อย ส่วนระบบการบริหารซึ่งใช้โดย ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ความขัดแย้ง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขต กรุงเทพมหานคร

ระวี จิโรจวงศ์ (2534 : 86 - 90) ได้วิจัยสภาพและปัญหาการสื่อสารในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการใช้การสื่อสารทางวาจา มากกว่า ทางลายลักษณ์อักษร การประกาศเสียงตามสาย ใช้น้อยที่สุด ส่วนเป็นลายลักษณ์อักษรใช้คำสั่ง มากที่สุด รองลงมาใช้หนังสือเวียนและใช้จดหมายส่วนตัวน้อยที่สุด โรงเรียนส่วนใหญ่มีอุปกรณ์ การสื่อสารเกือบครบ สภาพการใช้งานอุปกรณ์เกือบทุกชนิดอยู่ในสภาพดี นอกจากวิทยุสื่อสารอยู่ใน สภาพใ้ใช้งานต่ำ ลักษณะการสื่อสารส่วนใหญ่แบบเป็นทางการ การสื่อสารจากบนลงล่าง ใช้ วิธีการติดต่อโดยตรง การใช้โอกาสในการสื่อสารแบบเป็นทางการ ใช้การประชุมกรรมการประจำ มากที่สุด ใช้ประชุมกรรมการเฉพาะน้อยที่สุด ส่วนใหญ่การใช้โอกาสในการสื่อสารแบบไม่เป็น ทางการ ใช้การพบกันโดยบังเอิญและเมื่อมีกิจกรรมโรงเรียนมากที่สุด ใช้การไปเยี่ยมที่บ้านน้อย ที่สุด ผู้บริหารและครูใช้การสื่อสารโดยคำนึงถึงความน่าเชื่อถือมากที่สุดและคำนึงถึงความสามารถ ของผู้รับสารน้อยที่สุด ปัญหาที่พบในการสื่อสารในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ยึดคิดระบบรูปแบบ ตามสายงานอย่างเคร่งครัดเป็นปัญหามากที่สุด ขนาดตัวอักษรและความชัดเจนของการเขียนหรือ การพิมพ์เป็นปัญหาที่น้อยที่สุด ข่าวนที่ผู้บริหารและครูสนใจมากที่สุด คือ ข่าวเกี่ยวกับกิจกรรม นักเรียน ข่าวงานสัมพันธ์กับชุมชน และการประชาสัมพันธ์ได้รับความสนใจน้อยที่สุด

ฉัฐฐิติ เรืองศิริ (2535 : 80) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาใน โรงเรียนมัธยมศึกษา 7 ปัจจัย มี 6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาได้แก่ ปัจจัยด้าน บุคคล การเงิน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารงาน วิชาการ ความสัมพันธ์กับชุมชน และ บรรยากาศของโรงเรียน ในปัจจัยที่ 7 มี 4 ปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายระดับความก้าวหน้าได้ ถึงร้อยละ 21 คือ ปัจจัยด้านบุคคล การจัดการองค์การ การเงิน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เวช มงคล (2537 : 68 - 71) ได้วิจัยการพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการ พัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาโดยมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดโครงสร้างของเครื่องมือ

2. การสร้างเครื่องมือ
3. การทดลองใช้เครื่องมือ และการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การกำหนดการบริหารการตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์กร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือ ได้สังเคราะห์โดยการรวมกลุ่มองค์ประกอบที่มีลักษณะซ้ำซ้อนกันเข้าด้วยกัน ทำให้ได้องค์ประกอบ 17 องค์ประกอบ จากนั้นได้กำหนดเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบทั้ง 17 องค์ประกอบ แล้วนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร ประเมินความสำคัญและความจำเป็น โดยการหาค่ามัธยฐาน(Median)และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ได้องค์ประกอบตามเกณฑ์พิจารณา 14 องค์ประกอบ ได้แก่ 1)วัตถุประสงค์ขององค์กร 2)โครงสร้างขององค์กร 3)ลักษณะการติดต่อสื่อสาร 4)ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5)บรรยากาศขององค์กร 6)การจูงใจ 7)การร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน 8)ลักษณะความขัดแย้ง 9)ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร 9)ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร 10)แบบแผนของการตัดสินใจ 11)การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน 12)การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิก 13)ทรัพยากรขององค์กร 14)ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก

วิฑูรย์ สุขสว่าง (บทคัดย่อ : 2538) ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า เมื่อจำแนกความต้องการในการพัฒนาองค์กรเป็นสามระดับ คือ ต้องการการพัฒนาองค์กรอย่างรีบด่วนและจริงจัง ต้องการการพัฒนาองค์กร และไม่ต้องการการพัฒนาองค์กร โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์กรอย่างรีบด่วนและจริงจังในเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบโครงสร้างของโรงเรียน ที่โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ต้องการการพัฒนาองค์กร และองค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร ที่โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้จะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย เรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ มีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ทุกเขต จำนวน 85 โรงเรียน มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 2,384 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขนาดโรงเรียน(กรมสามัญศึกษาเดิม) แต่การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้เพียง 3 ขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนขนาดใหญ่พิเศษให้รวมอยู่ในขนาดใหญ่ เนื่องจากมีเพียง 2 โรงเรียนและสภาพของโรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษมีสภาพไม่แตกต่างกันมากนัก

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ทุกเขต สุ่มแบบสองขั้นตอนดังนี้

1.2.1 กำหนดโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งกำหนดให้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นและสุ่มโรงเรียนในแต่ละขนาด ได้จำนวนโรงเรียนทุกขนาดรวมกัน 70 โรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

1.2.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน(บุญชม ศรีสะอาด 2543: 40) จะได้กลุ่มตัวอย่าง 331 คน แต่เนื่องจากต้องการให้กลุ่มตัวอย่างกระจายทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก 8 กลุ่มสาระและโรงเรียนขนาดเดียวกันมีกลุ่ม

ตัวอย่างเท่ากัน จึงกำหนดให้สุ่มโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนละ 8 คน โรงเรียนขนาดกลางโรงเรียนละ 10 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่โรงเรียนละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 665 คน

1.2.3 สุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษาในแต่ละโรงเรียน โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน		ผู้ให้ข้อมูล	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	42	35	587	280
โรงเรียนขนาดกลาง	34	28	971	280
โรงเรียนขนาดใหญ่	9	7	826	105
รวมทั้งสิ้น	85	70	2384	665

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเครื่องมือในการวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาโดย เวช มงคล มีลักษณะเป็นแบบสอบถามเป็น 14 องค์ประกอบ ผู้วิจัยหามาปรับปรุง ได้จำนวนข้อในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของโรงเรียน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1,2,3,4
2. โครงสร้างของโรงเรียน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 5,6,7
3. ลักษณะการติดต่อสื่อสาร 11 ข้อ ได้แก่ข้อ 8,9,10,11,12,13,14, 15,16,17,18
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 19,20,21,22,23
5. บรรยากาศขององค์การ 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 24,25,26
6. การจูงใจ 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 27,28,29
7. การร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน 2 ข้อ ได้แก่ข้อ 30,31
8. ลักษณะความขัดแย้ง 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 32,33,34,35
9. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในโรงเรียน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 36,37,38
10. แบบแผนของการตัดสินใจ 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 39,40,41
11. การทำงานเป็นทีม หรือลักษณะทีมงาน 2 ข้อ ได้แก่ข้อ 42,43

12. การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 44,45,46

13. ทรัพยากรของโรงเรียน 6 ข้อ ได้แก่ข้อ 47,48,49,50,51,52

14. ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 53,54,55

2.2 ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การ ไปทดลองใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละ 1 โรงเรียน รวม 3 โรงเรียนๆ ละ 10 คน รวม 30 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตรวจสอบความเข้าใจข้อคำถามต่างๆและเพื่อศึกษาลักษณะของข้อมูลที่จะได้รับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.96

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชถึงผู้อำนวยการสังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ขอความอนุเคราะห์จากในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 - 3 เพื่อทำหนังสือขออนุญาต และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 โรงเรียน

3.3 ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 665 ฉบับ ไปแจกให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 665 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

4.1 แจกนับผลการตอบในแบบสอบถามครูและบุคลากรทางการศึกษา ลงในใบแจกนับ โดยแบบสอบถามมี 55 ข้อ แต่ละข้อมี 3 ตัวเลือก ถ้าเลือกตัวเลือกที่ 1 ให้บันทึก “1” ลงในตาราง หรือเลือกตัวเลือกที่ 2 ให้บันทึก “2” ลงในตาราง หรือเลือกตัวเลือกที่ 3 ให้บันทึก “3” ลงในตาราง ของแต่ละข้อ โดยเพียงตัวเลือกเดียว จนครบ 55 ข้อ

4.2 นำผลในข้อ 4.1 บันทึกลงในตารางแจกนับ ดังตัวอย่างตารางดังนี้

ข้อที่ คนที่	1	2	3	4	.....	55
1						
2						
3						
-						
-						
-						

4.3 นำผลการแจกนับจากข้อ 4.2 มาพิจารณาให้คะแนนในแต่ละโรงเรียน ดังนี้

4.3.1 ถ้าเลือกตัวเลือกที่ 1 ซึ่งหมายความว่า มาก หรือมีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น ความสามารถสูง ส่วนใหญ่ร่วมมือกันค่อนข้างดี ส่วนใหญ่ทำงานเป็นทีม เป็นต้น เมื่อผู้ตอบในโรงเรียนเดียวกันตอบในแต่ละข้อ 80 % ขึ้นไปให้คะแนน “2” ผู้ตอบในโรงเรียนเดียวกันตอบในแต่ละข้อ 60-79 % ให้คะแนน “1” และผู้ตอบในโรงเรียนเดียวกันตอบในแต่ละข้อต่ำกว่า 60 % ให้คะแนน “0”

4.3.2 ถ้าเลือกตัวเลือกที่ 2 ซึ่งหมายความว่า ปานกลาง หรือมีความหมายในทำนองเดียวกัน เช่น เปิดโอกาสให้บางครั้งบางคราว รับฟังเพียงบางครั้งประสานงานกันได้ดีพอประมาณ เป็นต้น เมื่อผู้ตอบในโรงเรียนเดียวกันตอบในแต่ละข้อ 80 % ขึ้นไป ให้คะแนน “1” ผู้ตอบในแต่ละข้อ 60-79 % ให้คะแนน “0” และผู้ตอบในโรงเรียนเดียวกันตอบในแต่ละข้อ ต่ำกว่า 60 % ให้คะแนน “0”





จากตารางดังกล่าว นำผลการให้คะแนนมาแปลความหมายที่แสดงถึงความต้องการการพัฒนางานองค์กร ดังนี้

คะแนน 0 หมายถึง สภาพที่ต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก

คะแนน 1 หมายถึง สภาพที่ต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง สภาพที่ต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย

4.5 นำผลจากข้อ 4.4 มาคำนวณหาค่าความถี่ และร้อยละ ของแต่ละตัวบ่งชี้ในแต่ละขนาดของโรงเรียน

4.6 นำผลการตรวจวินิจฉัยปัญหาในข้อ 4.4 มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ และรวมทุกองค์ประกอบในแต่ละขนาดโรงเรียน จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้จะมีค่าระหว่าง 0.00 - 2.00 ผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์แปลความหมายได้ 3 เกณฑ์ ที่แสดงถึงความต้องการการพัฒนางานองค์กร โดยกำหนดพิสัยเท่ากับ  $\frac{2-0}{3} = 0.67$

คะแนนเฉลี่ยของความต้องการการพัฒนางานองค์กร ระหว่าง 0.00 - 0.67 หมายความว่า มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยของความต้องการการพัฒนางานองค์กร ระหว่าง 0.68 - 1.34 หมายความว่า มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยของความต้องการการพัฒนางานองค์กร ระหว่าง 1.35 - 2.00 หมายความว่า มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรระดับน้อย

4.7 นำผลการตรวจวินิจฉัยปัญหาในข้อ 4.6 มาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการศึกษาความต้องการการพัฒนางานองค์กร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ในแต่ละขนาดโรงเรียน โดยใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ความต้องการการพัฒนางานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนางานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ หาระดับความต้องการการพัฒนางานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาระดับความต้องการการพัฒนางานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ในแต่ละตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบจำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 70 โรงเรียน จำนวน 665 คน ไปคำนวณหาค่าความถี่และร้อยละ ดังตารางที่ 4.1-4.14

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 1  
วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
1.1 การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
	6	29	-	2	26	-	7	-	-
	(17.1)	(82.9)	-	(7.1)	(92.9)	-	(100.0)	-	-
1.2 การรับรู้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	5	8	22	-	4	24	-	-	7
	(14.3)	(22.9)	(62.9)	-	(14.3)	(85.7)	-	-	(100.0)
1.3 การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสม	2	24	9	1	25	2	7	-	-
	(5.7)	(68.6)	(25.7)	(3.6)	(89.3)	(7.1)	(100.0)	-	-
1.4 การใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน	35	-	-	9	12	7	6	1	-
	(100.0)	-	-	(32.1)	(42.9)	(25.0)	(85.7)	(14.3)	-

