

สภาพองค์การของโรงเรียนท่านเป็นอย่างไร

ดร. พัชรวิพรรณ กิจมี*

บทคัดย่อ

องค์การจะมีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ย่อมมาจากองค์การแห่งนั้นมีสภาพองค์การที่แข็งแกร่ง การเสริมสร้างและพัฒนาสภาพองค์การให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงนั้นจะต้องมีการตรวจวัดสภาพขององค์การ เพื่อให้ผู้บริหารองค์การสามารถพัฒนาและแก้ปัญหาองค์การได้ถูกจุด รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาองค์การได้ก่อนที่จะเกิดปัญหา ซึ่งในบทความนี้จะกล่าวถึงเกณฑ์ที่บ่งชี้ถึงการมีสภาพดีขององค์การโรงเรียน และได้ยกตัวอย่างแบบสอบถามสำหรับวัดสภาพองค์การของโรงเรียนด้วย เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารสามารถนำไปตรวจสอบสภาพองค์การของโรงเรียนในปัจจุบันได้

คำสำคัญ สภาพองค์การ โรงเรียน

บทนำ

คำว่าสภาพหมายถึง ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ รวมถึงการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี มิใช่เพียงแต่ความปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและความทุพพลภาพ เท่านั้น ส่วนคำว่าองค์การ หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การ ดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็เช่นเดียวกับคนนั่นเองที่ต้องการมีสภาพที่ดี ดังนั้นการที่องค์การจะมีสภาพดีจึงมีความหมายว่า องค์การนั้นสามารถดำเนินกิจการได้เป็นอย่างดี มีความพร้อมที่จะคงอยู่ท่ามกลางสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในระบบสังคมได้อย่างเหมาะสม

สภาพองค์การเป็นคำที่ค่อนข้างใหม่ เพิ่งนำมาใช้ในวงการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ โดยมายส์ (Miles, 1973) ได้ใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน และให้ทัศนะว่า วิธีการที่จะจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีความสมบูรณ์ได้นั้น ต้องเริ่มมาจากการศึกษาสภาพองค์การเป็นสำคัญ ในระยะเริ่มแรกของการศึกษาค้นคว้า เป็นการศึกษาองค์การเพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกับองค์การให้น่าอยู่ น่าทำงาน หรืออย่างน้อยที่สุด ให้มีการดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ และได้เสนอข้อคิดเพิ่มเติมสำหรับการพิจารณาความหมายของสภาพองค์การที่ดีว่า เป็นสภาพองค์การที่สามารถคงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดการให้องค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ตลอดจนความสามารถขององค์การในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้

* ผู้อำนวยการโรงเรียนพนมวิทยาคารเชียงใหม่

เกณฑ์บ่งชี้ความมีสุขภาพดีขององค์กร

สุขภาพขององค์กรเป็นเกณฑ์หนึ่งที่บ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร เป็นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร องค์กรที่มีสุขภาพดีแสดงว่า การบริหารงานขององค์กรนั้น ประสบความสำเร็จ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่ราบรื่น สมาชิกในองค์กรมีความสุข มีความพอใจในการทำงาน หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีกิจกรรมร่วมกันและองค์กรมีผลผลิตในระดับสูง

ในบทความนี้จะขอกล่าวถึงเกณฑ์บ่งชี้สุขภาพขององค์กรของโรงเรียนซึ่งสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรใน 7 มิติ ดังนี้

1. ความเข้มแข็งขององค์กร (Institutional Integrity) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนไว้ได้ ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเผชิญปัญหาและความยุ่งยากของสังคมได้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนับเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน อันประกอบด้วย นโยบายของโรงเรียน ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายเปิดประตูโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ความพร้อมของโรงเรียนในด้านอาคารสถานที่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนความพร้อมของชุมชนซึ่งทราบถึงสภาพปัญหา และวิธีที่จะแก้ไขปัญหา นั้น ๆ นอกจากนี้ โรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของชุมชน เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้แสวงหาความรู้ และเข้ามาใช้บริการต่าง ๆ ของทางโรงเรียนได้ หากทางโรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะเป็นการพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น

