

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด การบริหารงานวิชาการ
  - 1.1 ความหมายงานวิชาการ
  - 1.2 ขอบข่ายงานวิชาการ
  - 1.3 ความสำคัญของงานวิชาการ
  - 1.4 ประสิทธิภาพของงานวิชาการ
  - 1.5 การวัดประสิทธิภาพงานวิชาการ
2. หลักการ แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. หลักการ แนวคิด การบริหารงานวิชาการ

### 1.1 ความหมายงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักที่มีความสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาให้มีคุณภาพ จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้ความหมายงานวิชาการไว้ ดังนี้

อำภา บุญช่วย (2537 : 2) งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วัลลภ กันทรพัย (2541 : 77) งานวิชาการ คือ งานที่เกี่ยวกับการนำความรู้ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่มีผู้คิดค้น วิจัยและนำเสนอมาพิจารณาแล้วเสนอแนวปฏิบัติที่จะเป็นไปได้อย่างจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นจริงและแนวปฏิบัตินี้จะมีผลให้เกิดการปรับปรุง พัฒนางานที่ทำอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 77) งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียน ที่ช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 142) งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

หวน พันธุ์พันธ์ (2549 : 7) งานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานในโรงเรียนเกี่ยวกับการเรียน การสอน ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การทำแผนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน การประเมินผลการวัดผล และการนิเทศการสอน เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ผู้เรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนตามเป้าหมายของหลักสูตร

### 1.2 ขอบข่ายงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ที่จะจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเป็นที่ยอมรับเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ แต่การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนจะมีคุณภาพดีมาน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ที่สำคัญที่สุดผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งจะต้องให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ ต้องเข้าใจขอบข่ายงานวิชาการในโรงเรียนเป็นอย่างดี ซึ่งนักการศึกษานักวิชาการ และหน่วยงานทางการศึกษา ได้กำหนดขอบข่ายงานการบริหารวิชาการไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิถ (2532 : 57-58) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ
2. หลักสูตรและการสอน ประกอบด้วยหลักสูตรและประมวลการสอน

3. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย งานการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด และ การจัดทำคู่มือครู

4. สื่อการสอน

5. การปรับปรุงการเรียนการสอน ประกอบด้วย การนิเทศการสอนและการฝึกอบรม

6. การวัดผลและประเมินผล

อำนาจ บัญช่วย. (2537 : 36- 55) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. การวางแผนงานด้านวิชาการ

2. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

4. การวัดผลและประเมินผล

5. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

จิตรลดา จตุรนต์ร์ศรี (2539 : 20) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาที่สำคัญโดยครอบคลุมในเรื่อง ต่อไปนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ

2. หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

3. การจัดการเรียนการสอน

4. สื่อการสอนและงานห้องสมุด

5. การพัฒนาครูทางวิชาการ

6. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

7. การประเมินผลงานวิชาการ

กมล ศิริบรรณ (2539 : 5) ได้กำหนดขอบข่ายงานและภารกิจของงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร คู่มือการใช้หลักสูตร ให้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของครู

2. งานด้านการเรียนการสอน ปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดอบรม สาธิต การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับเพื่อนครู หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ เกี่ยวกับวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ

3. งานสื่อการเรียนการสอน จัดให้มีอุปกรณ์การเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนดทุกกลุ่ม ประสพการณ์ ส่งเสริมให้ครูใช้อุปกรณ์สอนให้ตรงจุดประสงค์ เนื้อหาและกิจกรรมของผู้เรียนและ อาจเลือกใช้สื่อที่อยู่รอบตัวมาใช้ประโยชน์ เช่น วิทยุโรงเรียน เป็นต้น

4. งานวัดผลและประเมินผล ควรจัดให้มีการวัดและประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพ จัดทำธนาคารข้อสอบ มีการตรวจสอบการจัดทำสมุดประจำชั้นและสมุดประจำตัวผู้เรียนให้ถูกต้องเรียบร้อยและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

5. งานห้องสมุด จัดทำและจัดหาเอกสาร หนังสือ สำหรับค้นคว้าหาความรู้ สำหรับครูและนักเรียนอย่างเพียงพอ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ช่วยให้ครูและนักเรียนมีความรู้กว้างขวางและทันสมัยอยู่เสมอ

6. งานนิเทศการศึกษา จัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

7. งานด้านการวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินการ มีการวางแผนการปฏิบัติงานวิชาการล่วงหน้าอย่างมีขั้นตอน ใ้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และขอบเขตการปฏิบัติงานและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

8. งานส่งเสริมการสอน จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การแข่งขันตอบปัญหา การแสดงละคร ดนตรี กีฬา ตลอดจนการสอนซ่อมเสริม

9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ จัดให้มีการประชุมครูในโอกาสต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ(2540 : 35) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานด้านการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศภายใน
7. งานอบรมทางวิชาการ

พิชัย เสริมจิตต์ (2542 : 11) ได้ให้ขอบข่ายงานวิชาการ จะประกอบไปด้วย

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
3. การบริการวิชาการ
4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. การจัดระบบงานวิชาการ
6. การนิเทศงานวิชาการ
7. การวัดและประเมินผล

## 8. การพัฒนางานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 3) ได้ระบุขอบข่ายงานด้านวิชาการไว้ ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกงาน

3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การส่งเสริมการจัดหลักสูตร เช่น การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด การนิเทศการสอน

4. การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 145) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ ได้ดังนี้

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.3 สื่อการเรียนรู้

1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

2. การวิจัยในชั้นเรียน

3. การสอนซ่อมเสริม

4. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

5. การนิเทศภายในสถานศึกษา

6. การประกันคุณภาพการศึกษา

ในการบริหารงานวิชาการตามแนวทางการกระจายอำนาจ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ ไว้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 29)

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา ที่เกี่ยวกับขอบข่ายงานวิชาการ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นขอบข่ายงานวิชาการในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ดังตาราง 1

ตาราง 1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา

| งานวิชาการ   |                    |                 |                       |                 |                      |                     |                           |                       |                   |     |
|--|--------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|----------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|-----|
|  | กิตติมา<br>ประดิษฐ | อำภา<br>บุญช่วย | จิตรลดา<br>จตุรนต์รพี | กมล<br>ศิริบรรณ | อุทัย<br>บุญประเสริฐ | พิชัย<br>เสียมจิตต์ | ปรีชาพร<br>วงศ์อนุตรโรจน์ | จันทร์ธานี<br>สงวนนาม | กระทรวงศึกษาธิการ | รวม |
| 1. การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น                                    |                    |                 |                       |                 |                      |                     |                           |                       | /                 | 1   |
| 2. การวางแผนงานด้านวิชาการ   | /                  | /               | /                     | /               | /                    | /                   | /                         | /                     | /                 | 7   |
| 3. งานด้านการเรียนการสอน   | /                  | /               | /                     | /               | /                    | /                   | /                         | /                     | /                 | 8   |
| 4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา                                    | /                  | /               | /                     | /               | /                    |                     |                           | /                     | /                 | 7   |
| 5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้                                       |                    |                 |                       | /               |                      | /                   |                           | /                     | /                 | 4   |
| 6. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผล                                 | /                  | /               | /                     | /               | /                    | /                   | /                         | /                     | /                 | 8   |
| 7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                |                    | /               | /                     | /               | /                    | /                   |                           | /                     | /                 | 7   |
| 8. การพัฒนาส่งเสริมแหล่งเรียนรู้                                   |                    |                 |                       | /               | /                    |                     |                           | /                     | /                 | 4   |
| 9. การนิเทศการศึกษา  | /                  |                 |                       | /               | /                    | /                   | /                         | /                     | /                 | 7   |
| 10. การแนะแนว  |                    |                 |                       |                 |                      |                     |                           |                       | /                 | 1   |
| 11. การประกันคุณภาพการศึกษา  |                    |                 |                       |                 |                      |                     |                           | /                     | /                 | 2   |
| 12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง<br>วิชาการ                |                    |                 |                       |                 |                      |                     |                           |                       | /                 | 1   |
| 13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนา<br>งานวิชาการ                   |                    |                 |                       |                 |                      | /                   |                           |                       | /                 | 2   |
| 14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ<br>แก่หน่วยงาน ที่จัดการศึกษา |                    |                 | /                     |                 |                      |                     |                           |                       | /                 | 2   |
| 15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ<br>งานวิชาการ            |                    |                 |                       | /               |                      | /                   |                           |                       | /                 | 3   |
| 16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ใน<br>สถานศึกษา             | /                  |                 |                       |                 |                      |                     |                           |                       | /                 | 2   |
| 17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยี                                    | /                  |                 | /                     | /               | /                    |                     |                           |                       | /                 | 5   |

จากตาราง 1 สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่มีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ควรประกอบด้วยงาน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการศึกษา 2) ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 4) ด้านการวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน และ 5) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งการบริหารงานวิชาการดังกล่าว มีรายละเอียดและสาระสำคัญของงาน ดังต่อไปนี้

### 1.2.1 การวางแผนงานวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนเพื่อกำหนดอนาคตของหน่วยงาน กำหนดปริมาณ คุณภาพ วิธีการ ทิศทางและอัตราเร็วของการดำเนินงานทั้งหมด พร้อมทั้งกำหนดความเคลื่อนไหวของคนและทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ เข้าใจบริบทของโรงเรียนนั้น จึงจะสามารถวางแผนให้โรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการวางแผน มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายไว้ดังนี้

อำภา บุญช่วย (2537 : 52) การวางแผน คือ การคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547 : 227) การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าในอนาคตจะทำอย่างไร จะมีวิธีการดำเนินการอย่างไรและใครจะเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 36) การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

โยธิน ศรีโสภกา (2542 : 133) การวางแผน หมายถึง การระบุถึงวิธีการที่จำเป็นในการบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการและวิธีการนั้นจะถูกกำหนดขึ้นก่อนการนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริง

ดังนั้น การวางแผน จึงหมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ แนวทางและวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนงานวิชาการมีความสำคัญ ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา อำภา บุญช่วย (2537 : 52) ได้สรุปการวางแผนงานวิชาการ ไว้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด แต่ได้ผลมากที่สุด



2. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะมีการวางจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างแน่นอน เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่ตามบทบาท เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

3. ช่วยลดความขัดแย้ง เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ช่วยให้การงานไม่สับสนซับซ้อน

4. ช่วยให้อาจควบคุมงานได้อย่างมีระบบ

5. ช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องกัน ลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร

6. ช่วยให้อาจคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคอันเกิดขึ้นได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 97) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนงานวิชาการ ดังนี้

1. สถานศึกษามีงบประมาณและทรัพยากรจำกัด การวางแผนจะช่วยให้ใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การวางแผนจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคตไว้ล่วงหน้า โดยการได้ศึกษาถึงข้อมูลและข้อเท็จจริงอื่น ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ทำงานสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

3. สถานศึกษาจะประกอบด้วยงานต่าง ๆ หลายอย่าง เช่น งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการ ซึ่งแต่ละงานจะมีภาระหน้าที่และแผนการดำเนินงานของตนเอง การสามารถจัดแผนร่วมกันระหว่างงานต่าง ๆ จะทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้และช่วยเหลือกันและกันได้

4. การวางแผน ทำให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาไปตามทิศทางที่กำหนดไว้และสามารถคงอยู่ในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ดังนั้นการวางแผนงานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาผู้มีส่วนร่วมพิจารณาในการวางแผนงานวิชาการของสถานศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 43)

1. ศึกษานโยบายมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ศึกษาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาแล้วกำหนดวางแผนงานด้านวิชาการให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้ต้องศึกษาดูบริบท สภาพแวดล้อม สังคม ชุมชน ท้องถิ่นที่สถานศึกษาตั้งอยู่

3. พิจารณาให้ความเห็นในการวางแผนงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

แนวทางการวางแผนงานวิชาการ สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ อังกา บุญช่วย (2537 : 55-62) ได้เสนอแนะไว้ มี 3 ขั้นตอน คือ

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางของการบริหารงานวิชาการ

ในการวางแผนงานวิชาการ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งเป็นเครื่องบ่งชี้ให้นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง จะได้เลือกใช้และปฏิบัติได้ถูกต้อง การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางในการบริหารงานวิชาการ อาจทำได้ดังนี้

1.1 กำหนดคุณลักษณะของโรงเรียน อาจเป็นปรัชญาของโรงเรียน คติพจน์ของโรงเรียน เป้าหมายของโรงเรียนหรือคำขวัญของโรงเรียนเพื่อเตือนครูและนักเรียน

1.2 กำหนดทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การประเมินผลการเรียน การใช้แหล่งวิชาการ การนิเทศและติดต่อประสานงาน ฯลฯ เรื่องเหล่านี้จะต้องกำหนดไว้ในแผนงานวิชาการให้ชัดเจนทั้งหลักการและวิธีปฏิบัติ โดยให้สอดคล้องกับปริมาณและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน

1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงานที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์และทิศทางที่วางไว้ เพื่อสะดวกในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ

### 2. การจัดสายบริหารงานวิชาการ

การจัดสายงานบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน ผู้บริหารควรกระจายอำนาจให้ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมมากที่สุด ใ้บุคคลได้ทำงานตามความสามารถและความเหมาะสม ซึ่งการจัดสายบริหารงานวิชาการที่นิยมจัดมี 2 แบบ ดังนี้

2.1 การจัดในแนวตั้ง (Vertical) คือ จัดรวมตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1-6 เข้าด้วยกัน เช่น กลุ่มสาระภาษาไทยชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 เป็นต้น หรือจัดย่อยลงเป็นรวมชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 หรือ ประถมศึกษาปีที่ 3-4 หรือ ประถมศึกษาปีที่ 5-6 ก็ได้ แต่การจัดในแนวตั้งผู้สอนจะต้องมีความชำนาญในแต่ละด้าน ซึ่งปฏิบัติยากในโรงเรียนขนาดเล็กที่จะบรรจุครูให้ครบ