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.1 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 1.1 การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนมากมีความต้องการพัฒนาองค์การระดับปานกลาง จำนวน 29 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 82.9 ตัวบ่งชี้ 1.2 การรับรู้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การระดับน้อย จำนวน 22 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 62.9 ตัวบ่งชี้ 1.3 การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสม ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 68.6 และตัวบ่งชี้ 1.4 การใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การมาก จำนวน 35 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.1 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 1.1 การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 92.9 ตัวบ่งชี้ 1.2 การรับรู้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่วนมากมีสภาพต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7 ตัวบ่งชี้ 1.3 การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสม ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 25 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 89.3 และตัวบ่งชี้ 1.4 การใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน ส่วนมากมีสภาพต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 12 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42.9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.1 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 1.1 การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 1.2 การรับรู้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 1.3 การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสม ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 1.4 การใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 6 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
2.1 การมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน	-	9	26	-	6	22	-	-	7
2.2 การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ	-	(25.7)	(74.3)	-	(21.4)	(78.6)	-	-	(100.0)
2.3 การรับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา	-	6	29	-	11	17	-	-	7
	-	(17.1)	(82.9)	-	(39.3)	(60.7)	-	-	(100.0)
	-	7	28	-	-	28	-	-	7
	-	(20.0)	80.0	-	-	(100.0)	-	-	(100.0)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.2 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 2.1 การมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรระดับน้อยจำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 74.3 ตัวบ่งชี้ 2.2 การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรระดับน้อยจำนวน 29 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 82.9 และตัวบ่งชี้ 2.3 การรับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรระดับน้อยจำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 80

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.2 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 2.1 การมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อย จำนวน 22 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 78.6 ตัวบ่งชี้ 2.2 การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อย จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.7 และตัวบ่งชี้ 2.3 การรับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อย จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.2 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 2.1 การมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อยจำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 2.2 การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อยจำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 2.3 การรับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อยจำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 3  
ลักษณะการติดต่อสื่อสาร

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
3.1 การประชุมชี้แจง	1	3	31	-	-	28	-	-	7
	(2.8)	(8.6)	(88.6)	-	-	(100.0)	-	-	(100.0)
3.2 การใช้หนังสือเวียน	11	6	18	-	15	13	-	-	7
	(31.5)	(17.1)	(51.4)	-	(53.6)	(46.4)	-	-	(100.0)
3.3 การใช้เครื่องโทรศัพท์ภายใน	13	15	7	18	9	1	-	-	7
	(37.1)	(42.9)	(20.0)	(64.3)	(32.1)	(3.6)	-	-	(100.0)
3.4 การปิดประกาศเรื่องราวต่างๆ	11	10	14	3	24	1	-	-	7
	(31.4)	(28.6)	(40.0)	(10.7)	(85.7)	(3.6)	-	-	(100.0)
3.5 การให้พบเป็นการส่วนตัว	2	4	29	-	16	12	-	-	7
	(5.7)	(11.4)	(82.9)	-	(57.1)	(42.9)	-	-	(100.0)
3.6 การพบปะชักทายกันด้วยความเป็นกันเอง	3	11	21	19	6	3	7	-	-
	(8.6)	(31.4)	(60.0)	(67.9)	(21.4)	(10.7)	(100.0)	-	-

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
3.7 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
	2	7	26	-	15	13	-	-	7
	(5.7)	(20.0)	(74.3)	-	(53.6)	(46.4)	-	-	(100.0)
3.8 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงในที่ประชุม	-	10	25	10	15	3	-	7	-
	-	(28.6)	(71.4)	(35.7)	(53.6)	(10.7)	-	(100.0)	-
3.9 การติดตั้งตู้รับความคิดเห็น	33	2	-	28	-	-	7	-	-
	(94.3)	(5.7)	-	(100.0)	-	-	(100.0)	-	-
3.10 โอกาสในการพบปะพูดคุยโดยปกติ	10	19	6	-	24	4	-	-	7
	(28.6)	(54.3)	(17.1)	-	(85.7)	(14.3)	-	-	(100.0)
3.11 การประชุมร่วมกันในเรื่องงาน	17	18	-	-	15	13	-	7	-
	(48.6)	(51.4)	-	-	(53.6)	(46.4)	-	(100.0)	-



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.3 ระดับความต้องการการพัฒนาศักยภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร พบว่า ตัวบ่งชี้ 3.1 การประชุมชี้แจง ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 31 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.6 ตัวบ่งชี้ 3.2 การใช้หนังสือเวียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.4 ตัวบ่งชี้ 3.3 การใช้เครื่องโทรศัพท์ภายใน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42.9 ตัวบ่งชี้ 3.4 การปิดประกาศเรื่องราวต่าง ๆ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 40.4 ตัวบ่งชี้ 3.5 การให้พบเป็นการส่วนตัว ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 29 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 82.9 ตัวบ่งชี้ 3.6 การพบปะทักทายกันด้วยความเป็นกันเอง ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.0 ตัวบ่งชี้ 3.7 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 73.0 ตัวบ่งชี้ 3.8 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงในที่ประชุม ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 25 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.4 ตัวบ่งชี้ 3.9 การติดตั้งตู้รับความคิดเห็น ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับมาก จำนวน 33 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 94.3 ตัวบ่งชี้ 3.10 โอกาสในการพบปะพูดคุยโดยปกติ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 19 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 54.3 และตัวบ่งชี้ 3.11 การประชุมร่วมกันในเรื่องงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.3 ระดับความต้องการการพัฒนาศักยภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร พบว่า ตัวบ่งชี้ 3.1 การประชุมชี้แจง ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.2 การใช้หนังสือเวียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 53.6 ตัวบ่งชี้ 3.3 การใช้เครื่องโทรศัพท์ภายใน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับมาก จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 64.3 ตัวบ่งชี้ 3.4 การปิดประกาศเรื่องราวต่าง ๆ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7 ตัวบ่งชี้ 3.5 การให้พบเป็นการส่วนตัว ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 16 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.1 ตัวบ่งชี้ 3.6 การพบปะทักทายกันด้วยความ

เป็นกันเอง ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 19 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 67.9 ตัวบ่งชี้ 3.7 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 53.6 ตัวบ่งชี้ 3.8 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงในที่ประชุม ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 53.6 ตัวบ่งชี้ 3.9 การติดตั้งตู้รับความคิดเห็น ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.10 โอกาสในการพบปะพูดคุยโดยปกติ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7 และตัวบ่งชี้ 3.11 การประชุมร่วมกันในเรื่องงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 53.6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.3 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร พบว่า ตัวบ่งชี้ 3.1 การประชุมชี้แจง ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.2 การใช้หนังสือเวียน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.3 การใช้เครื่องโทรศัพท์ภายใน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.4 การปิดประกาศเรื่องราวต่าง ๆ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.5 การให้พบเป็นการส่วนตัว ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.6 การพบปะทักทายกันด้วยความเป็นกันเอง ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.7 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.8 การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงในที่ประชุม ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.9 การติดตั้งตู้รับความคิดเห็น ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 3.10 โอกาสในการพบปะพูดคุยโดยปกติ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 3.11 การประชุมร่วมกันในเรื่องงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 4 ก๊าซผู้นำของผู้บริหาร

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
4.1 การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน	6 (17.1)	27 (77.2)	2 (5.7)	17 (60.7)	10 (35.7)	1 (3.6)	- (100.0)	7 (100.0)	- (100.0)
4.2 ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ	3 (8.6)	28 (80.0)	4 (11.4)	3 (10.7)	24 (85.7)	1 (3.6)	- (100.0)	- (100.0)	7 (100.0)
4.3 การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆของผู้ร่วมงาน	2 (5.7)	22 (62.9)	11 (31.4)	13 (46.4)	14 (50.0)	1 (3.6)	- (85.7)	6 (85.7)	1 (14.3)
4.4 การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3 (8.6)	15 (42.9)	17 (48.5)	1 (3.6)	17 (60.7)	10 (35.7)	- (100.0)	7 (100.0)	- (100.0)
4.5 การสร้างความคิดริเริ่มที่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน	-	28 (80.0)	7 (20.0)	12 (42.9)	16 (57.1)	- (100.0)	- (100.0)	7 (100.0)	- (100.0)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.4 ระดับความต้องการการพัฒนากิจการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ตัวบ่งชี้ 4.1 การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 27 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 77.1 ตัวบ่งชี้ 4.2 ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของ ผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 80.0 ตัวบ่งชี้ 4.3 การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 20 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 62.9 ตัวบ่งชี้ 4.4 การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับน้อย จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 48.6 และตัวบ่งชี้ 4.5 การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 80.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.4 ระดับความต้องการการพัฒนากิจการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ตัวบ่งชี้ 4.1 การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีสภาพต้องการการพัฒนากิจการในระดับมาก จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.7 ตัวบ่งชี้ 4.2 ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ ส่วนมากมีสภาพต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7 ตัวบ่งชี้ 4.3 การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน ส่วนมากต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.0 ตัวบ่งชี้ 4.4 การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนมากต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.7 และตัวบ่งชี้ 4.5 การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 16 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.4 ระดับความต้องการการพัฒนากิจการในโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ตัวบ่งชี้ 4.1 การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 4.2 ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนากิจการในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตัวบ่งชี้ 4.3 การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 6 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7 ตัวบ่งชี้ 4.4 การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 4.5 การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์การใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 5  
บรรณาคาศขององค์การ

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
5.1 ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ร่วมงาน	8 (22.8)	10 (28.6)	17 (48.6)	19 (67.9)	7 (25.0)	2 (7.1)	-	-	7 (100.0)
5.2 ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับ บัญชาของผู้บริหาร	17 (48.6)	18 (51.4)	-	28 (100.0)	-	-	7 (100.0)	-	-
5.3 ความสามัคคีและการ ช่วยเหลือกันทำงานของผู้ร่วมงาน	20 (57.1)	14 (40.0)	1 (2.9)	13 (46.4)	14 (50.0)	1 (3.6)	-	7 (100.0)	-

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.5 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 5 บรรยากาศองค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้ 5.1 ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อย จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 48.6 ตัวบ่งชี้ 5.2 ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.4 และตัวบ่งชี้ 5.3 ความสามัคคีและการช่วยเหลือกันทำงานของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 20 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.5 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 5 บรรยากาศองค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้ 5.1 ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 19 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 67.9 ตัวบ่งชี้ 5.2 ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 5.3 ความสามัคคีและการช่วยเหลือกันทำงานของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.5 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 5 บรรยากาศองค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้ 5.1 ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 5.2 ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 5.3 ความสามัคคีและการช่วยเหลือกันทำงานของผู้ร่วมงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
6.1 ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร	24 (68.6)	7 (20.0)	4 (11.4)	21 (75.0)	6 (21.4)	1 (3.6)	7 (100.0)	-	-
6.2 ผู้บริหารทำให้งานท้าทายความสามารถของบุคลากร	32 (91.4)	3 (8.6)	-	16 (57.1)	12 (42.9)	-	7 (100.0)	-	-
6.3 การที่บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นหรือให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนดไว้	17 (48.6)	14 (40.0)	4 (11.4)	1 (3.6)	18 (64.3)	9 (32.1)	-	-	7 (100.0)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.6 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ พบว่าตัวบ่งชี้ 6.1 ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 68.6 ตัวบ่งชี้ 6.2 ผู้บริหารทำให้งานท้าทายความสามารถของบุคลากร ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 32 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 91.4 และตัวบ่งชี้ 6.3 การที่บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นหรือให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 48.6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.6 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ พบว่าตัวบ่งชี้ 6.1 ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 75.0 ตัวบ่งชี้ 6.2 ผู้บริหารทำให้งานท้าทายความสามารถของบุคลากร ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 16 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และตัวบ่งชี้ 6.3 การที่บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นหรือให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 64.3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.6 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ พบว่าตัวบ่งชี้ 6.1 ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 6.2 ผู้บริหารทำให้งานท้าทายความสามารถของบุคลากร ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 6.3 การที่บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นหรือให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
7.1 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน	19 (54.3)	16 (45.7)	-	2 (7.1)	26 (92.9)	-	-	7 (100.0)	-
7.2 การประสานงานของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน	14 (40.0)	21 (60.0)	-	24 (85.7)	4 (14.3)	-	-	7 (100.0)	-

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.7 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ 7.1 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 19 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 54.3 และตัวบ่งชี้ 17.2 การประสานงานของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.7 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ 7.1 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 92.9 และตัวบ่งชี้ 17.2 การประสานงานของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับมาก จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.7 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ 7.1 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 17.2 การประสานงานของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนาองค์การใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 8  
ลักษณะความขัดแย้ง

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
8.1 บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุน ซึ่งกันและกัน	4	17	14	-	15	13	-	-	7
	(11.4)	(48.6)	(40.0)	-	(53.6)	(46.4)	-	-	(100.0)
8.2 การกลั่นแกล้งกัน	3	20	12	-	18	10	-	7	-
	(8.6)	(57.1)	(34.3)	-	(64.3)	(35.7)	-	(100.0)	-
8.3 บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว	15	18	2	1	27	-	7	-	-
	(42.9)	(51.4)	(5.7)	(3.6)	(96.4)	-	(100.0)	-	-
8.4 บุคลากรแยกกันเป็นกลุ่มเป็นพวก	-	13	22	-	17	11	-	7	-
	-	(37.1)	(62.9)	-	(60.7)	(39.3)	-	(100.0)	-