2. อิทธิพลของผู้บริหาร (Principal Influence) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันในข้อเสนอและข้อพิจารณา ยอมรับความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้บริหารมีอิสระจากอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนรู้จักใช้กลวิธีที่เหมาะสม ได้แก่ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุมงานและการมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดอิทธิพลผลักดันให้ผู้บังคับบัญชา ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งสร้างความเป็นมิตร ใจกว้าง เป็นที่พึ่ง เปิดเผย และสนับสนุนโดยแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีความสามารถในการจัดสวัสดิการแก่ครูในโรงเรียนได้ รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนครูให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

4. ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มุ่งเน้นทั้งงานและความสำเร็จของงาน โดยสร้างความเข้าใจในเรื่องเป้าหมาย ภารกิจ กฎ ระเบียบต่าง ๆ และวิธีปฏิบัติ มีทัศนคติและความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมมาตรฐานการทำงานและมีระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าองค์กรใด ผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรที่เคยเฉื่อยชาเชื่องช้า กลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉง

5. การสนับสนุนทรัพยากร (Resource Support) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและนักเรียน ซึ่ง รอบบินส์และคอลเทอร์ (2003, p. 93) กล่าวถึงเทคนิคในการจัดสรรทรัพยากรว่า เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขึ้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจว่าจะทำอย่างไร หรือจะมีวิธีการใดที่จะทำให้้องค์กรไปสู่เป้าหมายให้ได้ องค์กรจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร (Resources) ทั้งหลายร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย เงิน วัสดุ คน สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนต่าง ๆ เช่น ชื่อตราสินค้า สิทธิบัตร ชื่อเสียงฐานข้อมูล รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

6. ขวัญในการปฏิบัติงาน (Morale) หมายถึง ทศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจหรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย ดังนั้นขวัญจึงเป็นสิ่งที่เหวี่ยงเปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะพลวัตอยู่เสมอ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2541, หน้า 364)

7. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ (Academic Emphasis) หมายถึง ความพยายามของทางโรงเรียนที่จะทำให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยการกำหนดเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีการจัดสภาพการเรียนการสอนที่ดี เป็นระบบและเคร่งครัด งานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญ และเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานทางด้านวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างและมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลตลอดจนการจัดกิจกรรมให้นักเรียน

การสร้างเครื่องมือวัดสภาพองค์การของโรงเรียน

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดสภาพองค์การนั้น ฮอยและฟอร์ซิท (Hoy & Forsyth, 1986, p. 161) ได้สร้างเครื่องมือวัดสภาพองค์การ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ข้อความต่าง ๆ จะต้องมีความชัดเจนและรัดกุม เนื้อหาเที่ยงตรง มีอำนาจจำแนก และสะท้อนให้เห็นภาพการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพและภารกิจของโรงเรียน 3 ระดับคือ 1) ระดับสถาบัน เน้นไปที่ความสามารถในการจัดการให้โรงเรียนเป็นอิสระไม่ได้รับแรงกดดันจากภายนอก 2) ระดับการจัดการ เน้นไปที่พฤติกรรมของผู้บริหารทั้งด้านมิตรสัมพันธ์ และกิจสัมพันธ์ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม 3) ระดับปฏิบัติการ เน้นไปที่ขวัญ การร่วมมือกัน ความไว้วางใจกัน ความกระตือรือร้น การสนับสนุนและการมุ่งเน้นวิชาการ เป็นต้น ลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) มี 4 ระดับ ได้แก่ เกิดขึ้นน้อยมาก เกิดขึ้นบางครั้ง เกิดขึ้นบ่อยครั้งและเกิดขึ้นประจำ