2.2 การจัดในแนวนอน (Horizontal) คือ การสอนตามระดับชั้น โดยผู้รับผิดชอบสอนทุกกลุ่มสาระวิชาในแต่ละระดับชั้น ซึ่งมักใช้ในโรงเรียนขนาดเล็ก แต่อาจเกิดปัญหาเรื่องผู้สอนไม่ถนัดในบางวิชา ทำให้สอนเพื่อจบหลักสูตรเท่านั้น

### 3. การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

มีการวางแผนเพื่อกำหนดงานที่จะปรับปรุงหรือส่งเสริมในแต่ละปีการศึกษา ก่อนที่จะจัดทำเป็นโครงการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายทราบ ทำให้ผู้บริหารสามารถ

ควบคุมงานและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยขั้นตอนการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ มีดังนี้

3.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การประเมินผลงานในรอบปีที่ผ่านมา ศึกษาจุดมุ่งหมายนโยบายของหน่วยงานบริหารระดับสูง

3.2 กำหนดงานที่จะทำในรอบปีจัดการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนและยกระดับมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนให้สูงขึ้น โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดงานวิชาการของสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่

- 1) งานปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน เช่น การจัดชั้นเรียน การนิเทศภายใน การวัดผลและประเมินผล ฯลฯ เป็นต้น
- 2) งานส่งเสริมวิชาการ เช่น งานห้องสมุด การแนะแนว การจัดนิทรรศการ ฯลฯ
- 3) การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในระดับโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน สถาบันอื่น ๆ

3.3 แผนปฏิบัติงานประจำปี เป็นแผนหรือโครงการประจำปีของโรงเรียน หรือกิจกรรมที่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ผู้ปฏิบัติจึงต้องเข้าใจและรอบรู้ถึงวิธีการจัดการของโรงเรียนเป็นอย่างดี

การวางแผนงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในการใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางการบริหารงานของสถานที่มีเป้าหมายชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารควรมีการวางแผนมีหลายงาน เช่น การผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร การวางแผนการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า การวางแผนการใช้ครุภัณฑ์ การวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เป็นต้น

### 1.2.2 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของสถานศึกษา ต่างมุ่งหวังที่จะจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนจะเป็นไปด้วยดีก็ด้วยผู้บริหารสถานศึกษา มีการวางแผนการบริหารงานด้วยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะครู อาจารย์ ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญ ที่จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ โดยการจัดการเรียนการสอน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 151-161) ได้มีแนวดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดประมวลการสอน(Syllabus) หลักสูตรได้กำหนดรายวิชาเรียนรู้ไว้ จึงเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการ โดยความร่วมมือจากฝ่ายวิชาการและครูอาจารย์ในการจัดทำประมวลการสอนเป็นรายวิชา จึงต้องมีการวางแผนระยะยาวเป็นภาคการศึกษา การวางแผนระยะสั้นเป็นรายสัปดาห์ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานศึกษาในการวางแผนให้เหมาะสม

2. การจัดการเรียน สถานศึกษาต้องมีแผนการเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด ตามความสนใจและความสามารถ เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องศึกษาโครงสร้างหลักสูตร รายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรให้เข้าใจโดยละเอียด

3. การจัดการรายสอน การกำหนดรายวิชาเรียนและเวลาที่จะเรียนในแต่ละสัปดาห์ แต่ละภาคการศึกษา

4. การจัดชั้นเรียน โดยสถานศึกษาอาจพิจารณาจัดกลุ่มตามความรู้ความสามารถ โดยดูจากผลการเรียนหรือการจัดแบ่งตามรายชื่อตามบัญชีรายชื่อ

5. การจัดครูอาจารย์เข้าสอน โดยพิจารณาความเหมาะสมและถูกต้อง โดยสำรวจคุณสมบัติของครู อาจารย์ เช่น วุฒิ ประสบการณ์ ความชำนาญในด้านการสอนของแต่ละวิชา หรือการจัดครูอาจารย์เข้าสอนแทน เมื่อครูอาจารย์ไม่มาสอน เป็นต้น

6. การสอนซ่อมเสริม เป็นการสอนนอกเหนือจากการเรียนการสอนตามปกติ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของนักเรียน โดยพิจารณาการสอนเสริม ดังนี้ คือ

1) สอนซ่อมเสริมก่อนการเรียนการสอน เพื่อปรับพื้นฐานความรู้ของนักเรียน

2) สอนซ่อมเสริมขณะที่ทำการสอน เมื่อพบข้อบกพร่องของนักเรียนที่ไม่เข้าใจบางบทบางตอน จึงทำการสอนซ่อมเสริมเพื่อจะได้ติดตามการเรียนต่อไปได้ทันและเข้าใจเนื้อหาวิชาที่สอน

3) สอนซ่อมเสริมเพื่อสอบแก้ตัว เมื่อมีการวัดผลในวิชานั้นแล้ว ปรากฏว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตามจุดประสงค์ จึงจำเป็นต้องสอนซ่อมเสริมเพื่อจะได้สอบแก้ตัวใหม่

7. การเลือกตำราเรียน โดยปกติสถานศึกษาจะใช้ตำราเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ แต่บางวิชาหรือหนังสืออ่านประกอบ กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้บังคับใช้ ขึ้นอยู่กับสถานศึกษาจะเลือกใช้เหมาะสม

8. คู่มือครูในงานวิชาการ เป็นเครื่องมือช่วยครูอาจารย์ที่จะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านวิชาการในสถานศึกษาเป็นการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการเพื่อจะได้ทำให้การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

9. การจัดทำคู่มือนักเรียนนักศึกษา เป็นเอกสารที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อแจกนักเรียนนักศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้นักเรียนนักศึกษาเข้าใจถึงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติตนได้ถูกระเบียบของสถานศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนนักศึกษา

10. การจัดห้องศูนย์ควบคุมการเรียนการสอนทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางเกี่ยวกับข่าวสารทางวิชาการและสารสนเทศของงานวิชาการในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการใช้ห้องปฏิบัติการ ข้อมูลบุคลากรที่มี ข้อมูลตารางการสอนของครูอาจารย์ เอกสารแผนการสอนของหลักสูตร เป็นต้น

การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการเรียนการสอนจึงมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ โดยกระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 25-26) มีแนวทางการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

1. หลักการจัดการเรียนรู้ โดยยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยเชื่อว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้และคุณธรรม

2. กระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำพาตนเองไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร อาทิ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กระบวนการวิจัย กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย เป็นต้น

3. การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพและบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนด

4. บทบาทของผู้สอนและผู้เรียน ในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร ทั้งผู้สอนและผู้เรียนควรมีบทบาท ดังนี้

4.1 บทบาทของผู้สอน มีการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลนำข้อมูลมาวางแผนการจัดการเรียนการสอน โดยกำหนดเป้าหมายที่ขึ้นจะเกิดกับผู้เรียน มีการออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการใช้สื่อที่เหมาะสม มีการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย นำผลจากการประเมินผลมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

4.2 บทบาทของผู้เรียน ต้องมีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเอง เสาะแสวงหาความรู้ เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ รู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ แล้วลงมือปฏิบัติ สามารถสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการประเมินและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่าการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา จะต้องคำนึงถึงการจัดรายวิชาการเรียนการสอน การจัดแผนการเรียน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การสอนซ่อมเสริม การเลือกตำราเรียน การจัดหาสื่อ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรู้มีคุณธรรมและมีการนำผลจากการจัดการเรียนการสอนมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

### 1.2.3 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่ต้องอาศัยการตัดสินใจ จากข้อมูลหลายด้าน และการตัดสินใจต้องสอดคล้องกับความต้องการของจุดมุ่งหมายทางการศึกษา จุดมุ่งหมายของโรงเรียนและในจุดประสงค์ของการสอน รวมถึงการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เลือกมาใช้ในหลักสูตรว่าสามารถวัดและประเมินความมีประสิทธิภาพการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียนในหลักสูตร (บรรพต สุวรรณประเสริฐ, 2544 : 12) ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรมีนักวิชาการ นักการศึกษา ให้ความหมายไว้ ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2546 : 63) การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุง หรือการวางแผนหลักสูตรในส่วนที่เป็นเป้าประสงค์มากกว่าที่จะหมายถึงกระบวนการในการวางแผนหรือพัฒนาหลักสูตร

บรรพต สุวรรณประเสริฐ (2544 : 15) การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย และรวมถึงการผลิตเอกสารต่าง ๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

นพเก้า ณ พัทลุง (2550 : 9) การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยที่ยังไม่มีหลักสูตรมาก่อน หรือการนำหลักสูตรที่มีมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่นำหลักสูตรไปใช้

ชนัท ชาติทอง (2552 : 70) การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับ แต่ง เสริม เต็มต่อหรือการดำเนินงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการพัฒนา ปรับปรุง หลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่จะนำหลักสูตรไปใช้

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนใหญ่จะมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2546 : 73)

1. ใช้พื้นฐานจากประวัติศาสตร์ ปรัชญา สังคม จิตวิทยา และวิชาความรู้ต่าง ๆ
2. พัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยวิเคราะห์ปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคม
3. พัฒนาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการ ความต้องการและความสนใจของผู้เรียน
4. พัฒนาให้สอดคล้องกับหลักของการเรียนรู้

5. ในการเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ จะต้องพิจารณาความเหมาะสมในด้านความยากง่าย ลำดับก่อนหลัง ความต่อเนื่อง และบูรณาการของประสบการณ์ต่าง ๆ

6. พัฒนาในทุกจุดอย่างประสานสัมพันธ์กัน ตามลำดับจากวัตถุประสงค์ สาระความรู้และประสบการณ์ กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล

7. พิจารณาถึงความเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ

8. พัฒนาอย่างเป็นระบบ

9. พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

10. มีการวิจัยผลอยู่ตลอดเวลา

11. ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ

12. อาศัยความร่วมมืออย่างจริงจังของผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

บรรพต สุวรรณประเสริฐ (2544 : 26-27) ได้ให้หลักในการพัฒนาหลักสูตร ไว้ดังนี้

1. หลักสูตรควรช่วยพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนเพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมประชาธิปไตย

2. หลักสูตรควรช่วยพัฒนาความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้เรียนแต่ละคนให้มากที่สุด

3. หลักสูตรควรช่วยพัฒนาการอยู่ร่วมกันในสังคมของผู้เรียนให้มากที่สุดและพัฒนาการดำรงชีวิตในกลุ่ม

4. หลักสูตรควรพัฒนาชาติให้ก้าวหน้าทัดเทียมประเทศต่าง ๆ ในโลก

5. หลักสูตรควรช่วยพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในตัวผู้เรียนแต่ละคน เพื่อตอบสนองความต้องการ ความเข้าใจ และความมุ่งหวังในตัวเอง

6. หลักสูตรช่วยพัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความพร้อมของผู้เรียนในระดับต่าง ๆ

7. การวัดผลและประเมินผลหลักสูตรควรเน้นที่พัฒนาการในตัวผู้เรียนแต่ละคน

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2537 : 25; อ้างอิงจาก ทนัท ธาตุทอง. 2552. การพัฒนาหลักสูตร... : 68) การพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อวินิจฉัยปัญหาและความต้องการ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจ

2. การกำหนดเป้าประสงค์ จุดหมายและจุดประสงค์ หลังจากได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานแล้ว จะพิจารณาและกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา

3. การเลือกและการจัดเนื้อหา จะต้องมีความถูกต้องสอดคล้องกับจุดหมายที่กำหนดไว้ใน

หลักสูตร มีความสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน มีความยากง่าย สอดคล้องเหมาะสมกับวัย เนื้อหาต้องเป็นประโยชน์กับผู้เรียน

4. การเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว กลยุทธ์การสอน การเลือกใช้สื่อการสอน มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนต้องเอื้อต่อการเรียนรู้และกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน

5. การกำหนดอัตราเวลาเรียน หลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการเรียน กำหนดเวลาการเรียนการสอน โดยจัดเนื้อหาวิชาตามลำดับก่อนหลังให้สัมพันธ์กับชั่วโมงต่อสัปดาห์ ส่วนการวัดประเมินผล ควรกำหนดเกณฑ์การตัดสินและเกณฑ์การจบหลักสูตร

6. การนำหลักสูตรไปใช้ หลังจากร่างหลักสูตรแล้ว ต้องมีการตรวจสอบข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติม

7. การประเมินผลหลักสูตร เมื่อใช้หลักสูตรไประยะหนึ่ง ควรมีการประเมินผลหลักสูตรในด้านต่าง ๆ ว่ามีข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขปรับปรุงหรือเพิ่มเติมอะไรอีก

8. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร หลังจากที่ทำทราบข้อบกพร่องของหลักสูตร อาจจะต้องมีการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องให้หลักสูตรเหมาะสมยิ่งขึ้น

หลักสูตรของสถานศึกษานั้นได้มาจากสถานศึกษานำหลักสูตรแกนกลางมาจัดรวมกับสาระท้องถิ่น ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดไว้หลากหลาย สถานศึกษาสามารถเลือกใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษาได้ โดยมีหลักในการพิจารณา ดังนี้

(กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 43-44)

1. ศึกษาคุณภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่นว่ามีความต้องการให้จัดหลักสูตรสถานศึกษาอย่างไร

2. พิจารณาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความพร้อมของสถานศึกษาและครูด้วย อันเป็นองค์ประกอบสำคัญการจัดการศึกษา

3. พิจารณาให้เห็นการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

4. พิจารณาให้สถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรทุกปี เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับนักเรียน

ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ต้องมีการวางแผนและดำเนินใช้หลักสูตรอย่างมีคุณภาพ มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดทำระเบียบการวัดและประเมินผล โดยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงไปตามสังคมโลก ซึ่งจำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องต้องประสานความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการศึกษา ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีความรู้