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.8

ระดับความต้องการการพัฒนาศักยภาพใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความขัดแย้ง พบว่า ตัวบ่งชี้ 8.1 บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับ ปานกลาง จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 48.6 ตัวบ่งชี้ 8.2 การกลั่นแกล้งกัน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 20 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.1 ตัวบ่งชี้ 8.3 บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับ ปานกลาง จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.4 และตัวบ่งชี้ 8.4 บุคลากรแยกกันเป็นกลุ่ม เป็นพวก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 22 โรงเรียน คิดเป็น ร้อยละ 62.9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.8 ระดับความต้องการการพัฒนาศักยภาพใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความ ขัดแย้ง พบว่า ตัวบ่งชี้ 8.1 บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 53.6 ตัวบ่งชี้ 8.2 การกลั่นแกล้งกัน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปาน กลาง จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 64.3 ตัวบ่งชี้ 8.3 บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 27 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 96.7 และตัวบ่งชี้ 8.4 บุคลากรแยกกันเป็นกลุ่มเป็นพวก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.8 ระดับความต้องการการพัฒนาศักยภาพใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความ ขัดแย้ง พบว่า ตัวบ่งชี้ 8.1 บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 8.2 การกลั่นแกล้งกัน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปาน กลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 8.3 บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 8.4 บุคลากรแยกกันเป็นกลุ่มเป็นพวก ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 9  
ความสัมพันธาระหว่างสมาชิก

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
9.1 ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกัน	-	28	7	-	21	7	-	7	-
อย่างเปิดเผย	-	(80.0)	(20.0)	-	(75.0)	(25.0)	-	(100.0)	-
9.2 สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	2	25	8	-	25	3	-	7	-
กัน	(5.7)	(71.4)	(22.9)	-	(89.3)	(10.7)	-	(100.0)	-
9.3 การช่วยเหลือซึ่งกัน	13	21	1	-	24	4	-	7	-
และกันของสมาชิก	(37.1)	(60.0)	(2.9)	-	(85.7)	(14.3)	-	(100.0)	-

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.9 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก พบว่า ตัวบ่งชี้ 9.1 ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 80.0 ตัวบ่งชี้ 19.2 สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 25 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.4 และตัวบ่งชี้ 9.3 การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.9 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก พบว่า ตัวบ่งชี้ 9.1 ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 75.0 ตัวบ่งชี้ 19.2 สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 25 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 89.3 และตัวบ่งชี้ 9.3 การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.10 ระดับความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก พบว่า ตัวบ่งชี้ 9.1 ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 19.2 สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 9.3 การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 10  
แบบแผนของการตัดสินใจ

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
10.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ	6 (17.1)	10 (28.6)	19 (54.3)	12 (42.9)	11 (39.3)	5 (17.8)	-	(100.0)	-
10.2 ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ	7 (20.0)	26 (74.3)	2 (5.7)	14 (50.0)	14 (50.0)	-	-	(100.0)	-
10.3 การตัดสินใจโดย คำนึงถึงผลประโยชน์ของงานและโรงเรียน	7 (20.0)	23 (65.7)	5 (14.3)	-	4 (14.3)	24 (85.7)	-	(14.3)	6 (85.7)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.10 ระดับความต้องการการพัฒนารองคํการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ พบว่า ตัวบ่งชี้ 10.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับน้อย จำนวน 19 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 54.3 ตัวบ่งชี้ 10.2 ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับปานกลาง จำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 74.3 และตัวบ่งชี้ 10.3 ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงานและโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับปานกลาง จำนวน 23 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 65.7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.10 ระดับความต้องการการพัฒนารองคํการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ พบว่า ตัวบ่งชี้ 10.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับมาก จำนวน 12 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42.9 ตัวบ่งชี้ 10.2 ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับมากจำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับมากปานกลาง จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และตัวบ่งชี้ 10.3 ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงานและโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับน้อย จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.10 ระดับความต้องการการพัฒนารองคํการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ พบว่า ตัวบ่งชี้ 10.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 10.2 ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 10.3 ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงานและโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับน้อย จำนวน 6 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)		โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)		โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)	
	ระดับความต้องการ		ระดับความต้องการ		ระดับความต้องการ	
	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
11.1 ค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์	8 (22.9)	9 (25.7)	18 (51.4)	5 (17.9)	23 (82.1)	7 (100.0)
11.2 มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน	7 (20.0)	25 (71.4)	3 (8.6)	24 (85.7)	4 (14.3)	7 (100.0)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.11 ระดับความต้องการการพัฒนางานองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ 11.1 ค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.4 และตัวบ่งชี้ 11.2 มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 25 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.11 ระดับความต้องการการพัฒนางานองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ 11.1 ค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย จำนวน 23 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.1 และตัวบ่งชี้ 11.2 มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.11 ระดับความต้องการการพัฒนางานองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ 11.1 ค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 11.2 มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการการพัฒนาองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35 โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
12.1 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก	7 (20.0)	25 (71.4)	3 (8.6)	18 (64.3)	9 (32.1)	1 (3.6)	7 (100.0)	-	-
12.2 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก	23 (65.7)	12 (34.3)	-	-	26 (92.9)	2 (7.1)	6 (85.7)	1 (14.3)	-
12.3 การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร	15 (42.9)	20 (57.1)	-	-	14 (50.0)	14 (50.0)	-	-	7 (100.0)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.12 ระดับความต้องการการพัฒนากิจกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 12.1 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 25 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.4 ตัวบ่งชี้ 12.2 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับมาก จำนวน 23 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 65.7 และตัวบ่งชี้ 12.3 การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 20 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 57.1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.12 ระดับความต้องการการพัฒนากิจกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 12.1 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับมาก จำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 64.3 ตัวบ่งชี้ 12.2 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 92.9 และตัวบ่งชี้ 12.3 การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร มีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับมากจำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.12 ระดับความต้องการการพัฒนากิจกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ องค์กรประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน พบว่า ตัวบ่งชี้ 12.1 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 12.2 การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับมาก จำนวน 6 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7 และตัวบ่งชี้ 12.3 การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนากิจกรรมในระดับน้อย จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
13.1 ความพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนของบุคลากร	4	17	14	-	-	28	-	-	7
	(11.4)	(48.6)	(40.0)	-	-	(100.0)	-	-	(100.0)
13.2 ความคุ้มค่าในการใช้บุคลากร	1	16	18	-	8	20	-	7	-
	(2.9)	(45.7)	(51.4)	-	(28.6)	(71.4)	-	(100.0)	-
13.3 ความพอเพียงของงบประมาณ	5	14	16	28	-	-	7	-	-
	(14.3)	(40.0)	(45.7)	(100.0)	-	-	(100.0)	-	-
13.4 ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ	29	6	-	-	28	-	6	1	-
	(82.9)	17.1	-	-	(100.0)	-	(85.7)	(14.3)	-
13.5 ความพอเพียงของอุปกรณ์	5	23	7	22	6	-	7	-	-
	(14.3)	(65.7)	(20.0)	(78.6)	(21.4)	-	(100.0)	-	-
13.6 ความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์	22	12	1	6	22	-	-	7	-
	(62.9)	(34.2)	(2.9)	(21.4)	(78.6)	-	-	(100.0)	-



งบประมาณ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 13.4 ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมากจำนวน 6 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7 ตัวบ่งชี้ 13.5 ความพอเพียงของอุปกรณ์ ทุกโรงเรียนต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 13.6 ความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0



ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 14  
 ความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานของสมาชิก

ตัวบ่งชี้	โรงเรียนขนาดเล็ก(35โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดกลาง(28โรงเรียน)			โรงเรียนขนาดใหญ่(7โรงเรียน)		
	ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ			ระดับความต้องการ		
	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย	มาก	กลาง	น้อย
14.1 การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน	4	21	10	-	28	-	-	7	-
	(11.4)	(60.0)	(28.6)	-	(100.0)	-	-	(100.0)	-
14.2 การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด	7	26	2	28	-	-	7	-	-
	(20.0)	(74.3)	(5.7)	(100.0)	-	-	(100.0)	-	-
14.3 ความกระตือรือร้นในการทำงาน	15	8	12	3	11	14	-	6	1
	(42.9)	(22.8)	(34.3)	(10.7)	(39.3)	(50.0)	-	(85.7)	(14.3)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.14 ระดับความต้องการการพัฒนารองศ์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก พบว่า ตัวบ่งชี้ 14.1 การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับปานกลาง จำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.0 ตัวบ่งชี้ 14.2 การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับปานกลาง จำนวน 26 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 74.3 และตัวบ่งชี้ 14.3 ความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับมาก จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42.9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.14 ระดับความต้องการการพัฒนารองศ์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก พบว่า ตัวบ่งชี้ 14.1 การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับปานกลาง จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 14.2 การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับมาก จำนวน 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 14.3 ความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนมากมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับน้อย จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.14 ระดับความต้องการการพัฒนารองศ์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก พบว่า ตัวบ่งชี้ 14.1 การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับปานกลาง จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 ตัวบ่งชี้ 14.2 การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ทุกโรงเรียนมีความต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับมาก จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.0 และตัวบ่งชี้ 14.3 ความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนมากมีสภาพต้องการการพัฒนารองศ์การในระดับปานกลาง จำนวน 6 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.7

1.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนารองศ์การในแต่ละองค์ประกอบและภาพรวมจำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 โรงเรียน มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความต้องการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

องค์ประกอบ	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ			
1. วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	0.88	0.33	ปานกลาง	1.19	0.28	ปานกลาง	0.54	0.09	มาก	0.97	0.36	ปานกลาง
2. โครงสร้างของโรงเรียน	1.79	0.33	น้อย	1.80	0.23	น้อย	2.00	0.00	น้อย	1.81	0.28	น้อย
3. ลักษณะการติดต่อสื่อสาร	1.19	0.40	ปานกลาง	1.04	0.26	ปานกลาง	1.45	0.00	น้อย	1.16	0.35	ปานกลาง
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	1.15	0.32	ปานกลาง	0.76	0.42	ปานกลาง	1.23	0.08	ปานกลาง	1.01	0.40	ปานกลาง
5. บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน	0.74	0.49	ปานกลาง	0.32	0.26	มาก	0.67	0.00	มาก	0.57	0.43	มาก
6. การจูงใจ	0.38	0.45	มาก	0.67	0.34	มาก	0.67	0.00	มาก	0.52	0.41	มาก
7. ความร่วมมือของสมาชิกใน การทำงาน	0.53	0.44	มาก	0.54	0.23	มาก	1.00	0.00	ปานกลาง	0.58	0.37	มาก
8. ลักษณะความขัดแย้ง	1.20	0.43	ปานกลาง	1.29	0.34	ปานกลาง	1.00	0.00	ปานกลาง	1.22	0.38	ปานกลาง
9. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก	1.01	0.40	ปานกลาง	1.17	0.29	ปานกลาง	1.00	0.00	ปานกลาง	1.07	0.34	ปานกลาง
10. แบบแผนของการตัดสินใจ	1.06	0.53	ปานกลาง	1.04	0.38	ปานกลาง	1.29	0.13	ปานกลาง	1.07	0.45	ปานกลาง
11. การทำงานเป็นทีมหรือ ลักษณะทีมงาน	1.09	0.61	ปานกลาง	1.48	0.25	ปานกลาง	1.50	0.00	ปานกลาง	1.29	0.50	ปานกลาง

ตารางที่ 4.15 ต่อ

องค์ประกอบ	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ต้องการ			
12. การยอมรับซึ่งกันและกัน	0.60	0.39	มาก	0.99	0.38	ปานกลาง	0.71	0.13	ปานกลาง	0.77	0.41	ปานกลาง
13. ด้านทรัพยากรของโรงเรียน	0.95	0.43	ปานกลาง	0.95	0.12	ปานกลาง	0.69	0.06	ปานกลาง	0.93	0.32	ปานกลาง
14. ความรู้สึกเป็นอิสระในการ ทำงานของสมาชิก	0.98	0.55	ปานกลาง	0.80	0.23	ปานกลาง	0.71	0.13	ปานกลาง	0.88	0.43	ปานกลาง
รวม	0.97	0.33	ปานกลาง	1.00	0.16	ปานกลาง	1.03	0.04	ปานกลาง	0.99	0.26	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีความต้องการการพัฒนารายการในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 0.97$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับมาก 3 องค์ประกอบ คือ การจูงใจ ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงานและการยอมรับซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 0.38, 0.53, 0.60$  ตามลำดับ) มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับน้อย 1 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างของโรงเรียน ( $\bar{X} = 1.79$ ) ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับปานกลาง คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน ลักษณะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก แบบแผนของการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน ด้านทรัพยากรของโรงเรียน และความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ( $\bar{X} = 0.88, 1.19, 1.15, 0.74, 1.20, 1.01, 1.06, 1.09, 0.95, 0.98$  ตามลำดับ)

2. โรงเรียนขนาดกลาง โดยภาพรวมมีความต้องการการพัฒนารายการในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 1.00$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับมาก 3 องค์ประกอบ คือ บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนการจูงใจ ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ( $\bar{X} = 0.32, 0.67, 0.54$ ) มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับน้อย 1 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างของโรงเรียน ( $\bar{X} = 1.80$ ) ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับปานกลาง คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก แบบแผนของการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน ด้านทรัพยากรของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ( $\bar{X} = 1.19, 1.04, 0.76, 1.29, 1.17, 1.48, 0.99, 0.95, 0.80$  ตามลำดับ)

3. โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยภาพรวมต้องการการพัฒนารายการในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 1.03$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับมาก 4 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนการจูงใจ การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน ( $\bar{X} = 0.54, 0.67, 0.67, 0.71$ ) มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับน้อย 2 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างของโรงเรียนและลักษณะการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X} = 2.00, 1.45$  ตามลำดับ) ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ มีความต้องการการพัฒนารายการในระดับปานกลาง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ลักษณะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก แบบแผนของการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน ด้าน

ทรัพยากรของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ( $\bar{X} = 1.23, 1.00, 1.00, 1.00, 1.29, 1.50, 0.69, 0.71$  ตามลำดับ)

4. โดยภาพรวมทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 0.99$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก 3 องค์ประกอบ คือ บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน การจูงใจ การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน ( $\bar{X} = 0.57, 0.52, 0.58$ ) มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย 1 องค์ประกอบ คือ โครงสร้างของโรงเรียน ( $\bar{X} = 1.81$ ) ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ มีความต้องการการพัฒนาองค์การระดับปานกลาง คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะความขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก แบบแผนของการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน ด้านทรัพยากรของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ( $\bar{X} = 0.97, 1.16, 1.01, 1.22, 1.07, 1.07, 1.29, 0.77, 0.93, 0.88$  ตามลำดับ)

**ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนางานองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต จำแนกตามขนาดโรงเรียน**

2.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความ ต้องการการพัฒนางานองค์กรในแต่ละ  
องค์ประกอบและภาพรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ จำแนกตาม  
ขนาดของโรงเรียน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 โรงเรียน ไป  
คำนวณหาค่าสถิติทดสอบ F – test ผลการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความ ต้องการการพัฒนางานองค์กรใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์  
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. วัตถุประสงค์ของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.94	1.469	16.60*	0.000
	ภายในกลุ่ม	67	5.93	0.088		
	รวมทั้งหมด	69	8.87			
2. โครงสร้างของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.27	0.135	1.73	0.185
	ภายในกลุ่ม	67	5.21	0.078		
	รวมทั้งหมด	69	5.48			
3. ลักษณะการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.03	0.516	4.71*	0.012
	ภายในกลุ่ม	67	7.34	0.11		
	รวมทั้งหมด	69	8.38			
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระหว่างกลุ่ม	2	2.75	1.376	11.13*	0.000
	ภายในกลุ่ม	67	8.29	0.124		
	รวมทั้งหมด	69	11.04			

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
5. บรรยากาศในการทำงาน ของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.84	1.42	9.61*	0.000
	ภายในกลุ่ม	67	9.90	0.148		
	รวมทั้งหมด	69	12.74			
6. การจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.43	0.714	4.77	0.012
	ภายในกลุ่ม	67	10.03	0.15		
	รวมทั้งหมด	69	11.46			
7. ความร่วมมือของสมาชิกใน การทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.38	0.691	5.84*	0.005
	ภายในกลุ่ม	67	7.94	0.118		
	รวมทั้งหมด	69	9.32			
8. ลักษณะความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	2	0.51	0.254	1.82	0.17
	ภายในกลุ่ม	67	9.36	0.14		
	รวมทั้งหมด	69	9.87			
9. ความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิก	ระหว่างกลุ่ม	2	0.42	0.212	1.83	0.169
	ภายในกลุ่ม	67	7.78	0.116		
	รวมทั้งหมด	69	8.20			
10. แบบแผนของการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.36	0.182	0.91	0.407
	ภายในกลุ่ม	67	13.39	0.2		
	รวมทั้งหมด	69	13.75			
11. การทำงานเป็นทีมหรือ ลักษณะทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.80	1.401	6.48*	0.003
	ภายในกลุ่ม	67	14.48	0.216		
	รวมทั้งหมด	69	17.29			
12. การยอมรับซึ่งกันและกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.36	1.182	8.76*	0.000
	ภายในกลุ่ม	67	9.05	0.135		
	รวมทั้งหมด	69	11.41			



ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
13. ด้านทรัพยากรของ โรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.43	0.216	2.12	0.128
	ภายในกลุ่ม	67	6.83	0.102		
	รวมทั้งหมด	69	7.26			
14. ความรู้สึกเป็นอิสระในการ ทำงานของสมาชิก	ระหว่างกลุ่ม	2	0.74	0.369	2.07	0.134
	ภายในกลุ่ม	67	11.94	0.178		
	รวมทั้งหมด	69	12.68			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.03	0.017	0.25	0.780
	ภายในกลุ่ม	67	4.50	0.067		
	รวมทั้งหมด	69	4.54			

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการการพัฒนารองเท้าในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ในภาพรวมพบว่าแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายองค์ประกอบ พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความต้องการการพัฒนารองเท้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน และองค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ได้วิเคราะห์ผลในองค์ประกอบที่ 1, 3, 4, 5, 7, 11 และ 12 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในโรงเรียนแต่ละขนาดตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') ได้ผลดังตารางที่ 4.18 - 4.24

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 1 วัดดูประสงค์ของโรงเรียน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน
			ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			0.88	1.19	0.54
โรงเรียนขนาดเล็ก	0.88	0.33	-	0.3089(*)	0.3429(*)
โรงเรียนขนาดกลาง	1.19	0.28	-	-	0.6518(*)
โรงเรียนขนาดใหญ่	0.54	0.09	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 วัดดูประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และโรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างจากขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน
			ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			1.19	1.04	1.45
โรงเรียนขนาดเล็ก	1.19	0.40	-	0.15	0.26
โรงเรียนขนาดกลาง	1.04	0.26	-	-	0.4123(*)
โรงเรียนขนาดใหญ่	1.45	0.00	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนขนาดกลาง ต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน
			ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			1.15	0.76	1.23
โรงเรียนขนาดเล็ก	1.15	0.32	-	0.39(*)	0.07
โรงเรียนขนาดกลาง	0.76	0.42	-	-	0.4643(*)
โรงเรียนขนาดใหญ่	1.23	0.08	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.19 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง ต้องการการพัฒนางานองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน
			ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			0.74	0.32	0.67
โรงเรียนขนาดเล็ก	0.74	0.49	-	0.4214(*)	0.08
โรงเรียนขนาดกลาง	0.32	0.26	-	-	0.35
โรงเรียนขนาดใหญ่	0.67	0.00	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.20 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ต้องการการพัฒนางานองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน
			ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			0.53	0.54	1.00
โรงเรียนขนาดเล็ก	0.53	0.44	-	0.01	.4714(*)
โรงเรียนขนาดกลาง	0.54	0.23	-	-	.4643(*)
โรงเรียนขนาดใหญ่	1.00	0.00	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.21 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน โรงเรียนขนาดใหญ่ ต้องการการพัฒนางานที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน
			ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			1.09	1.48	1.50
โรงเรียนขนาดเล็ก	1.09	0.61	-	0.3964(*)	0.41
โรงเรียนขนาดกลาง	1.48	0.25	-	-	0.02
โรงเรียนขนาดใหญ่	1.50	0.00	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.22 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 11 การทำงาน เป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน โรงเรียนขนาดเล็ก ต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียน ขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ในองค์ประกอบที่ 12 การยอมรับ ซึ่งกันและกัน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน
			ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			0.60	0.99	0.71
โรงเรียนขนาดเล็ก	0.60	0.39	-	0.3881(*)	0.11
โรงเรียนขนาดกลาง	0.99	0.38	-	-	0.27
โรงเรียนขนาดใหญ่	0.71	0.13	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.23 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน โรงเรียนขนาดเล็ก ต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ในบทนี้จะกล่าวถึงสรุปย่อของการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต ตามขนาดของโรงเรียน

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต จำนวน 85 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขตจำนวน 70 โรงเรียน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน(Two-stage random sampling) ได้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนละ 8 คน โรงเรียนขนาดกลางโรงเรียนละ 10 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่โรงเรียนละ 15 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 665 คน

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์ประกอบในการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่พัฒนาโดย เวช มงคล(2537) โดยหามาปรับปรุงและทดลองใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตรวจสอบความเข้าใจข้อคำถามต่างๆและเพื่อศึกษาลักษณะของข้อมูลที่จะได้รับ ทดสอบหาความเที่ยง เครื่องมือที่ใช้มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม จำนวน 55 ข้อ วิเคราะห์หาความเที่ยงของข้อความโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ 0.96

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 665 ฉบับ ไปแจกให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 665 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณค่าสถิติต่อไปนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนารองคํการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ทุกเขต จำแนกตามองค์ประกอบและขนาดของโรงเรียนโดยคำนวณหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)
- 2) วิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการการพัฒนารองคํการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F- test) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

## 1.3 สรุปผลการวิจัย

1.3.1 ความต้องการการพัฒนารองคํการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ จำแนกตามระดับความต้องการการพัฒนารองคํการ สรุปผลได้ดังนี้

### 1) โรงเรียนขนาดเล็ก

(1) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับมากมี 3 องค์ประกอบ คือ

ก. องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ ทุกตัวบ่งชี้มีความต้องการการพัฒนารองคํการในระดับมาก คือผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร ผู้บริหารทำให้

งานทำทลายความสามารถของบุคลากรและการที่บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นหรือให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนดไว้

ข. องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือ การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือ การประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน

ค. องค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือ การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือ การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก และการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร

(2) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง มี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ก. องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้การใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษรและตัวบ่งชี้การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย คือ การรับรู้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ข. องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลางคือ ตัวบ่งชี้การใช้เครื่องโทรศัพท์ภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การประชุมชี้แจง ตัวบ่งชี้การใช้หนังสือเวียน ตัวบ่งชี้การปิดประกาศเรื่องราวต่าง ๆ การให้พบเป็นการส่วนตัว ตัวบ่งชี้การพบปะทักทายกันด้วยความเป็นกันเอง ตัวบ่งชี้การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงในที่ประชุม ตัวบ่งชี้การติดตั้งตู้รับความคิดเห็น ตัวบ่งชี้โอกาสในการพบปะพูดคุยโดยปกติและตัวบ่งชี้การประชุมร่วมกันในเรื่องงาน

ค. องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลางคือตัวบ่งชี้การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ ตัวบ่งชี้การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงานและตัวบ่งชี้



การสร้างสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานโรงเรียน นอกนั้นตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ง. องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ความสามัคคีและการช่วยเหลือกันทำงานของผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือ ตัวบ่งชี้ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

จ. องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความขัดแย้ง ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตัวบ่งชี้การกลั่นแกล้งกันและตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว และตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้บุคลากรแยกกันเป็นกลุ่มเป็นพวก

ฉ. องค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ทุกตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ตัวบ่งชี้สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และตัวบ่งชี้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก

ช. องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ตัวบ่งชี้ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ และตัวบ่งชี้การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ

ซ. องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ตัวบ่งชี้มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้ค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์

ณ. องค์ประกอบที่ 13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ ตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางตัวบ่งชี้ความพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนของบุคลากรและตัวบ่งชี้ความพอเพียงของอุปกรณ์

ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้บุคลากร และตัวบ่งชี้ความเพียงพอของงบประมาณ

ญ. องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ความกระตือรือร้นในการทำงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน และตัวบ่งชี้การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด

(3) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อยมี 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อยทุกตัวบ่งชี้ คือตัวบ่งชี้การมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน ตัวบ่งชี้การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และตัวบ่งชี้ความรับผิดชอบและการรับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา

## 2) โรงเรียนขนาดกลาง

(1) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมากมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ก. องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและตัวบ่งชี้ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้ความสามัคคีและการช่วยเหลือกันทำงานของผู้ร่วมงาน

ข. องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร และตัวบ่งชี้ผู้บริหารทำให้งานท้าทายความสามารถของบุคลากร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้การที่บุคลากรพยายามทำงานให้อีกขึ้นหรือให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนดไว้

ค. องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้การประสานงานของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน

(2) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง มี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ก. องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ตัวบ่งชี้การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสมและตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงานตัวบ่งชี้การรับรู้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ข. องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้การใช้เครื่องโทรศัพท์ภายในโรงเรียนการพบปะพักทากันด้วยความเป็นกันเองและตัวบ่งชี้การติดตั้งตู้รับความคิดเห็น ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้การใช้หนังสือเวียน ตัวบ่งชี้การปิดประกาศเรื่องราวต่าง ๆ และการให้พบเป็นการส่วนตัว ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การประชุมชี้แจง

ค. องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงานตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ ตัวบ่งชี้การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและตัวบ่งชี้การสร้างสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานโรงเรียน

ง. องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความขัดแย้ง ทุกตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุน ซึ่งกันและกัน ตัวบ่งชี้การกลั่นแกล้งกัน ตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัวและตัวบ่งชี้บุคลากรแยกกันเป็นกลุ่มเป็นพวก

จ. องค์ประกอบที่ 9 ทุกตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ตัวบ่งชี้ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ตัวบ่งชี้สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และตัวบ่งชี้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก

ฉ. องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ และตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงานและโรงเรียน

ข. องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงานตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ที่มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย คือค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์

ข. องค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก และตัวบ่งชี้การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร

ฉ. องค์ประกอบที่ 13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ความพอเพียงของงบประมาณและ ตัวบ่งชี้ความพอเพียงของอุปกรณ์ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ และตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย คือคือตัวบ่งชี้ความพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนของบุคลากรและตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้บุคลากร

ญ. องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้ การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้ความกระตือรือร้นในการทำงาน

(3) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย มี 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียนทุกตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน ตัวบ่งชี้การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และตัวบ่งชี้ความรับผิดชอบและการรับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา

### 3) โรงเรียนขนาดใหญ่

(1) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมากมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

ก. องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ตัวบ่งชี้การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสม และตัวบ่งชี้การใช้วัตถุประสงค์

เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย คือ ตัวบ่งชี้การรับรู้วัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ข. องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้ความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและตัวบ่งชี้ความสามัคคีและการช่วยเหลือกันทำงานของผู้ร่วมงาน

ค. องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร และตัวบ่งชี้ผู้บริหารทำให้งานท้าทายความสามารถของบุคลากร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย คือ ส่วนตัวบ่งชี้การที่บุคลากรพยายามทำงานให้ยิ่งขึ้นหรือให้ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนกำหนดไว้

(2) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง มี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ก. องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และตัวบ่งชี้การสร้างสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย คือ ส่วนตัวบ่งชี้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ

ข. องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้การประสานงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนและตัวบ่งชี้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน

ค. องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความขัดแย้ง ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับมาก คือตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้การกลั่นแกล้งกัน ตัวบ่งชี้บุคลากรแยกกันเป็นกลุ่มเป็นพวก ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ง. องค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนางานองค์กรในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ความคุ้นเคยกันและการ

ติดต่อกันอย่างเปิดเผย ตัวบ่งชี้สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และตัวบ่งชี้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง

จ. องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ และตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงานและโรงเรียน

ฉ. องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือ ตัวบ่งชี้มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน

ช. องค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก ตัวบ่งชี้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือ ส่วนตัวบ่งชี้การแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร

ซ. องค์ประกอบที่ 13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก คือตัวบ่งชี้ความพอเพียงของงบประมาณและตัวบ่งชี้ความพอเพียงของอุปกรณ์ ตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้บุคลากรและตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์ และตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือ ตัวบ่งชี้ความพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนของบุคลากร

ด. องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก คือ ตัวบ่งชี้การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง คือตัวบ่งชี้การได้รับความไว้วางใจในการทำงานและตัวบ่งชี้ความกระตือรือร้นในการทำงาน

(3) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย มี 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน ทุกตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย คือตัวบ่งชี้การมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน ตัวบ่งชี้การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และตัวบ่งชี้ความรับผิดชอบและการรับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา

(4) องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การที่สัมพันธ์กันระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ก. องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมากที่สุด ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คือ องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุดที่สัมพันธ์กันทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คือ ตัวบ่งชี้ ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร

ข. องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด คือ ตัวบ่งชี้การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้ร่วมงานและตัวบ่งชี้การสร้างสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน

องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความขัดแย้ง ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุดคือ ตัวบ่งชี้ การกลั่นแกล้งกัน ตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ชอบพอกันเป็นการส่วนตัว

องค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด คือ ตัวบ่งชี้ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ตัวบ่งชี้สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และตัวบ่งชี้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด คือ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุดคือตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ ตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์

องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด คือ ตัวบ่งชี้การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ตัวบ่งชี้การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด

ค. องค์ประกอบที่มีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ คือ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ที่มีความต้องการในการพัฒนาองค์การในระดับน้อยได้แก่ ตัวบ่งชี้การมีแผนภูมิ

โครงสร้างโรงเรียน ตัวบ่งชี้การกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ และตัวบ่งชี้การ  
รับรู้สายการควบคุมบังคับบัญชา



#### 4) ภาพรวมของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด

(1) โรงเรียนทั้งสามขนาดมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 6 การจูงใจและองค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน

(2) โรงเรียนทั้งสามขนาดมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง 10 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะความขัดแย้ง องค์ประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก องค์ประกอบที่ 10 แบบแผนของการตัดสินใจ องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน องค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน องค์ประกอบที่ 13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก

(3) โรงเรียนทั้งสามขนาดมีความต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างของโรงเรียน

1.3.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์

1.3.2.1 ความต้องการการพัฒนาองค์การในแต่ละขนาดโรงเรียนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน องค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน องค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน และองค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ และโดยภาพรวมพบว่า แตกต่าง อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .05

1.3.2.2 ในองค์ประกอบที่มีต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างกัน คือ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นความแตกต่างกันทั้ง 3 ขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนในองค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการการพัฒนาองค์การที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ในองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง มีความต้องการการพัฒนาองค์การ แตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ ในองค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการการ

พัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง ในองค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง ในองค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน โรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและในองค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน โรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง

## 2. อภิปรายผล

2.1 ผลการศึกษาความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

2.1.1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ การเขียนหรือแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ตัวบ่งชี้ การเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดีหรือเหมาะสม และตัวบ่งชี้ การใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมาก เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อวางแผนการดำเนินงาน ในการพัฒนาโรงเรียนให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน วัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรในองค์การ ฝ่ายบริหารใช้วัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือการกำกับควบคุม ติดตามงาน และการประเมินการปฏิบัติงาน

2.1.2 โครงสร้างของโรงเรียน ทุกตัวบ่งชี้ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีบุคลากรไม่มากนัก โครงสร้างไม่ซับซ้อน จึงเข้าใจง่าย สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่โครงสร้างของโรงเรียนมีความสมบูรณ์และชัดเจน การจัดส่วนงานต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเป็นทางการ มีการแบ่งหน่วยงานย่อยกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการกำหนดสายงานบังคับบัญชา มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีสายงานชัดเจน บุคลากรที่รับผิดชอบ จึงรู้ว่าตนเองอยู่ในสายงานใด

2.1.3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ตัวบ่งชี้การติดตั้งตู้รับความคิดเห็น ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก แสดงว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็น สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิฑูรย์ สุขสว่าง (2538:124) ตัวบ่งชี้ การประชุมร่วมกันในเรื่องงาน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลาง ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางถึงระดับมาก โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง มี

การประชุมร่วมกันในเรื่องงานน้อย เพราะมักใช้หนังสือเวียนและการสั่งการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ระเบียบวิธีวิจัย(2534:86-90) ที่พบว่าผู้บริหารและครูในโรงเรียนใช้โอกาสในการสื่อสารทางวามากกว่า ใช้การประชุมกรรมการเฉพาะน้อยที่สุด ส่วนใหญ่ใช้การพบกัน โดยบังเอิญและเมื่อมีกิจกรรมโรงเรียนมาเรื่องต่าง ๆ โดยการการทำบันทึกรายงานถึงผู้บริหารโรงเรียนโดยผ่านตามสายงาน ที่สุด

2.1.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการ การรู้จักรับฟังหรือการยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้การส่งเสริมให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และตัวบ่งชี้การสร้างควมสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน ส่วนใหญ่ทั้ง โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ยกเว้นตัวบ่งชี้การรู้จักให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงานของโรงเรียนขนาดกลางต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก ซึ่งเป็นสิ่งบอกภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงานสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ ฉันทวุฒิ เรื่องศิริ( 2535: 80) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนา และปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายระดับความก้าวหน้าคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.1.5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก เนื่องจากลักษณะของบรรยากาศผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิก บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ครูไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญของครูต่ำ ความสนิทสนมระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากการที่ผู้บริหารควบคุมตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดทำให้ครูมีความรู้สึกที่ผู้บริหารห่างเหินจากครูมาก ผู้บริหารจะมุ่งเน้นผลงานค่อนข้างสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไชยบรรค์ เพ็ญศรี(2530 : 54) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ปีการศึกษา 2528 พบว่า โดยภาพรวมแยกตามขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ คณะครูมีพฤติกรรมที่แสดงว่าไม่ขาดความสามัคคี มีขวัญและความสัมพันธ์กันดี แต่ค่อนข้างจะมีอุปสรรคในการทำงานบ้าง ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างกรุณาปราณี มุ่งผลงานค่อนข้างจะห่างเหินอยู่บ้าง ไม่ว่าโดยภาพรวม หรือตามขนาดของโรงเรียนมีแบบบรรยากาศขององค์การเป็นแบบเดียวกัน คือ อิสระ แสดงว่าครูมีอิสระในการ

ทำงานตามความสามารถของตน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในงานบางอย่าง ครูมีขวัญกำลังใจดี ผลปฏิบัติงานก็ดีขึ้นไปด้วย

2.1.6 การจูงใจ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร และตัวบ่งชี้ผู้บริหารทำให้งานท้าทายความสามารถของบุคลากร ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก เนื่องจากงานที่โรงเรียนต้องปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นงานตามนโยบายที่หน่วยเหนือกำหนดไว้แล้ว ซึ่งนโยบายบางอย่างครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดการมีส่วนร่วม ขาดแรงจูงใจ จึงทำให้ไม่เกิดความภาคภูมิใจไม่เห็นด้วย งานที่ทำจึงทำไปเพื่อรายงานเจ้าของนโยบายเท่านั้น สอดคล้องกับชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้เกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

2.1.7 การร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ตัวบ่งชี้การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน โรงเรียนขนาดเล็กต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก ตัวบ่งชี้การประสานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน โรงเรียนขนาดกลางต้องการการพัฒนางานองศ์การในระดับมาก เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องรับภาระสอนมาก จึงมีเวลาว่างไม่ตรงกัน เวลาว่างต้องตรวจงานของนักเรียน ทำงานพิเศษที่โรงเรียนมอบหมาย เตรียมและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ บันทึกหลังสอน และงานวิจัยในชั้นเรียน จึงทำให้มีโอกาสน้อยในการที่จะสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันในการทำงานและการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน

2.1.8 ลักษณะความขัดแย้ง ตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ชอบกันพอกันเป็นการส่วนตัว ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนางานองศ์การระดับปานกลาง และขนาดใหญ่ ทุกโรงเรียนต้องการการพัฒนางานองศ์การระดับมาก เนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาประสบภาวะขาดแคลนครู การจัดการเรียนการสอนเป็นรายคาบทำให้ครูมีความใกล้ชิดกันน้อย สอดคล้องกับ ระเบียบวิธีวิจัย (2534:86-90) ส่วนใหญ่การใช้โอกาสในการสื่อสารแบบเป็นทางการมากกว่าไม่เป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการมักจะพบกันเมื่อมีกิจกรรมของโรงเรียน ตัวบ่งชี้บุคลากรไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ค่อยสนับสนุนซึ่งกันและกัน โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนใหญ่ความต้องการพัฒนางานองศ์การระดับปานกลาง เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ครูและบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุน้อยบรรจุเข้ารับราชการใหม่ ยังไม่คุ้นเคยซึ่งกันและกันมากพอ ขาดประสบการณ์ ภาวะทางอารมณ์ไม่แน่นอน โกรธง่าย อิจฉา ภาระงานมาก จึงทำให้สถานการณ์ที่

ทำให้บุคคล ขาดความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:161) สภาพการณ์ที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกันมีความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน

2.1.9 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ตัวบ่งชี้ความคุ้นเคยกันและการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ตัวบ่งชี้สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตัวบ่งชี้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การระดับปานกลาง เนื่องจาก ความร่วมมือกันในกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถจะทำงานแต่ลำพังคนเดียวได้ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานจึงมีลักษณะเป็นกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการมีความรู้สึกร่วมกัน เพราะว่าการได้พบการทำงานร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่างๆ ขึ้น สอดคล้องกับพัชรวิพรรณ กิจมี. ( 2549 : 50) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบที่มีความจงรักภักดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การที่ตนเองสังกัดอยู่

2.1.10 แบบแผนของการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ ตัวบ่งชี้ผู้บริหารให้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ และตัวบ่งชี้การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงานและโรงเรียน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ส่วนใหญ่ และขนาดใหญ่ทุกโรงเรียน ต้องการการพัฒนาองค์การระดับปานกลาง เนื่องจากการไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพบเพื่อปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ให้ข้อมูลทางเลือกหลายทางเลือก และการตัดสินใจไม่ยึดหลักประชาธิปไตยที่ใช้ข้อมูลและเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับภาวนา วงสวาท (2541 : 35) ที่ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างมาก ในการบริหารงานโรงเรียน

2.1.11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน ตัวบ่งชี้ค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคณาจารย์ โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อย ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลางและตัวบ่งชี้มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กและ โรงเรียนขนาดกลาง ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับน้อยแสดงให้เห็นความต้องการการพัฒนาองค์การแตกต่างกัน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมของแต่ละขนาดโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เคร่งครัดต่างกัน เช่น มีการ

อภิปรายกันอย่างเปิดเผยในผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยที่สมาชิกยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกในการทำงาน มีการวิจารณ์อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ตัดสินใจโดยความเห็นของคนส่วนใหญ่ นางลักษณะ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2532 : 52 - 53) ได้ศึกษาลักษณะกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ข้อสรุปว่า สมาชิกต้องมีทักษะการปฏิสัมพันธ์กันในทุกบทบาทของการเป็นสมาชิก มีการเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน การแก้ปัญหา การตัดสินใจของกลุ่มโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยการยอมรับและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการใช้การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และจริงใจต่อกันในกลุ่ม