จากนั้นฮอยและฟอร์ซิทได้ทำการทดสอบเครื่องมือวัดสภาพองค์การจำนวน 44 ข้อ หลังการศึกษา นำร่องโดยมีนักการศึกษาจำนวน 1,131 คน จากโรงเรียนมัธยม 78 โรง เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) 2 ครั้ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวประกอบทุกตัวมีน้ำหนักสูงตั้งแต่ 0.563 - 0.747 ซึ่งแสดงว่า สภาพองค์การทั้ง 7 มิติ สามารถใช้เป็นดัชนีวัดสภาพองค์การของโรงเรียนได้ ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบสภาพของโรงเรียน 2 ประเภท คือ โรงเรียนที่มีสภาพองค์การดีเป็นโรงเรียนที่มีคะแนนสูงในทุกมิติของสภาพองค์การและโรงเรียนที่มีสภาพองค์การไม่ดีเป็นโรงเรียนที่มีคะแนนต่ำในทุกมิติของสภาพองค์การ

ในบทความนี้จะยกตัวอย่างแบบสอบถามบางส่วนมาให้ท่านทดลองตอบและให้คะแนนดูว่า สภาพองค์การของโรงเรียนท่านเป็นอย่างไร

1. โรงเรียนเปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นจากสังคมภายนอก
2. โรงเรียนจัดให้มีห้องปฏิบัติการที่มีเครื่องมือ เครื่องใช้ ประกอบการสอนอย่างเพียงพอ
3. โรงเรียนจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอนที่สามารถใช้งานในห้องเรียนได้
4. โรงเรียนกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการในระดับสูง
5. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมสำหรับนักเรียนที่เรียนดี

6. ผู้อำนวยการสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าได้ดี
7. ผู้อำนวยการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าพบได้ง่าย
8. ผู้อำนวยการปฏิบัติต่ออาจารย์ทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม
9. ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่สวัสดิการของอาจารย์ในโรงเรียน
10. ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของอาจารย์มาพิจารณาในการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล
11. ผู้อำนวยการแจ้งให้อาจารย์ได้ทราบถึงความคาดหวังของตนเองอย่างชัดเจน
12. ผู้อำนวยการเชิญชวนบุคลากรให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน
13. ผู้อำนวยการกำหนดให้มีแผนและตารางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
14. อาจารย์ได้รับอุปกรณ์การสอนตามที่ต้องการ
15. อาจารย์ในโรงเรียนมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
16. อาจารย์ในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจสูง
17. อาจารย์มีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
18. อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง
19. อาจารย์สร้างบรรยากาศในห้องเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
20. อาจารย์มีความเชื่อมั่นว่า นักเรียนมีความสามารถที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ

เกณฑ์ในการตอบคำถาม

หากข้อไหนที่ท่านเห็นว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ให้ตอบ 4 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ให้ตอบ 3 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง ให้ตอบ 2 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก ให้ตอบ 1

เกณฑ์การให้คะแนน

ถ้าตอบ 1	ได้	1	คะแนน
ถ้าตอบ 2	ได้	2	คะแนน
ถ้าตอบ 3	ได้	3	คะแนน
ถ้าตอบ 4	ได้	4	คะแนน

จากนั้นนำคะแนนที่ได้มารวมกัน ถ้าโรงเรียนไหนได้คะแนนตั้งแต่ 40 คะแนนขึ้นไป แสดงว่า โรงเรียนของท่านยังมีสภาพองค์กรดีอยู่ แต่ถ้าโรงเรียนไหนได้คะแนนต่ำกว่า 40 คะแนนลงมา แสดงว่า โรงเรียนของท่านเริ่มมีสภาพองค์กรไม่ดีแล้ว ลองทำการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข แล้วก็ทำการทดสอบอีกครั้งว่า คะแนนจะสูงขึ้นหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- จงดี ขจรไทยกุล. (2539). **ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพองค์การกับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรรณี สุวัฒน์. (2537). **การวิเคราะห์สภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณภา ประทุมโท. (2545). **บรรยากาศองค์การและสภาพองค์การของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Hoy, W. K. & Forsyth, P. B. (1986). **Effective supervision: theory into practice.** New york: Randow House.
- Miles , M.B. (1973). **Planned change and organizational health: figure and ground in educational administration the behavioral science : a system perspective.** Boston: Allynord Bacon Inc.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2003). **Management.** (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.