ความสามารถในการพัฒนาตนเองและสังคม ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมโลก

#### 1.2.4 การวัดผลและประเมินผลในสถานศึกษา

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานสองประการ คือ การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนและเพื่อตัดสินผลการเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการพิจารณาว่า ผู้เรียนเกิดคุณภาพการเรียนรู้ตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งการวัดผลและการประเมินผล มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

ทิวัดถ์ มณีโชติ (2549 : 2) การวัดผล (Measurement) หมายถึง กระบวนการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือคุณภาพของคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด โดยสิ่งที่ต้องการวัดนั้นเป็นผลมาจากการกระทำหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน เช่น การวัดผลการเรียนรู้ สิ่งที่วัด คือ ผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่วนการประเมินผล (Evaluation or Assessment) หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการวัด คือ นำตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่ได้จากการวัดมาตีค่าอย่างมีเหตุผล โดยเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

การประเมินตัดสิน(Evaluation) มีการกำหนดเกณฑ์ชัดเจน (Absolute criteria) ซึ่งมักใช้กับการประเมินงานโดยทั่วไป เช่น การประเมินโครงการ การประเมินหลักสูตร เป็นต้น

การประเมินเชิงเปรียบเทียบ(Assessment)ใช้เกณฑ์เชิงสัมพัทธ์(Relative criteria) ซึ่งมักใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หรือใช้ในการประเมินตนเอง (Self Assessment)

อำภา บุญช่วย (2537 : 129) การวัดผล (Measurement) หมายถึง การกำหนดหน่วยให้แก่ปริมาณที่มีอยู่โดยใช้เครื่องมือวัด โดยอาจเป็นแบบสังเกต ตารางตรวจสอบพฤติกรรม หรือข้อทดสอบ ส่วนการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การนำผลที่ได้จากการวัดมาหาค่า การประเมินผลควรจะรวมถึงการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ วิธีการที่ได้ใช้ไปเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ตลอดจนพิจารณาถึงปริมาณของคุณสมบัติที่วัดได้ เช่น เก่งหรือไม่เก่ง ดีหรือไม่ดี

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2549 : 5-8) การวัดผล หมายถึง กระบวนการบ่งชี้ผลผลิตหรือคุณลักษณะที่ได้จากเครื่องมือวัดผลประเภทใดประเภทหนึ่งอย่างมีระบบ โดยเน้นปริมาณเป็นตัวเลข ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมและเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทาง

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การวัดผล เป็นการกำหนดตัวเลขเพื่อแทนคุณสมบัติต่าง ๆ โดยเป็นไปตามเกณฑ์ ส่วนการประเมินผล เป็นการนำผลที่ได้จากการวัดมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อการพิจารณาและตัดสินผล

การวัดผลและประเมินผล มีประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษา โดยสามารถจำแนกเป็นด้าน ๆ ได้ดังนี้ (ทิวัตต์ มณีโชติ. 2549 : 13-16)

### 1. ด้านการจัดการเรียนรู้ สามารถแบ่งได้เป็น

1.1 เพื่อจัดตำแหน่ง(Placement) ผลจากการวัดบอกได้ว่า ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใดของกลุ่มหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วอยู่ระดับใด โดยผลของการวัดและประเมินผลจะสามารถคัดเลือก(Select) หรือแยกประเภท (Classification) ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

1.2 เพื่อวินิจฉัย(Diagnostic) การวัดผลและประเมินผล เพื่อค้นหา จุดเด่น-จุดด้อยของผู้เรียนว่ามีปัญหาในเรื่องใด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจการวางแผนการจัดการเรียนรู้และการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3 เพื่อพัฒนา(Development)เป็นการประเมินย่อย(Formative Evaluation) เพื่อตรวจสอบผลการเรียนรู้เทียบกับจุดประสงค์หรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ผลจากการประเมินใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 เพื่อเปรียบเทียบ (Assessment) เป็นการใชผลการวัดและประเมินเปรียบเทียบว่าผู้เรียนมีพัฒนาการจากเดิมเพียงใด และอยู่ในระดับที่พึงพอใจหรือไม่

1.5 เพื่อการตัดสินใจ (Judgement) เป็นการประเมินเพื่อการตัดสินผลการเรียนของผู้เรียนในภาพรวม (Summative Evaluation) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดเทียบกับเกณฑ์ เพื่อตัดสินผลการเรียนว่าผ่าน-ไม่ผ่าน หรือให้ระดับคะแนน

### 2. ด้านการแนะแนว

ผลจากการวัดและประเมิน ทำให้ทราบว่าผู้เรียนมีปัญหาและข้อบกพร่องในเรื่องใด ซึ่งทำให้สามารถแนะนำและช่วยเหลือผู้เรียนให้แก้ปัญหา ผลจากการวัดและประเมินยังบ่งบอกความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ซึ่งสามารถใช้ในการแนะแนวการศึกษาต่อและการเลือกอาชีพแก่ผู้เรียน

### 3. ด้านการบริหาร

ผลจากการวัดและประเมินผู้เรียน ช่วยให้ผู้บริหารเห็นข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการจัดการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบ่งบอกคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามักใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดและประเมินผลมาใช้ในการตัดสินใจหลายอย่าง เช่น การพัฒนาบุคลากร การจัดครูเข้าสอน การจัดโครงการ การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง(School

Assessment Report : SAR) เพื่อรายงานผลการจัดการศึกษา แก่ผู้ปกครอง สาธารณชน หน่วยงานต้นสังกัดและนำไปสู่การรองรับการประเมินภายนอก

#### 4. ด้านการวิจัย

ผลจากการวัดและประเมินผู้เรียน ทำให้ครูมีการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการสอนหรือทดลองใช้นวัตกรรมโดยใช้กระบวนการวิจัย การวิจัยลักษณะนี้เรียกว่า การวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งการวัดและการประเมินยังเป็นเครื่องของการวิจัย โดยเฉพาะการหาหรือสร้างเครื่องมือวัด การทดลองใช้เครื่องมือ การหาคุณภาพเครื่องมือ จนถึงการใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพแล้วรวบรวมข้อมูลการวัดตัวแปรที่ศึกษาหรืออาจต้องตีค่าของข้อมูล จะเห็นว่าการวัดและประเมินผล มีบทบาทสำคัญมากในการวิจัย เพราะถ้าการวัดไม่ดี ใช้เครื่องมือไม่มีคุณภาพผลของการวิจัยก็ขาดความน่าเชื่อถือ

ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจความจำเป็นและทราบถึงประโยชน์ของการวัดผลและประเมินผลเพื่อจะได้มีข้อมูลในการนำมาพิจารณาตัดสินใจวางแผนการบริหารงานวิชาการให้ก้าวหน้า ซึ่งหลักการวัดและประเมินผลในสถานศึกษา อัมภา บุญช่วย (2537 : 134-135) ได้ให้หลักเกณฑ์ ไว้ดังนี้

1. หลักการวัดผลการเรียน ผู้วัดผลจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล ซึ่งจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการวัด มีการใช้เครื่องมือที่ดี มีความยุติธรรม มีการแปลผลได้ถูกต้อง มีการใช้ผลการวัดที่คุ้มค่า

2. หลักการประเมินผลการเรียน เมื่อได้คะแนนจากการวัดผลแล้ว ผู้วัดจะต้องนำข้อมูลมาแปลผล ซึ่งรูปแบบที่นิยมใช้มี 2 ลักษณะ คือ แบบอิงเกณฑ์และแบบอิงกลุ่ม

การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของสถานศึกษา สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ มีรายละเอียดดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 28-29)

#### การประเมินระดับชั้นเรียน

เป็นการวัดและประเมินผลที่อยู่ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนดำเนินการเป็นปกติและสม่ำเสมอในการจัดการเรียนการสอน ใช้เทคนิคการประเมินหลายอย่าง เช่น การซักถาม การสังเกต การตรวจการบ้าน การประเมินโครงการ การประเมินชิ้นงาน/ภาระงาน แฟ้มสะสมงาน การใช้แบบทดสอบ ฯลฯ โดยผู้สอนเป็นผู้ประเมินเอง การประเมินระดับชั้นเรียนเป็นการตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพัฒนาการความก้าวหน้าในการเรียนรู้ อันเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือไม่และมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่จะต้องพัฒนา ปรับปรุง ส่งเสริมในด้านใดและยังเป็นข้อมูลให้ผู้สอนใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองด้วย ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด

### การประเมินระดับสถานศึกษา

เป็นการตรวจสอบผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายปี/รายภาค ผลการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และเป็นการประเมินเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ว่าส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้เรียนมีสิ่งที่ต้องการพัฒนาในด้านใด รวมทั้งสามารถนำผลการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับชาติและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผลการประเมินระดับสถานศึกษาจะเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อปรับปรุงนโยบาย หลักสูตร โครงการ หรือวิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนเพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และการรายงานผลการจัดการศึกษาต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน

### การประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา

เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ตามภาระความรับผิดชอบ สามารถดำเนินการโดยประเมินคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการและเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานที่จัดทำ และดำเนินการโดยเขตพื้นที่การศึกษา

### การประเมินระดับชาติ

เป็นการประเมินผู้เรียนในระดับชาติตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินผลจากการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการเทียบเคียงคุณภาพการจัดการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบายของประเทศ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวัดผลและประเมินผลสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาในฐานะที่รับผิดชอบจัดการศึกษา โดยต้องมีการดำเนินการจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

#### 1.2.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทั้งการนำกระบวนการวิจัยและผลการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัย เป็นแนวทางหนึ่งที่ผู้สอนและ

ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉ.2) พ.ศ. 2545 มาตรา 30 ได้ระบุว่าให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษา โดยได้กำหนดให้นำการวิจัยมาใช้เป็นกระบวนการควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้และการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้ (กรมวิชาการ. 2545 : 14-15)

1. ใช้การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้มุ่งให้ผู้เรียนทำวิจัยเพื่อใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถวิจัยในเรื่องที่สนใจหรือต้องการหาความรู้หรือต้องการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ได้

2. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มุ่งให้ผู้สอนสามารถทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อธิบายวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ วางแผนแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ให้ผู้สอนสามารถทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่นำไปสู่คุณภาพการเรียนรู้

3. การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มุ่งให้ผู้บริหารทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาประกอบการตัดสินใจ ในการจัดทำนโยบายและการวางแผนบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นอย่างองค์การที่นำไปสู่คุณภาพการจัดการศึกษา และเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผลการเรียนรู้เป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ด้วยการใช้การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยพัฒนาการเรียนรู้และการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีแนวคิดแต่ละประเด็น ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 6)

1. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดปัญหาหรือพัฒนางาน
2. ผลของการวิจัยสามารถใช้เป็นทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีที่สุด
3. ผลของการวิจัยชี้ให้เห็นผลการปฏิบัติงาน ในด้านการประเมินผลงานและด้านการติดตามผลงาน
4. ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจที่สามารถระบุวิธีการแก้ปัญหาที่มีความรวดเร็วและเสี่ยงน้อยที่สุด
5. ผลการวิจัยสามารถนำไปกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
6. ผลการวิจัยนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
7. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลระบบสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

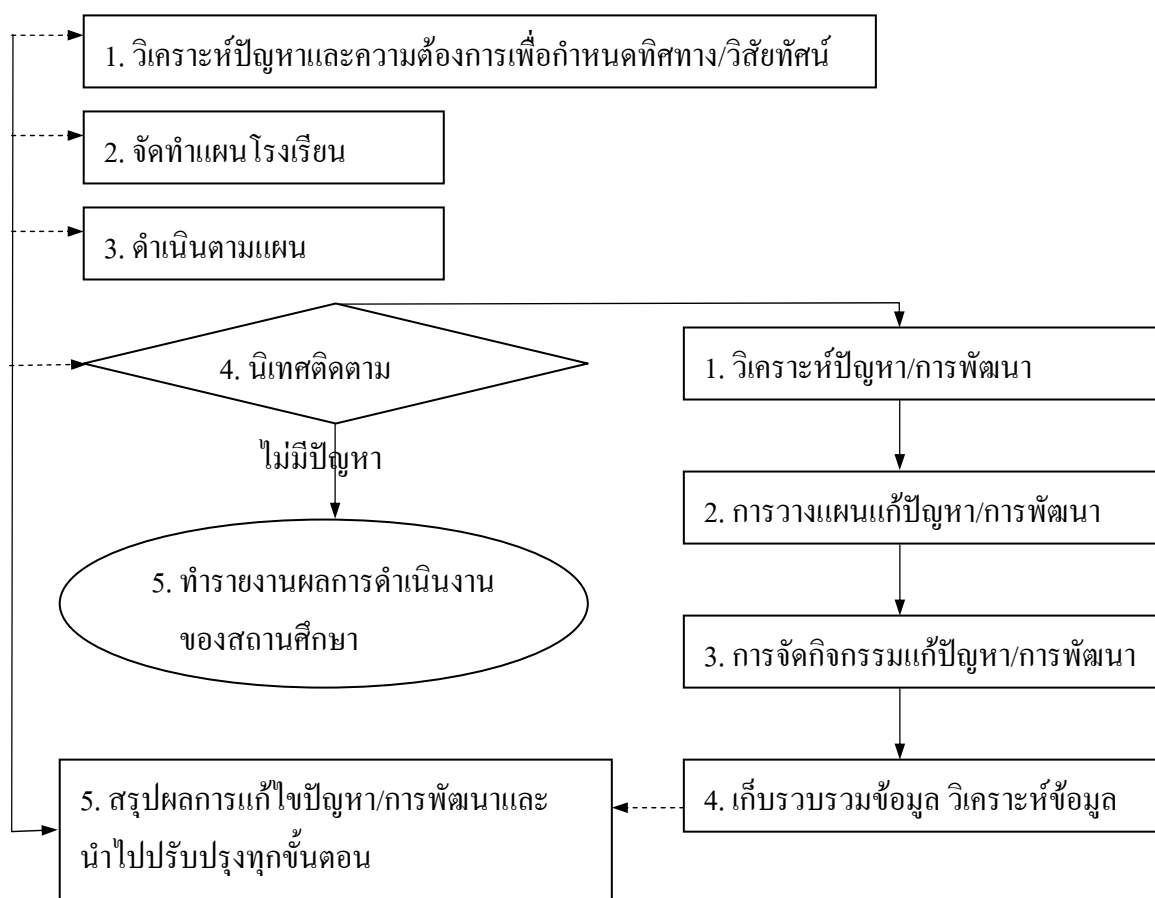
รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550 : 117-120) ได้เสนอแนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดังนี้

1. การใช้การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนแล้วนำมาจัดแผนการเรียนรู้ โดยการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยการใช้วิธีการต่าง ๆ จากนั้นผู้เรียนสรุปและนำเสนอความรู้ที่ได้จากการค้นคว้า จนถึงการประเมินผลเพื่อปรับปรุงและนำไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป

2. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการนำกระบวนการวิจัยมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เน้นการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่กำหนดให้เป็นภารกิจของผู้สอน ตามมาตรา 24(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

3. การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ผู้บริหารใช้กระบวนการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงานบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อการกำหนดทิศทาง/วิสัยทัศน์ การจัดทำแผนสถานศึกษา การดูแลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การนิเทศ/ติดตาม/ประเมินผลการทำงาน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ที่มา: รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. 2550 : 117.

การวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับครูและผู้บริหารการศึกษา เพราะผลของการวิจัยสามารถใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อการตัดสินใจในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ เต็มตามศักยภาพและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ปกครองและประชาชนได้นั้น ครูจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู

### 1.3 ความสำคัญของงานวิชาการ

งานวิชาการคืองานหลักของโรงเรียน เป็นหัวใจของการทำงานของโรงเรียน เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหาร โรงเรียนเป็นองค์กรที่สังคมจัดตั้งขึ้นหรือจัดให้มีขึ้น เพื่อรับภาระดูแลการศึกษาของเยาวชนที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบของโรงเรียนนั้นๆ โดยตรง โรงเรียนจะมีผู้บริหารประจำโรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล กำกับและจัดการให้

โรงเรียนดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นองค์การ(Organization) ที่มีชื่อเรียกกันว่า โรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ. 2538 : 72) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางการศึกษาให้ความสำคัญงานวิชาการไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544 : 138) งานวิชาการเป็นงานหลักของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนการบริหารงานด้านอื่นเป็นไปเพื่อเป็นการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้งานวิชาการในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2536 : 16) งานวิชาการเกี่ยวข้องกับงานทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบายโรงเรียน การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 143) การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่น ๆ นั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกันแต่ก็เป็นเพียงส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา จากการศึกษาของสมิทธ์และคณะ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543 : 1-2; อ้างอิงจาก Smith and other. 1961) ได้อธิบายการใช้เวลาในการบริหารงานของสถานศึกษา โดยแบ่งสัดส่วนของงานไว้ดังนี้

|  |                  |
|--|------------------|
| 1. การบริหารงานวิชาการ                               | คิดเป็นร้อยละ 40 |
| 2. การบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ | คิดเป็นร้อยละ 20 |
| 3. งานบริหารกิจการนักเรียน นักศึกษา                  | คิดเป็นร้อยละ 20 |
| 4. งานบริหารการเงิน                                  | คิดเป็นร้อยละ 5  |
| 5. งานบริหารอาคารสถานที่                             | คิดเป็นร้อยละ 5  |
| 6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน                     | คิดเป็นร้อยละ 5  |
| 7. งานบริหารทั่วไป                                   | คิดเป็นร้อยละ 5  |

เมื่องานวิชาการเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญ ในการใช้เวลาบริหารงานวิชาการให้มากกว่างานอื่น ๆ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 3-4) ได้อธิบายถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ดังนี้



1. เป็นงานที่สถานศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นงานที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร
3. เป็นงานบริการทางการศึกษาให้แก่นักเรียนและผู้รับบริการ มุ่งให้ได้รับความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและสังคมโดยส่วนรวม
4. เป็นการแสดงถึงองค์ความรู้แห่งวิชาชีพ ที่แสดงศักยภาพทางวิชาการได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา งานวิชาการต้องอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดการศึกษาวิจัยและพัฒนา

จากเหตุผลดังกล่าว งานวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีคุณภาพ มีมาตรฐานตามกระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทอย่างยิ่ง ในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

#### 1.4 ประสิทธิภาพของงานวิชาการ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสิ่งที่บ่งบอกผลสำเร็จในการจัดการในด้านการใช้ทรัพยากร ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 314) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป ซึ่งจะทำได้สามารถสร้างสมทรัพย์และ ความมั่งคั่งเก็บไว้ภายใน ไว้เพื่อการขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติการณ์จากภายนอกไว้ด้วย

สุทธิพงศ์ ยงศ์กมล (2544 : 69) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ในการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรในปริมาณเท่าเดิม หรือยังคงรักษาระดับผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรในปริมาณน้อยลงกว่าเดิม หรืออาจจะสามารถเพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยลงกว่าเดิม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุดโดยปราศจากการสิ้นเปลือง

สมใจ ลักษณะ (2549 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรก็ยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพทางตัวเลขแต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คนและเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินจำเป็น รวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551 : 8-9)ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมขององค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่คุ้มค่าเกินปัจจัยนำเข้า ใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อย ใช้ต้นทุนน้อย มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติงาน บุคคลทำงานเต็มตามศักยภาพโดยได้ปริมาณงานและคุณภาพที่สมบูรณ์

ในการพัฒนาองค์การของแต่ละหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนการบริหารองค์การซึ่งขึ้นอยู่กับเกณฑ์การอยู่รอด(Survival) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อภาวะการณ์และสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายนอก รวมทั้งต้องสามารถมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในพร้อมกันไปด้วยเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 315) ประสิทธิภาพขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์การจะพิจารณาว่าอะไรคือจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านผลผลิตหรือผลงาน (Output Variables) ปัจจัยแทรกแซงที่เกิดขึ้นในองค์การ (Intervening Variables) จุดมุ่งหมายระยะสั้น(Short-Range Goals) และจุดมุ่งหมายระยะยาว(Long-Range Goals) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารในแวดวงการศึกษา ก็มักจะมองเอาผลสำเร็จจากการที่ตนเองและหน่วยงานได้มีผลงานและความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ รวมทั้งผลผลิตของหน่วยงานต้องมีคุณภาพมีมาตรฐาน(ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์. 2530 : 100) ส่วนลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพ สถิต กองคำ (2542 : 25-26) กล่าวว่า ควรอยู่ภายใต้ลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. คนในองค์การทุกระดับช่วยกันทำงาน โดยมีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายร่วมกัน
2. คนในองค์การมีอิสระที่จะพูดว่ามีอะไรไม่ดีในองค์การ และพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไข
3. คนในองค์การพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและพร้อมที่จะขอความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. ถ้ามีเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้นในองค์การ คนในองค์การจะรวมตัวอย่างรวดเร็วเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
5. การสื่อสารภายในองค์การดีเยี่ยม ทุกคนพูดกันรู้เรื่องและอย่างเปิดเผย
6. คนในองค์การพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมงานใด ๆ ที่องค์การจัดขึ้น
7. ความขัดแย้งทางความคิดถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเกิดขึ้นได้ แต่ปัญหาระหว่างบุคคลมีน้อย

8. ความคับข้องใจและความไม่สบายใจของคนในองค์กรจะได้รับการแก้ไข หรือจัดให้หมดไป
9. การเสี่ยงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโต
10. วิศวกรพิจารณาความก้าวหน้าและอุปสรรคของงานในหน้าที่กันเป็นระยะ ๆ
11. การวัดและประเมินผล ผู้บังคับบัญชาดูจากผลงานรวมถึงการส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
12. มีความสำนึกในระเบียบ แต่ขณะเดียวกันก็ทบทวนระเบียบเก่า ๆ ที่ล้าสมัยแล้วปรับปรุงหรือยกเลิก

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 262) และสมใจ ลักษณะ (2549 : 254-256) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพว่า ผู้บริหารควรเจาะจงว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ ๆ คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structural Factors) องค์ประกอบด้านบุคคลและองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

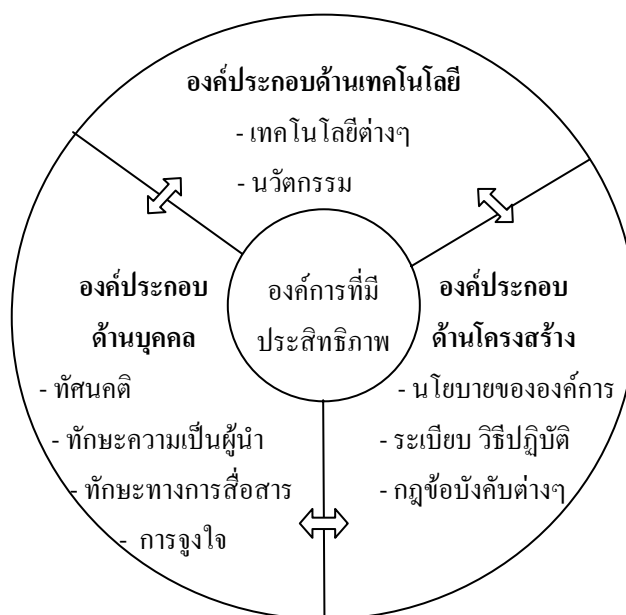
1. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structural Factors) องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร ที่เกี่ยวข้องปัจจัยย่อย ๆ ที่สำคัญหลายประการ เช่น

1) ปัจจัยด้านบริหาร ที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างงาน การจัดสายงานการบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การควบคุมการปฏิบัติ การจัดทรัพยากร การเงินงบประมาณ การติดตาม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vission) การกำหนดพันธกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติและการดำเนินงานการพัฒนา ประสิทธิภาพขององค์กร

2. องค์ประกอบด้านบุคคล (People Factors) จัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลคือ การรวมตัวร่วมกันเป็นองค์กร ที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงาน ดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของบุคคลทั้งปวง เป็นคุณลักษณะที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำและทักษะในการนำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทักษะทางการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยม ที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนางานและการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี(Technological Factors) เป็นปัจจัยที่สำคัญมีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริการ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูล การเชื่อมโยงการตลาดและการบริการเพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงองค์การที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา: สมใจ ลักษณะ. 2549 : 254.

ดังนั้นองค์การที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการวางแผนและขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน มีกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด

หลักการบริหารวิชาการ เป็นแนวคิดเพื่อปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารงานวิชาการ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 22-25) ได้มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัด คือ ผลผลิตและกระบวนการ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

2. หลักการมีส่วนร่วม(Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตลอดเวลา โดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมเสนอแนะ ปรับปรุงและพัฒนา

หลักการมีส่วนร่วมต้องการให้ทุกคนได้ร่วมกันทำงาน ซึ่งลักษณะของงานวิชาการต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย อาจดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งจะมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจาก การร่วมคิด ร่วมทำและร่วมประเมินผล

### 3. หลักการ 3 (3-E<sub>s</sub>) องค์ประกอบ คือ

3.1 หลักประสิทธิภาพ(Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรในขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ โดยเน้นไปที่กระบวนการ(Process)การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต(Outputs) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น รวมถึงการคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ

3.3 หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรทางการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การลงทุนในทางวิชาการจึงต้องคำนึงถึงความประหยัดด้วยเช่นกัน

4. หลักธรรมาภิบาล(Good Governance) หมายถึง การกำกับ การดูแลอย่างดี ประกอบด้วยหลักสี่ประการ ดังนี้

4.1 เป้าหมายต้องสอดคล้องกับความต้องการหรือความจำเป็นของสังคมหรือชุมชน (Relevance) สถานศึกษาต้องทำในสิ่งที่สอดคล้องกับประโยชน์ของผู้เรียน สังคมและชุมชน

4.2 มีความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการบริหารโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ อธิบายได้ด้วยเหตุผลและมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

4.3 ทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ (Accountability) มีผู้ยอมรับในผลของการกระทำและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาให้จงได้

4.4 กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และได้ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง มีการวางแผนงาน มีการปฏิบัติตามแผน มีการติดตามและประเมินผล การปรับปรุงพัฒนาผลที่ได้รับคุ้มค่ากับการลงทุน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

5. หลักความเป็นวิชาการ (Academic) หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษาและหลักการวิจัย เป็นต้น

การบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 21) ได้อธิบายหลักการบริหาร ไว้ดังนี้

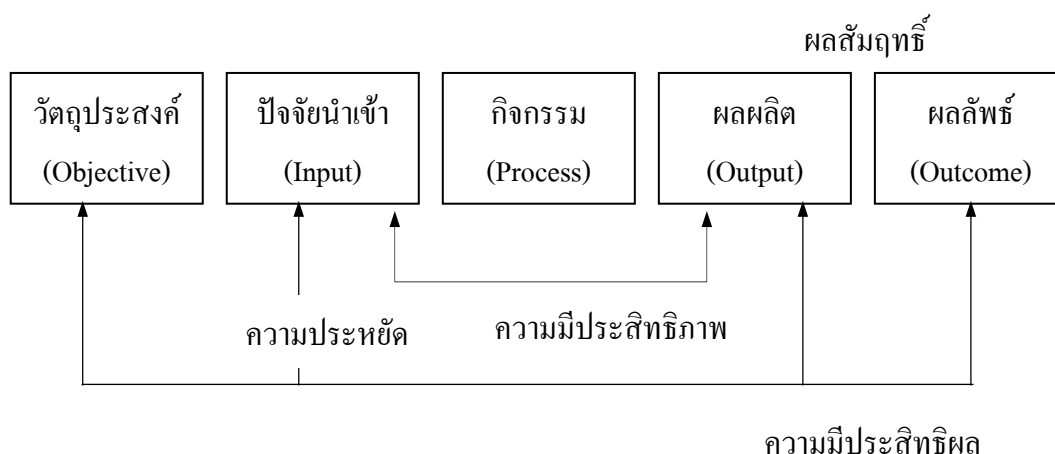
1. หลักแห่งประสิทธิภาพ(Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตรโดยไม่ลาออกกลางคัน หรือเรียนเกินเวลาและช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือ นักเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณภาพและการจัดการได้

จากแนวคิดดังกล่าว ประสิทธิภาพงานวิชาการ ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของงาน มีการวางแผนและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจนในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด ใช้เวลาน้อย มีกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่เหมาะสม ทำให้งานวิชาการมีผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดและประสบความสำเร็จเป็นที่พึงพอใจ

### 1.5 การวัดประสิทธิภาพงานวิชาการ

ยุคการแข่งขันในสภาพโลกไร้พรมแดนที่มีการแข่งขันสูง สิ่งที่สำคัญมาก ๆ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นบริหารระดับใดก็ตาม ต่างมุ่งหวังที่นำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เป็นอุปสรรค (พรชัย ภาพันธ์. 2548 : 19-22) การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญของผู้บริหารจัดการและปฏิบัติงานในองค์กรและเป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน(นาคยา เกตุสมบุญ. 2549 : 5) ซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการทำงานขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 141) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงการวัดประสิทธิภาพการทำงาน

ที่มา : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2548 : 141.