2.1.12 การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในโรงเรียน ตัวบ่งชี้การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิก โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาระดับมาก ซึ่งให้เห็นความต้องการการพัฒนาระดับต่างกัน เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนครูและบุคลากรจำนวนน้อย จึงมีความสนิทสนมกัน การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันจึงดีกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตัวบ่งชี้ การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและมีความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชามากเกินไป ทำให้ครูส่วนใหญ่ต้องมุงงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน จึงทำให้ไม่ช่วยกัน

2.1.13 ด้านทรัพยากรของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ความพอเพียงของงบประมาณ โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาระดับน้อย ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาระดับมาก ซึ่งให้เห็นความต้องการการพัฒนาระดับต่างกัน เนื่องจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่กำลังพัฒนาโดยบางโรงเรียนกำลังพัฒนามาจากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางตามลำดับ จึงทำให้ขาดแคลนทั้งบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ตัวบ่งชี้ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ ตัวบ่งชี้ ความพอเพียงของอุปกรณ์ ตัวบ่งชี้ ความคุ้มค่าในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต้องการการพัฒนาระดับปานกลางถึงระดับมาก เนื่องจากการรวมกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเข้าด้วยกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาเดิมได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์น้อยลง

2.1.14 ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ตัวบ่งชี้การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ทุกโรงเรียน ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ตัวบ่งชี้การไม่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ทุกโรงเรียน ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ต้องการการพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง เนื่องจากการมอบหมายงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นอิสระในการทำงาน บุคลากรรู้สึกว่าถูกควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์นุตรโรจน์ (2542 : 120) ได้กล่าวไว้ว่าความอิสระในการทำงาน เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา ไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น มีอิสระในการทำงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงานด้วย

2.2 ผลการเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 1,3,4,5,7,11 และ 12 ในโรงเรียนแต่ละขนาดตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') มีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

2.2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า แต่ละขนาดโรงเรียนครูและบุคลากรมีความผูกพันกับองค์การต่างกัน ซึ่งความผูกพันกับองค์การเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์องค์การ โดยมีความต้องการที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายงานลุล่วงไปด้วยดี เพราะสมาชิกร่วมมือกันทำงาน และมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน ซึ่งครูและบุคลากรของโรงเรียนขนาดใหญ่มีความผูกพันกับองค์การมาก เนื่องจากมีความมั่นคงอยู่ใกล้ครอบครัว และไม่ต้องการย้ายไปที่อื่น

2.2.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 3 ลักษณะการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากโรงเรียนแต่ละขนาดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ต่างกันไป ทั้งการติดต่อสื่อสารทั้งของโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในโรงเรียน การสื่อสารดี

จะทำให้โรงเรียนจัดการมีประสิทธิภาพ ครูและบุคลากรมีความเข้าใจกัน มีความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกัน

2.2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ในแต่ละขนาดโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่ต่างกันเนื่องจากประสบการณ์ที่ได้รับ โรงเรียนขนาดใหญ่จะมีประสบการณ์มาก ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นการใช้ตำแหน่งให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของคนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

2.2.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 5 บรรยากาศในการทำงานของโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจาก ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคาบสอนมาก ครูต้องทำผลงานทางวิชาการเพื่อใช้ประเมินวิทยฐานะ ทำให้เกิดความเครียด ไม่มีโอกาสได้พบปะใกล้ชิดกันระหว่างครูด้วยกัน ประกอบโรงเรียนต้องการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเพื่อให้เกิดการยอมรับของสังคมจะได้มีนักเรียนมากขึ้นเพื่อเปลี่ยนฐานะขนาดของโรงเรียน ครูและบุคลากรไม่มีส่วนรับรู้งานด้านการบริหารของโรงเรียน ขาดการกำกับ นิเทศ ติดตาม สอดคล้องกับ ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2536:20) บรรยากาศขององค์การหมายถึง “การรับรู้ของสมาชิกขององค์การที่มีต่อองค์การนั้น” แต่ในสถานศึกษา หมายถึง “การรับรู้ของสมาชิกองค์การในด้านการบริหารงานของผู้บริหาร การนิเทศ หรือความยุติธรรม ที่ผู้บริหารให้แก่การทำงานของผู้ร่วมงาน

2.2.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 7 ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน โรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ยอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางจะตั้งอยู่ในสภาพบริบททางสังคมชนบท ซึ่งเป็นสังคมแห่งความเอื้ออาทรช่วยเหลือกัน ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงมีโอกาสมากในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมแบ่งปันผลประโยชน์ และร่วมประเมิณผล ในเกือบทุกกิจกรรมของโรงเรียน เนื่องจากพบปะกันได้สะดวก



ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีโอกาสเฉพาะในกลุ่มงานเดียวกัน การได้มีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกได้รับความสำคัญ จึงทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน สอดคล้องกับ ศรีเพ็ชร วงศ์เพ็ง (2546 : 12) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคลในบทบาทการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน การควบคุม และการประเมินผล และร่วมรับผิดชอบกับ ผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ไว้ร่วมกันตั้งไว้

2.2.6 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 11 การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ขอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การทำงานเป็นทีมเป็นคุณลักษณะทางจริยธรรมที่ใช้เวลาในการสร้าง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ค่อย ๆ ทำอย่างช้า ๆ ด้วยความอดทน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ตั้งใหม่ ครูและบุคลากรส่วนมากบรรจุใหม่และเป็นคนต่างถิ่นที่มีความแตกต่างกันในหลายด้าน ดังนั้นการหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีจริยธรรมดังกล่าวไม่มากพอก็ย่อมต้องใช้เวลาในการสร้างและพัฒนา การทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

2.2.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ในองค์ประกอบที่ 12 การยอมรับซึ่งกันและกัน โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการพัฒนาองค์การแตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ขอมรับตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนครูและบุคลากรน้อย ขาดประสบการณ์ แต่ระบบงานไม่ซับซ้อน มีกิจกรรมในโรงเรียนจะต้องร่วมงานกันเสมอ ผู้นำทำกิจกรรมจะเป็นครูที่อาวุโสและผู้บริหารโรงเรียน จึงมีความสนิทสนมกันพอสมควร

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าความต้องการการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมมีความต้องการการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษในการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานตามองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ของโรงเรียน ควรใช้วัตถุประสงค์ขององค์การหรือวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นเครื่องกำกับการปฏิบัติงาน
- 2) ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ควรมีการติดตั้งผู้รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งเปิดกว้างให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ได้
- 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่ารู้จักไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน
- 4) บรรยากาศขององค์การ ควรจัดให้มีบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
- 5) การจูงใจ ผู้บริหารควรทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของบุคลากร และทำให้งานท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 6) ความร่วมมือของสมาชิกในการทำงาน ควรส่งเสริมให้มีการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียนให้มีการช่วยเหลือ หรือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน
- 7) ลักษณะความขัดแย้ง ควรประสานให้บุคลากรร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์การ
- 8) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ควรมีการสร้างสัมพันธ์ภาพทางใจให้สมาชิกในองค์การมีข้อผูกพัน มีความคล่องตัวในการทำงาน และส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกันและกัน
- 9) แบบแผนของการตัดสินใจ ควรส่งเสริมให้มีการตัดสินใจที่โดยยึดหลักประชาธิปไตย โดยใช้ข้อมูลและเหตุผลเป็นส่วนช่วยในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ
- 10) การทำงานเป็นทีมหรือลักษณะทีมงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น
- 11) การยอมรับซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การ ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานยอมรับซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 12) ทรัพยากรของโรงเรียน ควรขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เข้ามาดูแลเรื่องงบประมาณที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

13) ความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของสมาชิก ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการทำงาน มีการมอบหมายงานและให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ โดยผู้บริหารให้การนิเทศเมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ส่วนในด้านโครงสร้างของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ มีความต้องการการพัฒนาในระดับน้อย แสดงว่ามีการพัฒนาที่ดีอยู่แล้ว และควรพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

3.1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนกำหนดความต้องการการพัฒนาองค์กรในโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์

3.1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการวางแผนและติดตามผลการพัฒนาองค์กรจากผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

3.2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.3 ควรพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีคิลก (2529) *ทฤษฎีบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์
- กมลรัตน์ รัตนมาลัย (2544) “บรรยากาศองค์การกับการยอมรับมาตรฐาน ISO9002 ของพนักงาน  
ต้อนรับภาคพื้น : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำอากาศยาน  
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- จักรพรรดิ วัฒนา (2538) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า”  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- เจริญ จันทำจิ้น (2539) “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ  
กรณีศึกษาศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม (2545) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็น  
ผู้นำทางการบริหาร: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย  
จำกัด” กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540) “ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล ในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาส่งเสริมการเกษตร  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ชวนพิศ วิระวงษ์นุสร (2547) “ความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อระบบ  
บริหารบุคคลเมื่อปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นองค์การมหาชน” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชวลิต ประภวานนท์ (2541) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541) *รายงานการวิจัยประกอบร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*  
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2538) *องค์การทฤษฎีและการออกแบบ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523) *หลักเบื้องต้นกับการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์พิมพ์นิเทศ  
 นงนุช วงษ์สุวรรณ (2529) *การพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครปริ้นติ้งกรุ๊ป  
 นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2532) “การพัฒนาทีมงาน” *รัฐสภาสาร* 10 (10 ตุลาคม) : 37  
 นัฐนันต์ ลิไธสง (2541) *การศึกษาการดำเนินงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสังขะ จังหวัด  
 สุรินทร์ : สุรินทร์ (อค์สำเนา)*
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) *หลักการบริหารการศึกษา* เอส.เอ็ม.เอ็ม  
 นัยนา ยุติศาสตร์ (2545) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับระบบการวิเคราะห์อันตรายและการ  
 ควบคุมจุดวิกฤตของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม” กรุงเทพมหานคร:  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บุญเทียม อังสวัสดิ์ (2542) “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อน  
 เกณฑ์ในวัด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุษบา สุธีธร (2542) “พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา  
 พฤติกรรมการสื่อสาร* หน่วยที่ 6 นนทบุรี สาขาวิชานิเทศศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปนัดดา อินทราวุธ (2543) การยอมรับมาตรฐาน ISO 14001 ของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี  
 ประวัติ สมเป็น และคณะ (2544) “การมีส่วนร่วมในการจัดการและใช้ทรัพยากรชีวภาพอย่างยั่งยืน  
 ของโรงเรียนและชุมชนที่อาศัยใกล้ป่าชุมชนริมแม่น้ำมูล อำเภอกันทรารมย์ จังหวัด  
 ศรีสะเกษ” รายงานการวิจัย สำนักงานโครงการพัฒนาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์  
 และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ในสถาบันราชภัฏ
- ปราชญ์ กล้าผจญ (2542) “หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา” ใน *เอกสารประกอบการสอน  
 วิชา* มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2536) “การวิจัยการบริหารการศึกษา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา* หน่วยที่ 10  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี  
 พิเชษฐ หลั่งทรัพย์ (2546) “การจัดการธุรกิจเบื้องต้น” ออนไลน์  
<http://www.ssobook.com/job/basic/index.htm>. สืบค้นวันที่ 10 มีนาคม 2551
- พัชรี นิรนาทโกมล (2535) “การพัฒนาองค์กร” *เอกสารการสอนชุดวิชา* หน่วยที่ 1-7  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- พัชรวิวรรณ กิจมี (2549) “แบบจำลองปัจจัยที่สัมพันธ์เชิงสาเหตุกับสุขภาพองค์การของโรงเรียน  
อาชีวศึกษาเอกชน ภาคเหนือ” คุยฎีนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542) ผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มติชน
- พันธ์ทิพย์ ทองอร่าม (2546) รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร  
ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในอนาคต กรณีสถาบันราชภัฏสุรินทร์ สุรินทร์
- เมตต์ เมตต์การุณจิต “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษาโรงเรียนเทศบาล”  
วารสารวิจัยสารสนเทศ ฉบับที่ 19 (2539) : 20
- มนัส บุญวงศ์ (2537) “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องหนัง”  
วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ภาวนา วงสวาท (2541) “การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูในการบริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร “ ปรินญาณินพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- มานะ กอหรั่งกุล (2529) การพัฒนาองค์การ สมุทรปราการ ขนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา
- เริงชัย หมั่นชนะและคนอื่นๆ (2539) มนุษย์สัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- วันทนา ปทุมวิเศษวิวัฒน์ (2537) “การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ “ วิทยานิพนธ์  
ปรินญาณการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิฑูรย์ สุขสว่าง (2538) “ความต้องการการพัฒนาองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ  
ศึกษา จังหวัดนครปฐม“ วิทยานิพนธ์ปรินญาณการศึกษามหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิภาพร มาพบสุข (2543) มนุษย์สัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ เอชเอ็นกรุ๊ป
- วิทย์ เทียงบูรณธรรม (2541) การจัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กรุงเทพมหานคร  
ไทยวัฒนาพานิช
- เวช มงคล (2537) “การพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยปัญหาสำหรับการพัฒนาองค์การในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วรรณถ แสงมณี (2544) องค์การและการจัดองค์การ กรุงเทพมหานคร ระเบียบทองการพิมพ์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม  
และไซเท็กซ์
- \_\_\_\_\_ (2539) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา

- ศุภรัตน์ รัตนมุขย์ (2539) “การทำงานเป็นทีม ประสพการณ์ความสำเร็จ” สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร (พฤษภาคม- กรกฎาคม) : 5
- ศรเพ็ชร วงศ์เพ็ง (2546) “การมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดศรีสะเกษ” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสุรินทร์
- สายหยุด ใจสำราญและสุภาพร พิศาลบุตร (2543) *การพัฒนาองค์การ กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต*
- สุโท เจริญสุข (2520) *พจนานุกรมคำศัพท์จิตวิทยาและประวัติจิตวิทยา* ชลบุรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
- สุรทิน นาลาก (2544) “ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ ธนาคารกสิกรไทยสังกัดสาขาในเขต 49” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) “ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารสถานศึกษา” *เอกสารประกอบการศึกษด้วยตนเองหลักสูตร กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์*
- สุวรรณณี อุดมสมปอง (2544) “การยอมรับนโยบายปรับปรุงขั้นตอนการบริหารงานสาขา: กรณีศึกษาพนักงานธนาคาร” กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สมยศ นาวิการ (2538) *การบริหาร กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า*
- \_\_\_\_\_ (2546) *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ*
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อรุณ รักธรรม (2536) “การพัฒนาองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10 นนทบุรี* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุขภาพใจ*
- อัมพร พิณะสา (2539) “การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น



- Applewhite, P.B. (1965). *Organization Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Etzioni Amitai. (1964). *Modern Organization*, Newjersey : Prentice-Hall.
- Barnard, Chester I. (1976). *The Functions of the Executive*. 27<sup>th</sup> ed Cambridge Massachusetts : Harvard University Press.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Beckhard, Richard. (1969). *Organization Development : Strategies and Models*. Reading, Mass Addison – Wesley.
- Bruke, W.W. and Hornstein, H.A. (1971). *The Social Technology of Organization Development*. Washington D.C. NIL Institute of Applied Behavioral Social Learning Resources Corporation.
- Buhler,P. (1968) “Creating Flexibility in Today’s Workplace” Supervision.
- Francis,D.and Young,D. (1979). *Improving Work Groups : A Practical Manual for Team Building*. La Jolla, Calif. : University Associates.
- French, Wendell L. and Bell, ceoil H (1980). *Organization development*. New Jersey : Prentice – Hall.
- Flippo,B. Edwin. (1970). *Management : A Behavior Approach*. 2<sup>nd</sup> ed.Boston : Allyn and Bacon.
- Good,Carter v. (1982). *Dictionary of Education*. 3 ed. New York, Mc Graw-Hill.
- Jame,L.R. and Jones,A.p. (1974). Organization Climate, A Review of Theory and Research. *Phycholgical Bulletin*.
- Johnson, D.W. and Johnson,E.P.Joining Together. (1991). Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. (1990). *The Social Psychology of Organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley.
- Menzela, E. (1997). “Effective Teams.” *The CPA Journal* 67: (September).
- Mescon, Michael H. and others. (1985). *Management : Individual and Organizational Effectiveness*. 2<sup>nd</sup> ed. Newyork : Harper & Row Publishers.
- Miklos,E. (1970). “School Climate and Program Development Selected Reading in Educational Administration.” *Administrative Science Puarterly*.

- Morse, Nancy C. (1968). *Satisfactions The White Collar Job*. Michigan : University of Michigan Press.
- Owens, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- Priffner, M. John and Sherwood, P. Frank. (1960). *Administrative Organization, New Jersey*: Prentice- Hall.
- Secord, Paul F. and Carl W. Backman. (1964). *Social Psychology*. New York Mc Graw-Hill Book.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

## แบบสอบถามสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา ช่วงชั้นที่4 (กรมสามัญศึกษาเดิม) สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบในการกำหนดการพัฒนา โรงเรียนมัธยมศึกษา(กรมสามัญศึกษาเดิม) จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบคำถามแต่ละข้อให้ตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด โดยกาเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) หน้าคำตอบที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะเป็นความลับ เพื่อกำหนดการพัฒนาโรงเรียนและจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด

คำว่า “ผู้บริหาร” ที่ปรากฏในแบบสอบถามนี้หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

- ขนาดของโรงเรียน
- ( ) โรงเรียนขนาดเล็ก
  - ( ) โรงเรียนขนาดกลาง
  - ( ) โรงเรียนขนาดใหญ่

1. ท่านคิดว่าครูส่วนใหญ่ของโรงเรียนรู้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (ซึ่งพิจารณาได้จากปรัชญา คำขวัญ คติพจน์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ หรือเป้าหมายการปฏิบัติงาน หรือจากนโยบายของโรงเรียน)เพียงใด
- ( ) 1. รู้เป็นอย่างดี
  - ( ) 2. รู้ปานกลาง
  - ( ) 3. รู้น้อย หรือไม่รู้เลย

สำหรับ  
ผู้วิจัย

1.1

สำหรับ  
ผู้วิจัย

2. ท่านเห็นว่าโรงเรียนแสดงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนซึ่งพิจารณาได้จากปรัชญา คำขวัญ คติพจน์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ หรือเป้าหมาย การปฏิบัติงาน หรือจากนโยบายของโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- ( ) 1. มีเป็นลายลักษณ์อักษรปรากฏให้เห็นชัดเจนตามอาคารสถานที่หรือเอกสารแนะนำโรงเรียน
- ( ) 2. มีเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่ปรากฏให้เห็นชัดเจน
- ( ) 3. ไม่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
3. ท่านเห็นว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเหมาะสมเพียงใด
- ( ) 1. เหมาะสมมาก
- ( ) 2. เหมาะสมปานกลาง
- ( ) 3. เหมาะสมน้อยหรือไม่เหมาะสม
4. ท่านเห็นว่าโรงเรียนใช้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นเครื่องกำกับ การปฏิบัติงานของโรงเรียนเพียงใด
- ( ) 1. ใช้มาก
- ( ) 2. ใช้ปานกลาง
- ( ) 3. ใช้น้อยหรือไม่ได้ใช้เลย
5. ท่านเห็นว่าโรงเรียนมีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียนและมีปรากฏให้เห็นชัดเจนหรือไม่
- ( ) 1. มีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียนปรากฏชัดเจนตามอาคารหรือห้องพิเศษ ซึ่งครูพบเห็นได้ง่าย
- ( ) 2. มีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียนแต่ไม่ปรากฏให้เห็นชัดเจน
- ( ) 3. ไม่มีแผนภูมิโครงสร้างโรงเรียน
6. ท่านเห็นว่าโรงเรียนมีการกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่ครูไว้ชัดเจนเพียงใด
- ( ) 1. มีการกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่ของครูไว้ชัดเจน ครูเรียกดู หรือตรวจสอบได้สะดวก
- ( ) 2. มีการกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่ของครูไว้ แต่ไม่สะดวก ในการตรวจสอบหรือเรียกดู
- ( ) 3. ไม่มีการกำหนดขอบเขตงานในหน้าที่ของครู

1.2

1.3

1.4

2.1

2.2

- |   | สำหรับ<br>ผู้วิจัย              |
|---|---------------------------------|
| 7. ท่านรู้สายงานการควบคุมบังคับบัญชาของตัวเองเพียงใด  |                                 |
| ( ) 1. รู้ว่าใครคือผู้บังคับบัญชาสูงสุดและผู้บังคับบัญชาในระดับลดหลั่นกันลงไปทุกคน          | 2.3<br><input type="checkbox"/> |
| ( ) 2. รู้เฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ดูแลการปฏิบัติงานโดยตรงเท่านั้น                             |                                 |
| ( ) 3. ไม่รู้เลยว่ามีสายการควบคุมบังคับบัญชา  |                                 |
| 8. ท่านเห็นว่าโรงเรียนมีการประชุมบ่อยครั้งเพียงใด   | 3.1<br><input type="checkbox"/> |
| ( ) 1. มีการประชุมทุกเดือน  |                                 |
| ( ) 2. มีการประชุมโดยประมาณ 3 เดือนต่อครั้ง   |                                 |
| ( ) 3. ไม่มีการประชุมครุ  |                                 |
| 9. ท่านเห็นว่าโรงเรียนมีหนังสือเวียนและจัดเก็บไว้เป็นระบบหรือไม่                            | 3.2<br><input type="checkbox"/> |
| ( ) 1. มีการใช้หนังสือเวียนและจัดเก็บหนังสือเวียนไว้อย่างเป็นระบบ                           |                                 |
| ( ) 2. มีการใช้หนังสือ แต่ไม่ได้เก็บหนังสือเวียนไว้อย่างเป็นระบบ                            |                                 |
| ( ) 3. ไม่มีการใช้หนังสือเวียน  |                                 |
| 10. โรงเรียนมีโทรศัพท์ภายใน และมีการติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกหรือไม่                         | 3.3<br><input type="checkbox"/> |
| ( ) 1. มีโทรศัพท์ภายในใช้ และมีการติดต่อสื่อสารกันได้สะดวก                                  |                                 |
| ( ) 2. มีโทรศัพท์ภายในใช้ แต่ใช้ติดต่อสื่อสารกันได้ไม่ค่อยสะดวก                             |                                 |
| ( ) 3. ไม่มีโทรศัพท์ภายในใช้  |                                 |
| 11. ท่านเห็นว่าโรงเรียนมีการปิดประกาศไว้และมีการเก็บรวบรวมประกาศไว้<br>อย่างเป็นระบบหรือไม่ | 3.4<br><input type="checkbox"/> |
| ( ) 1. มีการปิดประกาศไว้ และมีการเก็บรวบรวมประกาศไว้อย่างเป็นระบบ                           |                                 |
| ( ) 2. มีการปิดประกาศไว้ แต่ไม่ได้เก็บรวบรวมประกาศไว้อย่างเป็นระบบ                          |                                 |
| ( ) 3. ไม่มีการปิดประกาศไว้   |                                 |
| 12. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านให้ครูส่วนใหญ่พบเป็นการส่วนตัวเพียงใด                           | 3.5<br><input type="checkbox"/> |
| ( ) 1. ให้พบได้ค่อนข้างสะดวก  |                                 |
| ( ) 2. ให้พบเป็นบางครั้ง  |                                 |
| ( ) 3. ให้พบน้อยมากหรือไม่ให้พบเลย  |                                 |

	สำหรับ ผู้วิจัย
13. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านพบปะทักทายกับครูด้วยความเป็นกันเองเพียงใด ( ) 1. เป็นกันเองค่อนข้างมาก ( ) 2. เป็นกันเองปานกลาง ( ) 3. เป็นกันเองน้อยหรือไม่ค่อยเป็นกันเอง	3.6 <input type="checkbox"/>
14. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อการปรึกษาหารือ เพียงใด ( ) 1. เปิดโอกาสให้มาก ( ) 2. เปิดโอกาสให้บางครั้งบางคราว ( ) 3. เปิดโอกาสให้น้อยหรือไม่ค่อยเปิดโอกาส	3.7 <input type="checkbox"/>
15. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้ครูชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ ในที่ ประชุมเพียงใด ( ) 1. เปิดโอกาสให้ค่อนข้างมาก ( ) 2. เปิดโอกาสให้บางครั้ง ( ) 3. เปิดโอกาสให้น้อยหรือไม่ค่อยเปิดโอกาสให้	3.8 <input type="checkbox"/>
16. โรงเรียนมีการติดตั้งตู้รับความคิดเห็นและมีการใช้ประโยชน์จากตู้รับความ คิดเห็นหรือไม่ ( ) 1. มีการติดตั้งตู้รับความคิดเห็น และนำความคิดเห็นไปใช้ประโยชน์ อย่างชัดเจน ( ) 2. มีการติดตั้งตู้รับความคิดเห็น แต่การใช้ประโยชน์ไม่ค่อยชัดเจนนัก ( ) 3. ไม่มีการติดตั้งตู้รับความคิดเห็น	3.9 <input type="checkbox"/>
17. บุคลากรในระดับเดียวกันของโรงเรียนมีโอกาสพบปะพูดคุยกันเพียงใด ( ) 1. มีโอกาสค่อนข้างมาก ( ) 2. มีโอกาสบ้าง ( ) 3. มีโอกาสน้อยหรือไม่ค่อยมีโอกาส	3.10 <input type="checkbox"/>



	สำหรับ ผู้วิจัย
18. ครูส่วนใหญ่มีการประชุมร่วมกันในเรื่องการทำงานเพียงใด ( ) 1. มีมาก ( ) 2. มีปานกลาง ( ) 3. มีน้อย	3.11 <input type="checkbox"/>
19. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่ารู้จักไว้วางใจ ผู้ร่วมงานเพียงใด ( ) 1. มีมาก ( ) 2. มีปานกลาง ( ) 3. มีน้อย	4.1 <input type="checkbox"/>
20. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ของผู้ร่วมงาน ทำงานให้เกิดประโยชน์กับงานที่ผู้บริหารต้องการเพียงใด ( ) 1. มีความสามารถ ( ) 2. มีความสามารถปานกลาง ( ) 3. มีความสามารถน้อย	4.2 <input type="checkbox"/>
21. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงานเพียงใด ( ) 1. รับฟังมาก ( ) 2. รับฟังเพียงบางครั้ง ( ) 3. รับฟังน้อยหรือไม่ค่อยรับฟัง	4.3 <input type="checkbox"/>
22. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่ ผู้ร่วมงานเพียงใด ( ) 1. ส่งเสริมมาก ( ) 2. ส่งเสริมเป็นบางครั้ง ( ) 3. ส่งเสริมน้อยหรือไม่ค่อยส่งเสริม	4.4 <input type="checkbox"/>