การวัดประสิทธิภาพ เป็นการนำปัจจัยนำเข้าหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมขององค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ในทางการบริหารการศึกษาการวัดประสิทธิภาพจะศึกษาจากการใช้ต้นทุนผลผลิตที่ประเมินตามสภาพจริง

#### วิธีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน

การกำหนดประเด็นการประเมินและรายละเอียดการให้ระดับคะแนน ส่งผลต่อคุณภาพของการประเมิน คือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 40) สมใจ ลักษณะ (2549 : 262-263) ได้ให้ลักษณะการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งตัวชี้วัด(Indicators) ที่สมควรประเมิน คือ

1. การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ(Goal Accomplishment) โดยการพิจารณาผลผลิต(Output) ขององค์กรว่าตรงเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด
2. การจัดหาและการใช้ปัจจัยทรัพยากร(System Resource) โดยพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณ ได้ครบถ้วนเพียงพอเพียงใด เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่มีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติและเงินนั้นถูกใช้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานความถูกต้องเหมาะสม ไม่เกิดการสูญเปล่า
3. กระบวนการปฏิบัติงาน(Internal Process and Operations) โดยพิจารณาจากกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การไหลเลื่อนส่งต่อ(Flow) ของงาน การมีประสิทธิภาพของการทำงานที่ได้งานครบถ้วน ใช้เวลาน้อย ต้นทุนน้อย มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยปฏิบัติงาน บุคคลทำงานเต็มศักยภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่นไม่มีข้อขัดแย้ง
4. ความพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) เป็นการพิจารณาว่าผลงานความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการปฏิบัติที่ใช้ นำมาซึ่งความพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพียงใด

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า การวัดประสิทธิภาพงานวิชาการ จำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดให้ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่แสดงออกจะต้องได้รับผลคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร เทคโนโลยี เวลา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน

## 2. หลักการ แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

### 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นอันตรงข้ามกับธรรมชาติที่เกิดขึ้นเอง วัฒนธรรมเป็นกรอบให้มนุษย์นึกคิด ยึดถือปฏิบัติหรือเว้นปฏิบัติ ทำให้คนและองค์กรนึกคิดแสดงออกไปตามวัฒนธรรม

(นฤมล สุนทรวาศิตี. 2549 : 231)องค์การที่มีวัฒนธรรมเป็นรูปแบบอย่างมีระบบ เป็นแรงผลักดันถึงความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่แสดงออกเกี่ยวกับปทัสถาน ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อ การคาดหวัง เจตคติ เรื่องเล่า แบบแผนพิธีการ ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ดี (Hoy and Miskel. 2008 : 177) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้

เสนาะ ดิยาวัว (2543 : 180) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่คนมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วยการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง การมุ่งที่ผลงาน การมุ่งที่คน การมุ่งที่ทีมทำงาน การก้าวไปข้างหน้าอย่างจริงจังและความมั่นคง

พิภพ วังเงิน (2547 : 134) วัฒนธรรมองค์การ คือ พื้นฐานคติที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่มเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา การปรับตัว และถ่ายทอด ไปยังสมาชิกในองค์การหรือเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่งปฏิบัติเหมือน ๆ กัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การนั้น

นาตยา เกตุสมสมบุรณ์ (2549 : 101)วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของคุณค่า ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่มีร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรมของคนในองค์การ

วัลลีย์ พุทโสม (2550 : 138) วัฒนธรรมองค์การ(Organization Culture) หมายถึง การกำหนดบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันที่ใช้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

ศิริพงษ์ เสภาภาน (2550 : 71) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์การ แต่ถ้าจะกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงแล้ว วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน(Assumption) ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน (Norms) และค่านิยม (Value)

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 258)วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนของความเชื่อ ความคิด และสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ข้อบังคับทางพฤติกรรมที่สังเกตได้ต่าง ๆ ปทัสถาน ค่านิยมเด่น ปรัชญา กฎระเบียบ และความรู้สึก

กรีนเบิร์ก และ บารอน(Greenberg and Baron. 2008 : 544) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มิอยู่ทั่วไป เพื่อเป็นกรอบการรับรู้ที่ใช้ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะหมายถึง เจตคติ ค่านิยม ปทัสถานของพฤติกรรมและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนจากองค์การอื่น



คิลแมน และ เซอร์ปา (Kilman and Serpa. 2000 : 60) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญาอุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก สมมติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ ปทัสถานและค่านิยมร่วมกันในองค์การ

อิวานเซวิช และ แมทเทอร์สัน (Ivancevich and Matteson. 2002 : 66) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง องค์การที่มีสัญลักษณ์ ภาษา ความรู้สึกนึกคิด พิธีกรรมและวีรบุรุษขององค์การที่เป็นผู้ก่อตั้งองค์การนั้นขึ้นมา

ลินน์เบิร์ก และ ออร์สไตน์ (Lunenberg and Ornstein. 2000 : 60) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง องค์การที่มีองค์ประกอบด้านความเชื่อ ความรู้สึก การแสดงออกทางพฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การที่รวมถึงปรัชญา มโนคติ ข้อสันนิษฐาน การคาดหวัง ทศนคติ บรรทัดฐานและค่านิยม ซึ่งในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การก็มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดเอกลักษณ์ เฉพาะขององค์การ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์การมีการปฏิบัติร่วมกันเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การนั้น มีการเชื่อมโยง ผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานและการกระทำของบุคคล กลุ่มคนและองค์การ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ความสำเร็จขององค์การ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การ

## 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำในสถานศึกษาและองค์การ เพราะวัฒนธรรมมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล การโต้แย้งต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่มีการปฏิบัติต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Limsays (2000 : 284; อ้างอิงจาก Dimmock and Walker. 2005. Education... : 51) ที่อธิบายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบทางความคิดของบุคคลและของกลุ่ม ที่มีความเฉพาะตัว และเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การแสดงให้เห็นถึงสภาวะการรวมกลุ่มที่มีรูปแบบเฉพาะ ที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่บุคคลแสดงออกมา ซึ่งสองอย่างนี้จะเชื่อมโยงกันและปรากฏเป็นรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้อื่นมองเห็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Dimmock and Walker. 2005 : 51) วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับความคิดในลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาด้านโครงสร้างต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจให้กับผู้นำ เพื่อการตัดสินใจการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติงานในองค์การ (Lunenberg and Ornstein. 2000 : 60)

วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติกฎปฏิบัติของบุคลากรในสถานศึกษา (ยูดี กังสดาล. 2545 : 69) วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปอาจไม่มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unitary) นั่นคือ สมาชิกในองค์การอาจไม่ได้คิดหรือเชื่อเหมือนกันทั้งหมด องค์การอาจมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยในองค์การได้ วัฒนธรรมหลัก (dominant Culture) คือ ค่านิยมหลัก ซึ่งมีสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การเชื่อตามนั้น ส่วนวัฒนธรรมย่อย (subculture) คือ ค่านิยมที่สมาชิกส่วนน้อยในองค์การมีความเชื่อร่วมกัน ซึ่งเกิดจากคนที่มีความรู้พื้นฐานการศึกษาหรืออายุใกล้เคียงกันหรือมีความสนใจร่วมกันหรือมีการทำงานหรือมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์การทำให้สมาชิกมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549 : 187; อ้างอิงจาก Luthans. 1998) นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549 : 248) วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อผู้บริหารในการตัดสินใจการดำเนินงานหรือการกำหนดทิศทางหรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยองค์การต่าง ๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การนั้นไม่มากนักน้อยในทุกหน้าที่การจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การทั้งภายนอกและภายในหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) ในแต่ละฝ่ายอย่างไร ต้องคำนึงถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือมาโดยตลอดเพียงใด
2. การจัดการองค์การ (Organizing) การแบ่งงาน การจัดสายงานบังคับบัญชา การรวมหรือการกระจายอำนาจ อำนาจหน้าที่หรือความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) สิ่งเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ขององค์การ
3. การนำ (Leading) จะใช้รูปแบบผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสมกับองค์การ
4. การควบคุม (Controlling) การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐานและการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้สมาชิกทุกคนในองค์การก้าวไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเป้าหมาย ช่วยผลักดันในการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อองค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ฉะนั้นการมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและเกิดการแบ่งปันกัน จึงสามารถสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์การได้ เพราะเหตุที่วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์และการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ จึงทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน มีผลประกอบการสูง มีชื่อเสียง รวมทั้งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว (จิระประภา อัครบวร. 2549 : 107-108)

วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางมีการดำเนินงานที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 : 48-50) อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จได้ 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมร่วมช่วยสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อที่เหมือนกันของพนักงานและช่วยสร้างความสำเร็จในการทำงาน
3. วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ดึงมาและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันและช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียว

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 505) ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากในการบริหารงานโรงเรียนอย่างน้อย 3 ประการ

1. เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน

2. เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล

3. ชี้นำทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามนิยามของตน

วัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของทุกองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญของความสงบสุขของสมาชิกองค์การ เป็นพื้นฐานในความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นความเชื่อ ความนิยม ที่มีรากฝังลึกและเปลี่ยนแปลงยาก แต่เชื่อว่าไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ ทางที่ดีผู้บริหารต้องใส่ใจ ติดตาม ประเมินความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง ในส่วนที่สร้างปัญหาให้กับองค์การและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี เพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จขององค์การ องค์การจะเจริญรุ่งเรือง มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างหนึ่ง คือ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความพร้อมเพรียงของบุคลากรที่กระตือรือร้นทำงานร่วมกัน มีความซื่อสัตย์ วัฒนธรรมองค์การเป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย (พิภพ วังเงิน, 2547 : 135-141) สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 216) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร ทั้งโครงสร้างองค์การ กระบวนการคัดเลือก ระบบการประเมินผล ระบบการควบคุมและระบบการให้รางวัล นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิผลขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อาศัยผลลัพธ์ที่ผู้บริหารมีผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีเป้าหมาย โดยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การลักษณะที่ดีและเข้มแข็ง ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นเอกภาพ

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

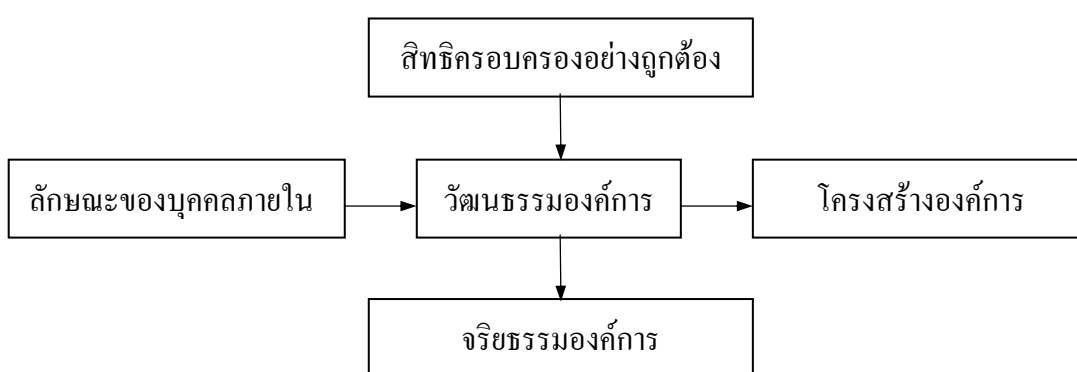
องค์การเป็นระบบเปิดและจะต้องมีวิถีชีวิตของตนเอง มีการปรับปรุงตัวเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความอยู่รอดและความเจริญเติบโต เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การ ซึ่งจะสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่สมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานและช่วยกันผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องเสริมสร้างให้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง โดยอาศัยค่านิยมซึ่งเป็นแก่นของวัฒนธรรมช่วยกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ดำเนินการถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่พนักงานหรือคนกลุ่มใหม่ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้พนักงานผูกมัดตนเองกับการปฏิบัติงานที่ปรารถนาเต็มใจและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน มีความพยายามในการปฏิบัติงานสูงและช่วยให้องค์การสามารถรักษา (Retain) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ทำประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (สงวน ช้างฉัตร. 2541 : 227)

พิภพ วังเงิน (2547 : 135) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประเพณี ปรัชญา ค่านิยม ที่ถือปฏิบัติกันในองค์การ สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ยอมรับใช้เป็นแบบแผน เป็นแนวทางปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกองค์การไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การแต่งกาย การปฏิบัติตน สายการบังคับบัญชา ระเบียบ วินัยในองค์การ วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการทางสังคม(Socialization) ทุกคนที่เป็นสมาชิกองค์การต้องแสดงบทบาท หน้าที่ มีความสัมพันธ์ ตามที่คนส่วนใหญ่ยอมรับนับถือปฏิบัติกันมาอย่างเรียบร้อย สงบสุข โดยวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ ต่อไปนี้

1. ความเชื่อ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และค่านิยม
2. สภาพแวดล้อมและโครงสร้างองค์การ
3. ระเบียบ วินัย เครือข่ายทางสังคมองค์การ การติดต่อสื่อสารในองค์การ
4. ผู้ก่อตั้ง เจ้าของกิจการ หัวหน้า ผู้นำ ผู้บริหาร วีรบุรุษขององค์การ
5. เหตุการณ์สำคัญและประเพณีปฏิบัติในองค์การ
6. สิ่งที่สมาชิกปฏิบัติกัน จนเป็นนิสัยยอมรับกันโดยอัตโนมัติ

นฤมล สุนทสวัสดิ์ (2549 : 237-238) วัฒนธรรมองค์การประกอบขึ้นจากวัฒนธรรมของเอกัตบุคคลในองค์การแล้วหลอมรวมเป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. พิธีกรรมและประเพณี เป็นการปฏิบัติเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบเรียบ เช่น ในการกินอาหารแล้วต้องยกขามไปไว้ที่กำหนดให้วาง
  2. เรื่องเล่า เรื่องที่คนในที่ทำงานเล่าขานสู่กัน เป็นตำนาน เป็นประวัติความเป็นมา ช่วงเวลาแห่งความสำเร็จ ล้มเหลว การต่อสู้ของฝ่ายต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งการบริการ
  3. สัญลักษณ์ อาจเป็นเครื่องหมาย ตำแหน่ง ขนาดของห้องทำงาน รถยนต์ประจำตำแหน่ง ชั้นเงินเดือน ที่บอกอำนาจและคุณค่าของคนที่ครองอยู่
  4. โครงสร้างอำนาจ ตำแหน่งที่กฎหมายข้อบังคับกำหนดไว้ ความชำนาญของคนหรือความสัมพันธ์กับฝ่ายมีอำนาจสั่งการ ทำให้ได้รับการสนับสนุนหรือยับยั้งในองค์การ นอกจากนี้ยังอาจเกี่ยวกับโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ เครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัวซึ่งสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การ
  5. โครงสร้างองค์การ เป็นผังการบริหารหรือบันไดที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีอำนาจและควบคุม
  6. ระบบการควบคุม หมายถึง การวัด การประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม เพื่อให้สินจ้างรางวัลหรือสิ่งจูงใจในองค์การ การควบคุมอาจใช้การควบคุมโดยสายการทำงาน
- ทุกองค์การมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง โดยสมาชิกจะเรียนรู้และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมองค์การจะพัฒนามาจาก 4 แหล่ง คือ ลักษณะของบุคคลภายในองค์การ องค์การ สิทธิครอบครองอย่างถูกต้อง โครงสร้างองค์การและจริยธรรมองค์การ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและยังเป็นสาเหตุทำให้วัฒนธรรมองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (วัลลี พุทโสม, 2550 : 144) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงแหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

ที่มา: วัลลี พุทโสม, 2550 : 144.

วัฒนธรรมขององค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาจถูกจัดการไปยังทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่องค์การต้องการ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2550 : 149) วัฒนธรรมองค์การมี 2 ระดับ คือ ระดับที่

มองเห็น กับ ระดับที่มองไม่เห็น ระดับที่มองเห็นได้ เช่น จากการแต่งตัว ภาษาที่ใช้ พิธีการ และการวางผังสำนักงาน ส่วนวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น จะเป็นความเชื่อและค่านิยมที่คนในองค์กรยึดเหนี่ยวร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ โฮดจ์ วิลเลียม และเกล (Hodge, William and Gales. 1996 : 266) วัฒนธรรมองค์การอาจแบ่งเป็นระดับที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะขององค์การที่เกี่ยวกับโครงสร้างทางสถาปัตยกรรม การแต่งกาย รูปแบบพฤติกรรม กฎ ระเบียบ เรื่องราว ตำนาน ภาษาและพิธีการต่าง ๆ อีกส่วนคือระดับที่มองไม่เห็นเป็นนามธรรม โดยจะแสดงออกทางด้านค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อและข้อสันนิษฐานของสมาชิกในองค์กร โดยรูปแบบองค์การทั้งสองระดับจะเป็นตัวกำหนดทิศทางให้สมาชิกจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ(เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 180) ผู้บริหารองค์การต้องใช้วัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางที่สร้างสรรค์หรือทำให้้องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งจะส่งเสริมให้คนมีความทะเยอทะยานในการทำงานและผลดีทางด้านอื่น วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบท่อความมีประสิทธิภาพผลและความมีประสิทธิภาพขององค์การและตัวบุคคลในสถานที่ทำงาน (นฤมล สุ่นสวัสดิ์. 2549 : 233)

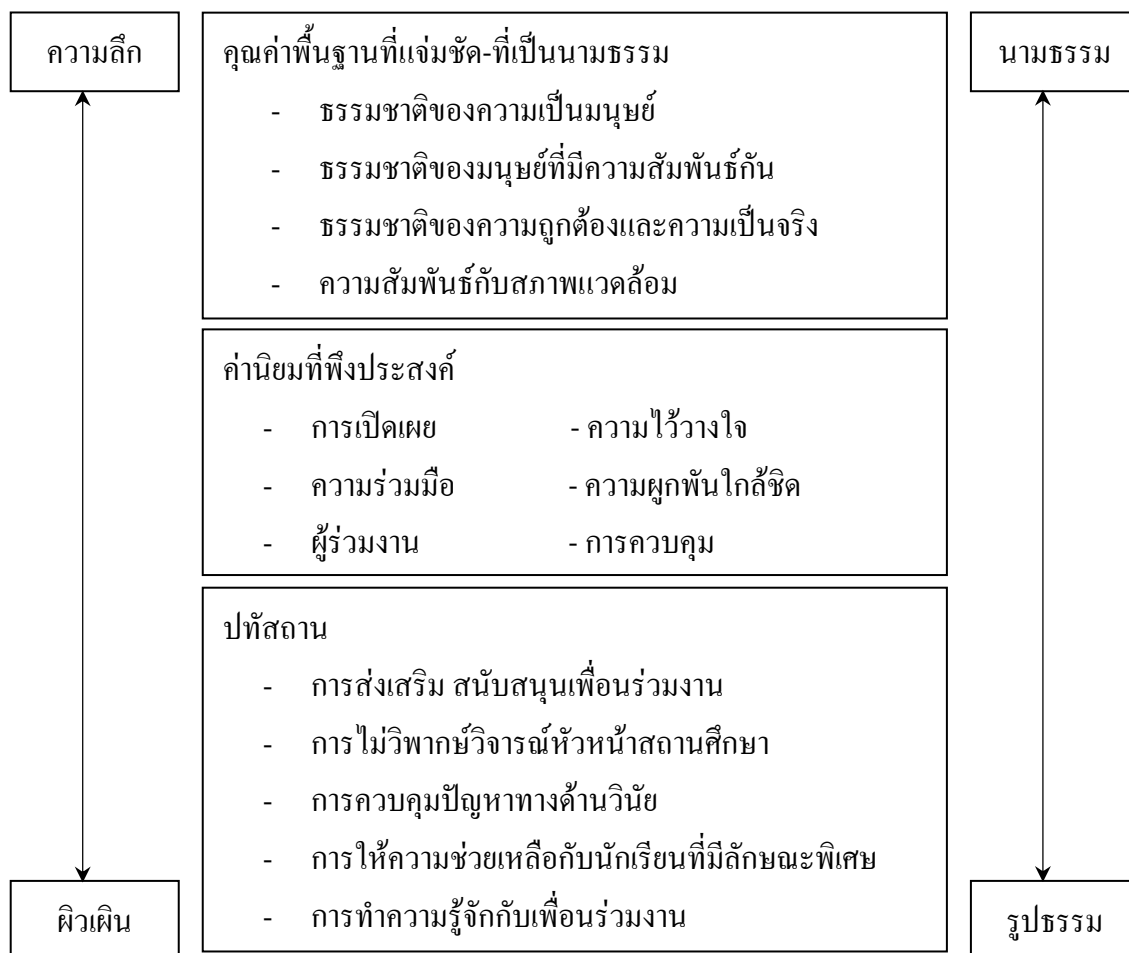
สเชียน (นฤมล สุ่นสวัสดิ์. 2549 : 234; อ้างอิงจาก Schein. 1992)ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่อยู่ล้อมรอบตัวเรา รongรับ แผลกระจายและสลับซับซ้อน วัฒนธรรมช่วยให้เราเข้าใจ การสร้าง ผังตัว พัฒนา กระทำบังคับ บริหารและเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร วัฒนธรรมเป็นประเพณีและสิทธิ โดยอาจแบ่งลักษณะวัฒนธรรมเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับที่มองเห็นชัดเจน เป็นพื้นผิว อยู่ทีผิวหน้า เห็นลักษณะได้ อย่างเช่น ได้เห็น อาคารบ้านเรือน การแต่งกาย สามารถมองเห็นได้ ได้ฟัง ได้รู้สึก
2. ระดับคุณค่าที่แสดงออกให้เห็น เช่น ยุทธศาสตร์ เป้าหมายหรือปรัชญา
3. ระดับสมมติฐานหรือคุณค่าพื้นฐาน เป็นลักษณะที่อยู่ในจิตไร้สำนึก เป็นความเชื่อที่ไม่อาจบอกเหตุผลได้ เป็นความรับรู้ ความคิดคำนึงและความรู้สึก

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้น มีอยู่ในองค์การทุกองค์การ บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องทราบ ต้องปฏิบัติ ต้องยอมรับ ต้องสร้างนิสัย ทำใจให้มีฉันทะ เกิดเจตคติที่ดี เพราะวัฒนธรรมองค์การ เป็นค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์การ เป็นอุดมคติ เป็นปรัชญาที่ผู้สถาปนาองค์การได้สร้างขึ้น โดยที่ทุกองค์การจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการและแนวทางปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร(พิภพ วังเงิน. 2547 : 133)

ฮอยด์ และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 2008 : 178) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การ โดยพิจารณาจากปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงปทัสถาน ค่านิยมและข้อสันนิษฐานซึ่งแต่ละรายการจะ

แสดงให้เห็นในระดับที่แตกต่างกัน ในด้านความรู้สึกและในด้านที่เป็นนามธรรม โดยสามารถแสดง  
 ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงระดับของวัฒนธรรม

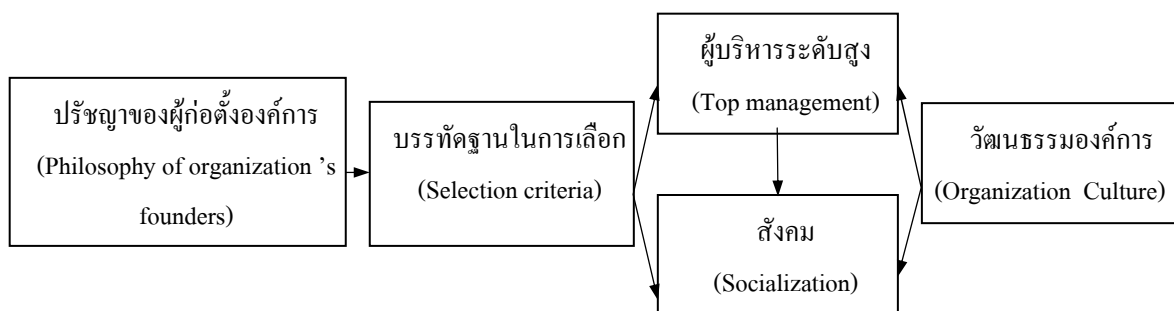
ที่มา : Hoy and Miskel. 2008 : 178.

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา แนวปฏิบัติ เจตคติ พิธีกรรมและความรู้สึกที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมกัน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ที่สมาชิกถือปฏิบัติกันในองค์การ โดยให้การยอมรับและใช้เป็นแบบแผนเป็นแนวทางปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกองค์การ

#### 2.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมักเกิดจากปรัชญาของผู้ก่อตั้งองค์การ (Philosophy of organization's founders) ได้มีการวางแผนปฏิบัติขององค์การหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน จากนั้นก็ได้มีการสร้างบรรทัดฐานในการเลือก (Selection criteria) ซึ่งบรรทัดฐานจะครอบคลุมการสรรหา คัดเลือก

บุคคลเข้ามาร่วมงานกับสังคมและการพิจารณาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องเข้ามาควบคุมวางแผนและนโยบายหลักขององค์กร รวมทั้งวิธีการปฏิบัติ จากนั้นปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 318) ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 318.

วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมขององค์กร ที่มีกลยุทธ์และบริบทสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร นาดยา เกตุสมบุรณ์ (2549 : 107-109) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรพบว่า มี 4 รูปแบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกที่ต้องการความยืดหยุ่น(Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร
2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นภายใน(Internal) หรือเน้นภายนอก(External) ซึ่งมิติทั้งสองผสมผสานกันเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมแตกต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ(Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ(Achievement Culture) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ(Clan Culture)จะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า บรรยากาศภายในองค์กรคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกันผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่น สัญญาอย่างเคร่งครัด



2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) จะเกิดจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร ที่เอื้อต่อขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นคง มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงานที่ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดจนขาดความยืดหยุ่น ความสำเร็จขององค์กรจึงเกิดจากความรู้ความสามารถ การบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture) จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร เน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจกับการทำงานจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย มีค่านิยมที่มุ่งเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน

โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบ แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูง พบว่ามีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

ตาราง 2 แสดงวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ

| รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร                          | ค่านิยมที่เน้นขององค์กร  |
|--|--|
| 1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)           | - ความร่วมมือ ความเอื้ออาทร รักษาข้อตกลง<br>ความเป็นธรรม ความเสมอภาคทางสังคม             |
| 2. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)     | - ความริเริ่ม การทดลอง ความกล้าเสี่ยง ความอิสระ<br>ความสามารถตอบสนอง                     |
| 3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)      | - ความประหยัด ความเป็นทางการ ความสมเหตุผล<br>ความเป็นระเบียบ ความเคารพเชื่อฟัง           |
| 4. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) | - มุ่งการแข่งขัน ความสมบูรณ์แบบ ปฏิบัติการเชิงรุก<br>ความเฉลียวฉลาด ความริเริ่มส่วนบุคคล |

ที่มา : นาดยา เกตุสมบุญ. 2549 : 107-109.

คูก และ ซุมัล (พิสิฐ พุฒสวัสดิ์. 2548 : 32-34; อ้างอิงจาก Cooke and Szumal. 2002. organizational... : 65-67) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรกับความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานเป็นหลักในการจำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทออกเป็น 3 แบบ

คือ 1)วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์(Constructive Culture) 2)วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ (Passive-Defensive Culture) และ 3)วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) ซึ่งแต่ละประเภทจะแตกต่างกันตามความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์(Constructive Culture) องค์การจะมีค่านิยมที่มุ่งเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับบุคลากรและงานไปพร้อม ๆ กัน บุคลากรมีความคิดที่อิสระ บุคลากรจะมีลักษณะชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้นสูง มีส่วนร่วมในการทำงานและบริหารงานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน มีการตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1.1 การมุ่งความสำเร็จ(Achievement) คือ บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยมของการผลิต มีการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลอย่างท้าทายและมีความเป็นไปได้ มีการทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการวางแผนและสร้างทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร(Self-Actualization) คือ ลักษณะองค์การที่เห็นคุณค่าของบุคลากร ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับผลสำเร็จของงานและความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งจะได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขกับการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลาย

1.3 การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร(Humanistic-Encouraging) คือ ลักษณะขององค์การที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยถือว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์การ มุ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร ยิ่งบุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนา ยิ่งเกิดความก้าวหน้า

1.4 การมุ่งผูกพันแบบพี่น้อง(Affirmative) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตรกัน เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ(Passive-Defensive Culture) องค์การจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมากจนขาดความเอาใจใส่ต่องาน แต่บุคลากรก็ยังไม่รู้สึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะปฏิบัติต่อกันอย่างระมัดระวัง ถึงแม้บุคลากรจะอยู่ภายใต้องค์การก็ตาม แต่ก็เกิดความตึงเครียดในการทำงาน องค์การขาดความเจริญก้าวหน้า สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้กับตนเอง เกิดผลเสียในการเรียนรู้ รวมถึงการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด สมาชิกในองค์การจะมีลักษณะเห็นพ้องกันในหมู่ของสมาชิกค่อนข้างสูง บุคลากรในองค์การจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงเป็นองค์การที่มีลักษณะแบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ คล้ายกับระบบของราชการ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

2.1 การเห็นพ้องด้วย (Approval) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่แสดงออก คือการเห็นพ้องต้องกันและคล้อยตามความคิดเห็นคนส่วนใหญ่ การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การ ลักษณะที่คล้อยตามกันเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การพึงพอใจ

2.2 การเน้นกฎระเบียบ (Conventional) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกแบบอนุรักษนิยมเน้นประเพณีที่มีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อกฎระเบียบ ให้ความเคารพระบบอาวุโสและการอนุรักษนิยม

2.3 เน้นการพึ่งพา (Dependent) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มีสายงานการบังคับบัญชา มีศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นและเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำทลาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายของตนเองในการปฏิบัติงาน มุ่งการปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการแนะนำ

2.4 เน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบความสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารลักษณะนี้ ทำให้บุคลากรรู้สึกผิด ต่ำห็นตนเองและรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อมีการทำงานที่ผิดพลาด บุคลากรในองค์การจะหลีกเลี่ยงการทำงาน หรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดต่าง ๆ เหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร

3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) เป็นองค์การที่มีการแข่งขันกันสูง บุคลากรในองค์การจะมุ่งแข่งขันกันในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ตนเองพึงได้รับ องค์การจะมีค่านิยมในเรื่องของความสมบูรณ์แบบ บุคลากรในองค์การจะต้องทำงานโดยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด โดยให้ความสำคัญของผลผลิตมากกว่าเรื่องบุคคล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

3.1 การเห็นตรงกันข้าม (Opposition) เป็นองค์การที่บุคลากรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน การบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง บุคคลรู้สึกมีคุณค่าถ้าได้เข้าไปแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ อันแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะสงสัยไม่ไว้ใจบุคคลอื่น

3.2 การเน้นอำนาจ (Power) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกทางโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม อำนาจหน้าที่จะเป็นสิ่งกำหนดบทบาทของแต่ละคนในการดำรงตำแหน่ง รางวัลที่ได้รับจากองค์การ คือ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น เพื่อได้ควบคุมบุคคลที่

มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องการเป็นผู้ตรวจการ ต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคงโดยการมุ่งเน้นที่ผลงานการปฏิบัติ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3.3 การเน้นการแข่งขัน (Competitive) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีแพ้ชนะ โดยต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับงานในหน้าที่และวัดผลสำเร็จของการทำงานในรูปของผลงาน คนในองค์การยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันจึงจะประสบความสำเร็จ

3.4 การเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะที่เคร่งครัดกฎ ระเบียบ มีการทำงานหนักและยึดมั่นในระบบการทำงาน แต่ได้เป้าหมายน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้ทำงานอย่างความละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลผลิตขององค์การน้อยมากและใช้เวลานานมากในการทำงานที่จะให้บรรลุเป้าหมาย เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบ และมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ซอนเนนฟีลด์(Sonnenfeild. 1994 : 129-130) แห่งมหาวิทยาลัยเอ็มโมรี(Emmory University) ได้ทำการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรและได้กำหนดแบบของวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดเอาองค์ประกอบทางวัฒนธรรมหลาย ๆ ด้าน มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาโดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบทีมเบสบอล(Baseball team Culture) 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบสโมสร (Club Culture) 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบวิทยาลัย (Academic Culture) และ 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบป้อมปราการ(Fortress Culture) ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบทีมเบสบอล (Baseball team Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการสูง มุ่งเน้นผลผลิตมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ชอบความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าได้ กล้าเสีย การบริหารจัดการบุคลากรจะเน้นที่ตัวบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสโมสร (Club Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์การมาก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างสมาชิกภายในองค์การ ให้เกิดความรู้สึกผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การ ภายในองค์การจะให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

3. วัฒนธรรมองค์การแบบวิทยาลัย (Academic Culture) เป็นองค์การที่มีความมั่นคง เปิดโอกาสกว้างให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ให้ความสำคัญอิสระกับสมาชิกภายในองค์การอย่างเต็มที่ในการแสดงความรู้ความสามารถ การจัดการด้านบุคคลจะเน้นในเรื่องความสามารถในตัวบุคคลมากกว่าระบบอาวุโส

4. วัฒนธรรมองค์การแบบป้อมปราการ (Fortress Culture) เป็นลักษณะขององค์การที่มุ่งเน้นผลผลิตเพื่อตอบสนองความอยู่รอดขององค์การเป็นสำคัญ

แฮริสัน (Harison. 1993 : 16) ได้เสนอลักษณะวัฒนธรรมองค์การมี 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power orientation Culture) เป็นองค์การที่ผู้นำมีบทบาทเด่นและผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและเชื่อผู้นำ มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงคนเดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์การ ภายในองค์การต้องอาศัยความไว้วางใจกันและกัน มีการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role orientation Culture) เป็นองค์การที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตัวเองตั้งใจไว้ มีลักษณะระบบเป็นราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซ้ำและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากเท่า ๆ กับความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (Task orientation Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงการ กลไกและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ มีความร่วมมือประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งคน (People orientation Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะที่มีความผูกพัน มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกในองค์การเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันในองค์การมีการมอบหมายอำนาจ โดยจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้หลักการลงมติเป็นเอกฉันท์

ไชน์ (Shein. 1992 : 98-243) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานของคนในองค์การที่จะต้องเรียนรู้ว่า ผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้และพนักงานจะได้รับการจูงใจ โดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Power Culture) คือ คติฐานที่มีร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาท หน้าที่และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและสร้างเป็นข้อตกลง คำนิยามของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผลและการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของคติฐานซึ่งทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน ผลักดันให้พวกเขาสามารถทำงานด้วยความกระตือรือร้นและการตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้สูง บุคลากรจึงทุ่มเทแรงกายแรงใจและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก มีการตอบแทนกันและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความตั้งใจ

สไตน์ฮอฟฟ์ และโอเวนส์ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2551 : 226-228; อ้างอิงจาก Steinhoff and Owens. 1998) ได้ศึกษาและสร้างแบบประเมินวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียน (Organizational Culture Assessment Inventory-OCAL) โดยดำเนินการศึกษากับครูใหญ่ ครูและหัวหน้าฝ่ายธุรการ ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 47 แห่งโดยให้ผู้ตอบทั้ง 3 กลุ่ม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้ลักษณะวัฒนธรรมของสถานศึกษาในโรงเรียน 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Family Culture) โดยสถานศึกษาประเภทนี้จะมียุทธศาสตร์เป็นครอบครัว บ้านหรือคณะบุคคล ผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นผู้เลี้ยงดูหรือเป็นครูฝึก โดยถือความห่วงใยกันเป็นสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อนักเรียนเป็นพิเศษ ทุกคนเต็มใจเป็นสมาชิกของครอบครัว จึงมักให้ความร่วมมือและคุ้มครองสมาชิกครอบครัวทุกคนทั้งดีและไม่ดี ทั้งผู้ยอมตามหรือผู้ฝ่าฝืน

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร (Machine Culture) มองผู้บริหารในลักษณะของการบ้างาน (Workaholic) และมองสถานศึกษาเป็นเสมือนเครื่องจักร เป็นเครื่องมือและแรงผลักดันมาจากโครงสร้างองค์กรเองและผู้บริหารตามลักษณะความสามารถในการบำรุงรักษาปัจจัยป้อน (Inputs) ต่าง ๆ โครงสร้างทางสังคมของสถานศึกษามีการประสานกันอย่างแน่นหนา แต่พันธกิจ (Mission) เป็นการคุ้มครอง (Protection) มากกว่าอบอุ่น (warmth) ซึ่งไม่เหมือนวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบคาบาเรต์ (Cabaret Culture) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเช่นนี้คล้ายคณะละครสัตว์ งานเลี้ยงฉลอง ซึ่งผู้บริหารเปรียบเสมือนโฆษกหรือพิธีกรการแสดง ผู้กำกับเวทีครูในสถานศึกษามีกิจกรรมกลุ่มสังคมแบบรวมกลุ่มหลายอย่างมีลักษณะคล้ายกับวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวแต่มีข้อแตกต่างกันที่สำคัญ คือ ความสัมพันธ์ของครูในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

แบบคาบาเรต์ มีศูนย์กลางอยู่ที่การแสดงและปฏิภริยาของผู้ดู มีความภาคภูมิใจในคุณภาพของศิลป์ และสติปัญญาในการสอนของครูแต่ละคน ซึ่งเกิดขึ้นในสายตาของผู้กำกับเวที (Maestro) ไม่ว่าจะอะไร จะเกิดขึ้นการแสดงต้องดำเนินต่อไปอย่างแน่นอน

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบร้านค้าที่น่ากลัว (Little Shop of Horrors Culture) สถานศึกษาที่มี วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้มีลักษณะของการฝันร้าย (Nightmares) หลอกหลอน มักเต็มไปด้วย ความเครียด ครูแต่ละคนหวาดระแวง ไม่รู้เมื่อใดอันตรายจะมาถึงตัว ผู้บริหารเป็นที่หวาดกลัวของ ผู้ได้บังคับบัญชา ครูต่างคนต่างอยู่ ไม่มีกิจกรรมทางสังคม จะจัดกิจกรรมใดต้องขออนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ละคนคาดหวังว่าจะต้องปรับตัวและพร้อมจะยึดตามโอกาสอันควร การพูดจามีการ กระแทกกระทั้นและทะเลาะกันระหว่างครูเกิดขึ้นเสมอและความใกล้ชิดกันจางหายไป การจัดการเรียน การสอนเต็มไปด้วยความวุ่นวาย โกลาหลและความเกรงกลัวระหว่างครูกับผู้เรียน ระเบียบวินัย ห้องเรียนเข้มงวดและเคร่งเครียดจนเกินขอบเขต

แดน เคนนิสสัน (Hoy and Miskel. 1996 : 135; อ้างอิงจาก Dan Dennis's. 1990) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กร โดยเสนอแนะว่าการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรจะต้องคำนึงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์กรนำมาใช้และความต้องการทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adapability Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะเน้นที่ สิ่งแวดล้อมภายนอกโดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยม บรรทัดฐานและความเชื่อถือเพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถนะในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่พร้อม ๆ กับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้คำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการดำรงอยู่และทิศทางขององค์กร ด้วยการ ร่วมมือและกำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ วิสัยทัศน์นี้ช่วยตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานประจำให้เห็นแนวทางความสำเร็จของงาน การที่สมาชิกได้มีโอกาสเสนอวิสัยทัศน์ ขององค์กร ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความมั่นคงและทิศทางอย่างไรแล้ววัฒนธรรม จะกำหนด พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมแบบผูกพัน (Involvement Culture) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพัน และมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว โดยสิ่ง สำคัญในการดำเนินการตามลักษณะวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิกมีความ รับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก็ จะมีการนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกมาปรับใช้ โดยสมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ ทันทีโดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