	สำหรับ ผู้วิจัย
23. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านสร้างและส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดขึ้น ในหมู่ผู้ร่วมงานเพียงใด ( ) 1. สร้างและส่งเสริมเสมอ ๆ ( ) 2. สร้างและส่งเสริมเป็นครั้งคราว ( ) 3. สร้างและส่งเสริมน้อยหรือไม่ค่อยสร้างและส่งเสริม	4.5 <input type="checkbox"/>
24. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เพียงใด ( ) 1. เป็นกันเองค่อนข้างมาก ( ) 2. เป็นกันเองปานกลาง ( ) 3. เป็นกันเองน้อยหรือไม่ค่อยเป็นกันเอง	5.1 <input type="checkbox"/>
25. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความเข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาเพียงใด ( ) 1. มีความเข้มงวดน้อย ( ) 2. มีความเข้มงวดเป็นบางเรื่องหรือเป็นครั้งคราว ( ) 3. มีความเข้มงวดมาก	5.2 <input type="checkbox"/>
26. คณะจารย์ส่วนใหญ่มีความสามัคคี และช่วยเหลือกันดีเพียงใด ( ) 1. ช่วยเหลือกันดี ( ) 2. ช่วยเหลือกันปานกลาง ( ) 3. ช่วยเหลือกันน้อยหรือไม่ค่อยช่วยเหลือ	5.3 <input type="checkbox"/>
27. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความสามารถทำให้งานเป็นสิ่งที่น่าสนใจของ บุคลากรส่วนใหญ่เพียงใด ( ) 1. มีความสามารถสูง ( ) 2. มีความสามารถปานกลาง ( ) 3. มีความสามารถค่อนข้างน้อย	6.1 <input type="checkbox"/>
28. ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจัดให้การทำงานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ของบุคลากรส่วนใหญ่เพียงใด ( ) 1. ทำให้งานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถมาก ( ) 2. ทำให้งานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถในระดับปานกลาง ( ) 3. ทำให้งานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถน้อย	6.2 <input type="checkbox"/>

29. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่แสดงออกถึงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นเพียงใด	สำหรับ ผู้วิจัย 6.3
( ) 1. ส่วนใหญ่ต้องการทำงานให้ดีมากยิ่งขึ้น	<input type="checkbox"/>
( ) 2. มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ต้องการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	
( ) 3. ส่วนใหญ่ไม่ต้องการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	
30. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงานเพียงใด	7.1
( ) 1. มีการช่วยเหลือสนับสนุนกันมาก	<input type="checkbox"/>
( ) 2. มีการช่วยเหลือสนับสนุนกันปานกลาง	
( ) 3. มีการช่วยเหลือสนับสนุนกันน้อย	
31. ฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมีการประสานงานกันได้ดีเพียงใด	7.2
( ) 1. ประสานงานกันได้ดีค่อนข้างดีมาก	<input type="checkbox"/>
( ) 2. ประสานงานกันได้ดีพอประมาณ	
( ) 3. ประสานงานกันไม่ค่อยดีนัก	
32. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่แสดงออกให้เห็นว่าให้ความร่วมมือ และสนับสนุนซึ่งกันและกันเพียงใด	8.1
( ) 1. ส่วนใหญ่ร่วมมือกันค่อนข้างดี	<input type="checkbox"/>
( ) 2. ส่วนใหญ่ยังร่วมมือกันอยู่บ้าง	
( ) 3. ส่วนใหญ่ไม่ค่อยร่วมมือ และไม่ค่อยสนับสนุนซึ่งกันและกัน	
33. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่แสดงออกในลักษณะกลั่นแกล้งกันเพียงใด	8.2
( ) 1. ไม่ค่อยมีการกลั่นแกล้งกันหรือไม่มีการกลั่นแกล้งกัน	<input type="checkbox"/>
( ) 2. กลั่นแกล้งกันบ้าง	
( ) 3. กลั่นแกล้งกันมาก	
34. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ชอบพอกันเป็นการส่วนตัวเพียงใด	8.3
( ) 1. ไม่ชอบพอกันเป็นการส่วนตัวอยู่ค่อนข้างน้อย	<input type="checkbox"/>
( ) 2. ไม่ชอบพอกันเป็นการส่วนตัวอยู่บ้าง	
( ) 3. ไม่ชอบพอกันเป็นการส่วนตัวอยู่ค่อนข้างมาก	

- |  |  |
|--|--|
| <p>35. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่มีการแตกแยกเป็นกลุ่มเป็นพวกเพียงใด</p> <p>( ) 1. มีการแตกแยกเป็นกลุ่มเป็นพวกค่อนข้างน้อย</p> <p>( ) 2. มีการแตกแยกเป็นกลุ่มเป็นพวกอยู่บ้าง</p> <p>( ) 3. มีการแตกแยกเป็นกลุ่มเป็นพวกค่อนข้างมาก</p>  | <p>สำหรับ<br/>ผู้วิจัย</p> <p>8.4</p> <input data-bbox="1260 425 1324 492" type="checkbox"/> |
| <p>36. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกันและมีการติดต่อกันได้สะดวกเป็นกันเองเพียงใด</p> <p>( ) 1. ครูส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกัน และติดต่อกันได้สะดวกเป็นกันเองค่อนข้างมาก</p> <p>( ) 2. ครูส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกันและติดต่อกันได้สะดวกเป็นกันเองพอประมาณ</p> <p>( ) 3. ครูส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกันและติดต่อกันได้สะดวกเป็นกันเองค่อนข้างน้อย</p> | <p>9.1</p> <input data-bbox="1244 638 1300 705" type="checkbox"/>                            |
| <p>37. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพียงใด</p> <p>( ) 1. ครูส่วนใหญ่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</p> <p>( ) 2. ครูบางส่วนรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</p> <p>( ) 3. ครูส่วนน้อยรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</p>  | <p>9.2</p> <input data-bbox="1236 1075 1300 1142" type="checkbox"/>                          |
| <p>38. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพียงใด</p> <p>( ) 1. ช่วยเหลือค่อนข้างดี</p> <p>( ) 2. ช่วยเหลือกันบ้างเป็นครั้งคราว</p> <p>( ) 3. ไม่ค่อยช่วยเหลือกัน</p>   | <p>9.3</p> <input data-bbox="1236 1310 1300 1377" type="checkbox"/>                          |
| <p>39. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจเพียงใด</p> <p>( ) 1. เปิดโอกาสมาก</p> <p>( ) 2. เปิดโอกาสปานกลาง</p> <p>( ) 3. เปิดโอกาสน้อย</p>   | <p>10.1</p> <input data-bbox="1252 1523 1316 1590" type="checkbox"/>                         |

- |  |  |
|--|--|
| 40. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจเพียงใด<br>( ) 1. ใ้้มาก<br>( ) 2. ใ้ปานกลาง<br>( ) 3. ใ้้น้อย                                       | สำหรับ<br>ผู้วิจัย<br>10.2<br><input type="checkbox"/> |
| 41. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของงาน<br>และโรงเรียนเพียงใด<br>( ) 1. คำนึงถึงมาก<br>( ) 2. คำนึงถึงปานกลาง<br>( ) 3. คำนึงถึงน้อย | 10.3<br><input type="checkbox"/>                       |
| 42. อาจารย์เห็นคุณค่าหรือเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม<br>เพียงใด<br>( ) 1. เห็นคุณค่ามาก<br>( ) 2. เห็นคุณค่าปานกลาง<br>( ) 3. เห็นคุณค่าน้อย       | 11.1<br><input type="checkbox"/>                       |
| 43. ครูในโรงเรียนมีการทำงานกันเป็นทีมเพียงใด<br>( ) 1. ส่วนใหญ่มีการทำงานเป็นทีม<br>( ) 2. มีบางส่วนทำงานเป็นทีม<br>( ) 3. มีการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนน้อย     | 11.2<br><input type="checkbox"/>                       |
| 44. คณะครูยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพียงใด<br>( ) 1. รับฟังกันมาก<br>( ) 2. รับฟังกันปานกลาง<br>( ) 3. รับฟังกันน้อย                                 | 12.1<br><input type="checkbox"/>                       |
| 45. คณะครูมีการช่วยเหลือสนับสนุนกันเพียงใด<br>( ) 1. ช่วยเหลือสนับสนุนกันมาก<br>( ) 2. ช่วยเหลือสนับสนุนกันปานกลาง<br>( ) 3. ช่วยเหลือสนับสนุนกันน้อย        | 12.2<br><input type="checkbox"/>                       |

	สำหรับ ผู้วิจัย
46. คณะครูแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรกันเพียงใด ( ) 1. ส่วนใหญ่แสดงความเป็นมิตร ( ) 2. บางส่วนแสดงความเป็นมิตร ( ) 3. ส่วนน้อยแสดงความเป็นมิตร	12.3 <input type="checkbox"/>
47. บุคลากรของโรงเรียนพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนเพียงใด ( ) 1. ส่วนใหญ่พร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ( ) 2. บางส่วนพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ( ) 3. ส่วนน้อยพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน	13.1 <input type="checkbox"/>
48. โรงเรียนใช้บุคลากรที่มีอยู่ได้คุ้มค่าเพียงใด ( ) 1. คุ้มค่ามาก ( ) 2. คุ้มค่าพอประมาณ ( ) 3. ไม่ค่อยคุ้มค่า	13.2 <input type="checkbox"/>
49. ความเพียงพอทางด้านทรัพยากรการเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งที่ได้จากงบประมาณแผ่นดินและจากส่วนอื่น ๆ ประกอบกันโดยเฉลี่ยแล้วมีอยู่ในระดับ ( ) 1. มีเพียงพอมาก ( ) 2. มีเพียงพอปานกลาง ( ) 3. ไม่เพียงพอ	13.3 <input type="checkbox"/>
50. โรงเรียนใช้งบประมาณคุ้มค่าเพียงใด ( ) 1. คุ้มค่ามาก ( ) 2. คุ้มค่าปานกลาง ( ) 3. ไม่ค่อยคุ้มค่า	13.4 <input type="checkbox"/>
51. โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนเพียงพอในระดับใด ( ) 1. เพียงพอเป็นส่วนใหญ่ ( ) 2. เพียงพอบ้าง ( ) 3. ไม่ค่อยเพียงพอ	13.5 <input type="checkbox"/>

52. ครูส่วนใหญ่ใช้วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนการสอนได้ คุ้มค่าเพียงใด	สำหรับ ผู้วิจัย 13.6
( ) 1. คุ้มค่ามาก	<input type="checkbox"/>
( ) 2. คุ้มค่าปานกลาง	
( ) 3. คุ้มค่าน้อยหรือไม่คุ้มค่า	
53. ครูส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงานเพียงใด	14.1
( ) 1. ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานมาก	<input type="checkbox"/>
( ) 2. ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานปานกลาง	
( ) 3. ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานน้อย	
54. ครูส่วนใหญ่ถูกควบคุมโดยคำสั่ง กฎ ระเบียบ ของโรงเรียน เข้มงวดเพียงใด	14.2
( ) 1. เข้มงวดน้อย	<input type="checkbox"/>
( ) 2. เข้มงวดปานกลาง	
( ) 3. เข้มงวดมาก	
55. ครูส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพียงใด	14.3
( ) 1. มีความกระตือรือร้นมาก	<input type="checkbox"/>
( ) 2. มีความกระตือรือร้นปานกลาง	
( ) 3. มีความกระตือรือร้นน้อย	

ขอขอบคุณท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ

ภาคผนวก ข

ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์



## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 55

Alpha = .9612

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสมชัย นามสว่าง
วัน เดือน ปีเกิด	1 พฤศจิกายน 2502
สถานที่เกิด	หมู่ 16 บ้านบัวโคก ตำบลบัวโคก อำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์ 32120
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	168 หมู่ 7 ตำบลกาบเชิง อำเภอกาบเชิง จังหวัดสุรินทร์ 32210
ประวัติการศึกษา	<p>2516 ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนบ้านบัวโคก จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2519 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนท่าตูมประชาเสรมวิทย์ จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2524 มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนท่าตูมประชาเสรมวิทย์ จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2527 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิทยาลัยเกษตรกรรมสุรินทร์ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สุรินทร์)</p> <p>2530 ปริญญาการศึกษามัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</p> <p>2550 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</p>
ประวัติการทำงาน	<p>2527 ครู 2 โรงเรียนกาบเชิงวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2530 อาจารย์ 1 โรงเรียนกาบเชิงวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2536 ผู้ดูแลสาขาโรงเรียนกาบเชิงวิทยา(ตำบลโคกตะเคียน)จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2539 อาจารย์ 2 โรงเรียนกาบเชิงวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2543 ครูใหญ่โรงเรียนโคกตะเคียนวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2544 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนโคกตะเคียนวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2546 ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกตะเคียนวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2547 ผู้อำนวยการโรงเรียนตาเบาวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2548 ผู้อำนวยการโรงเรียนปราสาทเบงวิทยา จังหวัดสุรินทร์</p> <p>2550 ผู้อำนวยการโรงเรียนพระแก้ววิทยา จังหวัดสุรินทร์</p>