4. วัฒนธรรมคงที่ (Consistency Culture) เน้นสภาพภายในโดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากหลักการทางตรรกวิทยาและวิธีการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมนี้ อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์การยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้นำ ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมที่คงที่ ใช้การบูรณาการและความเชื่อมั่นต่อองค์การที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มี ประสิทธิภาพสูง

ดอน สโลคัม และวูดแมน (Don, Slocum and Woodman. 2001 : 524-526) ได้แบ่งชนิดของ วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบราชการ(Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมองค์การนี้แสดงถึง ค่านิยม ที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่อยู่ในกฎ ระเบียบ สมาชิกในองค์การมีความผูกพันในการปฏิบัติงานแบบขั้น ตามภาระงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานมุ่งประสิทธิภาพและความมั่นคงของสมาชิกในองค์การ สมาชิกจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี มีการบริการดี โดยมีปทัสถานและค่านิยม อย่างไม่เป็นทางการในการแสดงออก โดยผู้นำองค์การจะเป็นผู้คอยควบคุม ดูแล การปฏิบัติตนของสมาชิกใน องค์การให้อยู่ภายในกฎ ระเบียบ

2. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) การปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การจะเป็นไป ตามธรรมเนียม ประเพณี มีการมอบหมายให้ความไว้วางใจ สมาชิกในองค์การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน โดยผู้ร่วมงานจะมีหลักการบริหารตนเอง สิ่งแวดล้อมทางสังคมจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การมีลักษณะใกล้ชิด สมาชิกจะยอมรับตามภาระ หน้าที่ของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนกับรายได้ที่องค์การมีให้ สมาชิกยอมรับสวัสดิการตามที่องค์การ ปฏิบัติ โดยถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตนต่อองค์การ

3. วัฒนธรรมแบบผู้จัดการ(Entrepreneurial Culture) วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้จะมีการ ขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์การมีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการ ยอมรับในการใช้ประสบการณ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ภาวะผู้นำเป็น สิ่งจำเป็นในการบริหาร วัฒนธรรมนี้ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งรอบตัว การเปลี่ยนแปลงที่ เกิดจะเป็นประสิทธิผลที่เกิดจากการรับรู้ข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อใส่ใจรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ตลาด ต้องการ มุ่งการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์การ โดยยอมรับความคิดริเริ่มของสมาชิก องค์การมีความ ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกอย่างอิสระ โดยสนับสนุนด้านรางวัล เป็นการตอบแทน วัฒนธรรมเช่นนี้จะพบมากในองค์การขนาดเล็ก ขนาดกลางและองค์การที่กำลัง เริ่มก่อตั้ง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิก



4. วัฒนธรรมแบบตลาด(Market Culture)วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ จะเน้นการวัดผลจากความสำเร็จจากเป้าหมายขององค์การ ที่เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์การ เช่น ประเมินผลจากการขาย การเติบโต ผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาด องค์การลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง เน้นการแข่งขันและผลกำไร ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การจะขึ้นอยู่กับระดับหัวหน้างานที่มีการควบคุมชัดเจน ความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การคือรางวัลที่องค์การตอบแทน การเพิ่มภาระงานขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่องค์การจะมีให้

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ขึ้นอยู่กับแนวคิด ความเชื่อ ความศรัทธา ความสนใจในเรื่องที่จะศึกษาค้นคว้า โดยยึดเอาเกณฑ์ แนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ แล้วทำการจัดแบ่งประเภท รูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามลักษณะที่ปรากฏ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

สุวรรณฯ สำแดงเดช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ของคุรุสภา 2540 กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ความสัมพันธ์ภายในระหว่างการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมชาย จินตณพันธ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ด้านการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านห้องสมุด และด้านการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ มีรายการที่มีอันดับสูงสุดของแต่ละด้านเรียงตามลำดับดังกล่าว มีดังนี้ คือ การจัดให้ครูเข้าประชุม อบรมหรือสัมมนาเพื่อฝึกจัดทำกำหนดการสอนและแผนการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดคาบเวลาเรียน มีการประชุมชี้แจง สร้างความ

เข้าใจและการยอมรับระหว่างครูผู้สอนและผู้นิเทศ มีการตรวจหลักฐานการวัดผลและประเมินผล ประจำชั้นเรียนเป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมปฏิบัติกิจกรรมซึ่งห้องสมุดจัดขึ้น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เข้ารับการอบรมด้านวิชาการ มีการปฏิบัติระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านสื่อการเรียนการสอนและรายการที่มีอันดับสูงสุด คือ มีการประชุมวางแผนเพื่อดำเนินการจัดสร้าง บำรุง รักษาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

ชาติชาย จันทศรี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม มีรูปแบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์ เป็นลำดับรองลงมา โดยลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เน้นมิติความเห็นตรงกันข้าม มิติความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เน้นมิติการหลีกเลี่ยงมากที่สุด และวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ เน้นมิติความสำเร็จ มิติสัจการแห่งตนและมิติบุคคลและการกระตุ้นค่อนข้างมาก 2) เปรียบเทียบ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รางวัลคุณภาพกับไม่ได้รางวัลคุณภาพ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพมีรูปแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มากกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ ในขณะที่สถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ มีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาน้อยกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัล 3) การเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดพบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความแตกต่างกัน ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกัน ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน

ปาริชาติ โนนต์สุภา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ พลังอำนาจให้รางวัล พลังอำนาจข่าวสารข้อมูล พลังอำนาจอ้างอิง พลังอำนาจบังคับลงโทษ พลังอำนาจตามกำหนด พลังอำนาจความเชี่ยวชาญและ พลังอำนาจพึงพา 2) ระดับวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย

คือ ด้านกฎหมาย พฤติกรรม ค่านิยม ปรัชญา ปทัสถานและบรรยากาศองค์กร 3) ระดับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไปและการบริหารวิชาการ 4) การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพต่างกัน มีความเห็นต่อการใช้พลังอำนาจโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นต่อการใช้พลังอำนาจมากกว่าครูผู้สอน 5) การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อการใช้พลังอำนาจโดยรวมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเพศชายมีความเห็นต่อการใช้พลังอำนาจมากกว่าเพศหญิง 6) วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสถานภาพต่างกันมีความเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ไม่แตกต่างกัน 7) วัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน โดยมีความเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน 8) ประสิทธิภาพของการบริหารงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพต่างกัน มีความเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานมากกว่าครูผู้สอน 9) ประสิทธิภาพของการบริหารงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

อุดม อินทา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารโรงเรียน พบว่า ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันต่างกัน มีระดับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนที่มีผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารโรงเรียนปัจจุบันต่างกัน มีระดับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรศิษฐ์ คำรอด (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามันทรวิชัย เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สาทร ภูริโสภณัฐ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะเฉื่อยชาและลักษณะก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ลักษณะเฉื่อยชาไม่แตกต่างกัน และลักษณะก้าวร้าวแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์ ของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนลักษณะเฉื่อยชาและลักษณะก้าวร้าวของโรงเรียนทุกขนาด ไม่แตกต่างกัน
4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับ คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
5. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
6. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน
7. วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะก้าวร้าวไม่มีความสัมพันธ์
8. วัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์อำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ร้อยละ 60.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนลักษณะเฉื่อยชาและลักษณะก้าวร้าว ไม่มีอำนาจพยากรณ์

ลัทธิ เดชโยธิน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การด้านความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความเที่ยงธรรมและด้านความรู้สึกล้วนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .798 และทุกองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีค่าเป็นบวกทุกค่า มีค่าอำนาจการทำนายร้อยละ 69.70 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและด้านการผดุงระบบประกันคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจส่งผลต่อการประกันคุณภาพ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับส่งผลต่อการประกันคุณภาพการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ การศึกษา วัฒนธรรมองค์การด้านการบูรณาการส่งผลต่อการประกันคุณภาพการผดุงระบบประกันคุณภาพ

พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์การราชการ ก่อนและหลังจากที่มีการนำวัฒนธรรมแบบ “ I AM READY ” ( I หมายถึงการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี, A หมายถึงความขยันตั้งใจทำงาน, M หมายถึง การมีศีลธรรม คุณธรรม, R หมายถึง การรู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม, E หมายถึง การทำงานมุ่งเน้นประสิทธิภาพ, A หมายถึง การรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม, D หมายถึง การมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส และ Y หมายถึง การมีผลงาน การมุ่งเน้นผลงาน) ไปปฏิบัติ 2) เปรียบเทียบการยึดถือและให้ความสำคัญต่อมิติวัฒนธรรมแบบ “ I AM READY ” ของกระทรวงต่าง ๆ และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบ I AM READY กับประสิทธิผลขององค์การราชการ วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า การนำวัฒนธรรมแบบ I AM READY ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี ทำให้คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การ I AM READY ขององค์การราชการเพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กระทรวงต่าง ๆ ยึดถือและให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของแต่ละกระทรวงและวัฒนธรรม I AM READY มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การราชการ

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สปาร์คีส (Sparkes. 1991 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนของประเทศอังกฤษ พบว่า องค์ประกอบด้านบุคลิกลักษณะ ชีวิตประวัติ ระเบียบแบบแผน โลกทัศน์ของครู ซึ่ง

เป็นปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การและการมีอิทธิพลต่อครูโดยตรง

เชอริ และ นีล (Cheri and Neal, 1993 : Abstract) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะที่หลายหลากขององค์การ ในด้านสิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป้าหมายขององค์การ บรรยากาศขององค์การและระบบที่ไม่เป็นทางการ กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 172 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีกรอบขอบเขตการปฏิบัติที่ปรากฏเด่นชัด จะมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ แตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การที่มีการแบ่งแยกออกเป็นแต่ละประเภท

ยิน เชง (Yin Cheong Cheng, 1993 : Abstract) ได้ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมุ่งศึกษาแนวทางวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาที่เชื่อมโยงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ตัวแปรที่ใช้ศึกษาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โครงสร้างขององค์การและสังคมครูที่มีความผูกพัน เจตคติของครูที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมายและเกณฑ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 54 โรงเรียน และครูจำนวน 588 คน ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีบ่งชี้ลักษณะองค์การที่มีส่วนสำคัญถึงการรับรู้องค์การของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจากการวัดลักษณะองค์การ 10 ด้าน ซึ่งด้านสติปัญญาของครูและอิทธิพลของภาวะผู้นำจะมีความสำคัญที่สุดต่อการพยากรณ์ถึงการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและการมีประสิทธิผลของสถานศึกษา การวิจัยเสนอแนะว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การจะมีผลสะท้อนกลับน้อยสุด 3 ด้าน คือ 1) ระดับองค์การภายใต้ภาวะผู้นำ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การและการมีส่วนร่วมและปทัสถานสังคมของครู 2) ระดับเจตคติของครูที่มีต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจภายในองค์การและความพึงพอใจต่องานพิเศษ 3) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับ การรับรู้ประสิทธิผลของวัฒนธรรมองค์การและความสำเร็จของวิชาการ โรงเรียนขึ้นอยู่กับ การตรวจสอบของชุมชนและการวิจัยได้เสนอแนะว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นแรงขับเคลื่อนให้สถานศึกษามีการพัฒนา ปรับปรุงและมีประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

เปอร์กี และ สมิธ (แสงเลย สุขสมัย, 2543 : 7-8; อ้างอิงจาก Perkey and Smith, 1992) ได้ทำการวิจัยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จจำนวน 571 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย ตัวแปรด้านการจัดองค์การและโครงสร้างการบริหาร คือ 1) ความเป็นอิสระในการบริหารงาน (School site Autonomy) 2) ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) 3) การมีความมั่นคงของทีมงาน (Staff Stability) 4) การวางแผนและการกำหนดเป้าประสงค์ในโครงการบริหารชัดเจน (Planned and Purposeful Secondary Program) 5) การเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร (School-wide Staff Development) 6) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Parent Involvement and Support) 7) การสนับสนุนจากชุมชน (District Support) 8) ชุมชนยอมรับความสำเร็จด้านวิชาการ (School-wide and Public Recognition of Academic Success) 9) การเพิ่มเวลาการเรียนการสอน (Maximized Learning Time) และตัวแปรด้านกระบวนการ คือ 1) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร (Collaborative Planning and Goal Collegial Relationship) 2) การรับฟังความคิดเห็นของชุมชน (A School-wide Sense of Community) 3) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง (Clear Goals and High Expectation) 4) การปรับปรุงห้องเรียนและวินัยในห้องเรียน (Improved Classroom Control and Discipline)

#### 4. สรุปแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ คูก์ และ ชูมัล (พิสิฐ พูลสวัสดิ์. 2548 : 32-34; อ้างอิงจาก Cooke and Szumal. 2002. organizational... : 65-67) ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของคนไทย ซึ่งแบ่งเป็นมิติ 3 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (constructive culture) วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ (passive-defensive culture) และวัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก (aggressive-defensive culture)

ส่วนขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา ผู้วิจัยศึกษาจาก กิติมา ปรีดีดิถ (2532 : 57-58) ; อำภา บุญช่วย (2537 : 36- 55); จิตรลดา จตุรนต์รัสมิ (2539 : 20); กมล ศิริบรรณ (2539 : 5); อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 35); พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2542 : 11); ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 3); จันทราณี สงวนนาม (2545 : 145); กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 29) โดยผู้วิจัยสังเคราะห์ขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษาที่สำคัญได้ ดังนี้ ด้านการวางแผนงานด้านวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา